



Universidad del Azuay

Facultad de Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Estudio de la fusión de las empresas:
"Comercializadora JCEV e Importglobal"**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autora: María José Espinoza González

Director: Econ. Christian Palacios Manzano

CUENCA, ECUADOR

2015

Dedicatoria

Este trabajo de graduación va dedicado a todos mis profesores que han sido pieza clave para mi formación; también de manera muy especial a mi padre y madre que me ha entregado su apoyo y sus enseñanzas de manera incondicional tanto en la parte laboral como familiar.

Agradecimiento

Con el presente quiero agradecer a Luis Tonon Ordoñez y a mi director de Tesis, Christian Palacios Manzano, también a todos quienes me han brindado su apoyo para la consecución de este trabajo, que espero sea el inicio de un camino hacia el éxito.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción	x
Capítulo I.....	1
1.1 Análisis económico financiero de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.	
1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.2 Análisis FODA.....	10
1.1.3 Evaluación de la situación Financiera.....	24
1.1.4 Balance scorecard.....	39
1.1.5 Estrategia Corporativa.....	46
1.2 Análisis económico financiero Importglobal Cía. Ltda.	
1.2.1 Historia de la empresa.....	55
1.2.2 Situación estructural.....	56
1.2.3 Situación Financiera.....	66
1.2.4 Mercado.....	72
1.2.5 Canales de distribución.....	73
Capítulo II.....	86
Fusiones.....	86
2.1 Marco Legal.	
2.1.1 Ley de compañías.....	88
2.1.2 Requerimientos del Servicio de Rentas Internas.....	96
2.1.3 Requerimientos del instituto ecuatoriano de seguridad social.....	98

Capítulo III.....	100
Entorno económico ecuatoriano.....	100
3. Estimación de las ganancias y costes de la fusión.	
3.1 Resumen de costos.....	109
3.2 Análisis de situación inicial.....	113
3.3 Balances comparativos.....	115
3.4 Flujo de caja libre.....	120
3.5 Efectos tributarios.....	122
Conclusiones y recomendaciones.....	124
Bibliografía.....	126

Índice de imágenes.

Imagen1: Logotipo de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.....	1
Imagen 2: Matriz de prioridad de situaciones – Fortalezas.....	13
Imagen 3: Matriz de prioridad de situaciones – Debilidades.....	13
Imagen 4: Matriz de prioridad de situaciones – Oportunidades.....	16
Imagen 5: Matriz de prioridad de situaciones – Amenazas.....	17
Imagen 6: Nivel de eficiencia en el manejo de factores internos y externos.....	19
Imagen 7: Modelo de los tres círculos.....	21
Imagen 8: Cuadro de mando integral. Imagen.....	45
Imagen 9: Logotipo de Importglobal Cía. Ltda.....	55
Imagen 10: Matriz de prioridad de situaciones – Fortalezas.....	59
Imagen 11: Matriz de prioridad de situaciones – Debilidades.....	59
Imagen 12: Matriz de prioridad de situaciones – Oportunidades.....	62

Imagen 13: Matriz de prioridad de situaciones – Amenazas.....	62
Imagen 14: Nivel de eficiencia en el manejo de factores internos y externos.....	65
Imagen 15: Clasificación de la fusión de empresas.....	87
Imagen 16: Producto Interno Bruto.....	101
Imagen 17: Crecimiento Anual del Producto Interno Bruto.....	101

Índice de tablas.

Tabla 1: Resumen de análisis de factores internos.....	15
Tabla 2: Resumen de análisis de factores externos.....	18
Tabla 3: Análisis Comercializadora JCEV como empresa familiar.....	23
Tabla 4: Ratios financieros.....	38
Tabla 5: Comparativo de ratios financieros.....	40
Tabla 6: Resumen de análisis de factores internos.....	61
Tabla 7: Resumen de análisis de factores externos.....	64
Tabla 8: Importglobal - importación de bicicletas en relación al mercado.....	72
Tabla 9: Importglobal - importación de triciclos en relación al mercado.....	72
Tabla 10: Exportaciones en el Ecuador.....	103
Tabla 11: Exportaciones en el Ecuador – Prod. primarios e industrializados.....	103
Tabla 12: Evaluación de balanza de pagos.....	104
Tabla 13: Análisis de importaciones.....	105
Tabla 14: Comercializadora JCEV – ventas productos nacionales e importados..	107
Tabla 15: Razones válidas para realizar una fusión.....	108
Tabla 16: Razones cuestionables para realizar una fusión.....	109
Tabla 17: Costos de la fusión.....	110
Tabla 18: Comercializadora JCEV – Ratios financieros.....	114

Tabla 19: Ratios financieros posterior a la fusión.....	120
Tabla 20: Flujo de caja libre operativo.....	121

Índice de anexos.

Anexo 1: Organigrama Comercializadora JCEV Cía. Ltda.....	130
Anexo 2: Organigrama Importglobal Cía. Ltda.....	131
Anexo 3: Organigrama Comercial Precires Cía. Ltda.....	132
Anexo 4: Estados financieros Comercializadora JCEV Cía. Ltda.....	133
Anexo 5: Estados financieros Importglobal Cía. Ltda.....	137
Anexo 6: Estados financieros Comercial Precires Cía. Ltda.....	140
Anexo 7: RUC de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.....	143
Anexo 8: RUC de Importglobal Cía. Ltda.....	144
Anexo 9: RUC de Comercial Precires Cía. Ltda.....	145
Anexo 10: Conciliación tributaria ejercicio económico 2011.....	146
Anexo 11: Conciliación tributaria ejercicio económico 2012.....	147
Anexo 12: Conciliación tributaria ejercicio económico 2013.....	148
Anexo 13: Importaciones Comercializadora JCEV Cía. Ltda.....	149

Resumen

Las organizaciones están sumergidas en un entorno de constante cambio y competitividad creciente, lo que influye en el crecimiento y desarrollo de éstas, así como su capacidad para adaptarse; como respuesta muchas empresas buscan alianzas que les ayude a fortalecerse.

El presente trabajo se ha sido realizado de tal manera que permita estudiar a tres empresas por separado y determinar la factibilidad y las motivaciones para realizar una fusión por absorción, donde también se analiza su conceptualización, tipos y sus factores de éxito y fracaso; se espera que con la consecución del proyecto se genere simplificación administrativa y beneficios como el ahorro tributario para la empresa resultante.

Palabras claves: fusión, absorción, simplificación.

ABSTRACT

Organizations are immersed in an environment of constant change and increasing competitiveness, which influences their growth and development, and in their ability to adapt. In response, many companies seek alliances to help them become stronger. This work has been done so as to allow us to study three companies separately and determine the feasibility and motivation for merger by absorption; additionally, its conceptualization, types and factors of success and failure are also analyzed. By means of this project application, it is expected to achieve administrative simplification and benefits such as tax savings for the company.

Keywords: merger, absorption, simplification.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción:

En la actualidad la globalización ha creado la necesidad urgente de que las empresas aumenten su productividad y competitividad comercial, dentro de un entorno económico dinámico que produce cambios rápidamente tanto en lo tecnológico, tendencias de consumo y movimientos dentro y fuera de sus fronteras; para lograr una adaptación en este proceso, muchas veces es necesario realizar reestructuraciones empresariales que permitan generar sinergias y así aumentar el valor de las compañías.

Si una empresa no ha llegado a su tamaño óptimo y necesita aumentar su rendimiento y productividad, lo puede lograr con un crecimiento interno y/o externo y en este sentido la fusión de empresas ha sido una herramienta de expansión efectiva siempre y cuando se lo realice de manera correcta y apegado al marco jurídico del país.

La fusión tiene tanta antigüedad como la creación de las empresas, pero desde 1980 su implementación se ha incrementado considerablemente, así, por ejemplo, en países como Estados Unidos se han constituido grandes agrupaciones económicas con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado que se habían mencionado anteriormente; por tales motivos, resulta evidente que, además de la importancia que tienen el estudio de sus aspectos jurídicos y fiscales, el punto crítico de este tema radica en el área económica y administrativa, ya que de éste depende en gran medida, el éxito o fracaso de una fusión.

Mediante un análisis de las causas y efectos de las fusiones realizadas en el Ecuador se ha encontrado ventajas y desventajas, sin embargo, su efectividad queda estrechamente ligada a un marco jurídico que las regule eficientemente, y que evite acuerdos que sean contrarios al bienestar de los consumidores, trabajadores y accionistas; por eso la importancia de la creación de una ley antimonopolio que regule la extinción de empresas por fusiones, en especial en aquellas que unifican empresas que desempeñan una actividad económica similar.

Por todo lo expuesto anteriormente, mediante este proyecto se espera realizar un análisis de la aplicación de la fusión por absorción en empresas del medio, para lograrlo primero serán analizadas de manera individual para poder realizar una correcta proyección de lo que serían como una sola entidad, considerando los costos y beneficios que esto genera.

Para fundamentar el tema se desarrollaran tres capítulos.

En el primero se analiza a las dos empresas planteadas para el proyecto, en su parte económica organizacional, su situación frente al mercado y su forma de manejo, también se encontró que era necesario analizar a una tercera empresa, Comercial Precires por las razones que se explican con mayor profundidad en el desarrollo del capítulo.

En el segundo capítulo se analiza el marco legal, que consiste en la base para determinar la factibilidad de la fusión, haciendo que está se dé siempre y cuando se cumplan las leyes del país; también se determinan los principales entes reguladores que intervienen cuando se generan estos cambios societarios.

En el tercer capítulo se realiza un análisis del entorno en el que se desarrolla la empresa, también se conceptualiza la fusión, su importancia, ventajas y desventajas y se analiza los costos, efectos y beneficios que está traerá a las empresas; todo esto mostrado de manera cualitativa y cuantitativa.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones sobre el proyecto donde se determina su factibilidad y se toma una decisión sobre su ejecución.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

Introducción

Este capítulo consiste en el análisis de las dos empresas propuestas para el proyecto, en el mismo se estudia su situación societaria, estructural y principalmente financiera, también se evalúa la estrategia corporativa y el FODA, principalmente de Comercializadora JCEV, la cual esta propuesta como empresa madre de esta fusión; en el desarrollo del capítulo se encontró que es de vital importancia considerar también a Comercial Precires, empresa relacionada con las estudiadas, es importante destacar que las empresas mantienen como propietario y mayor accionista a la misma persona; siendo estas empresas familiares que esperan poder mantenerse bajo esta figura.

1.1.1 Historia de la empresa.



Imagen 1: Logotipo de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Comercializadora JCEV CÍA. LTDA.

El objeto social de la compañía es la comercialización de cocinas, cocinetas, cilindros de gas, reguladores de gas, electrodomésticos, licores, televisores, artículos de cerámica, molinos de grano, repuestos de licuadoras, colchones, cobijas, muebles de madera, pudiendo exportar e importar indicados bienes, también podrá la compañía invertir como socio o accionista de compañías existentes o por constituirse, para dar cumplimiento con el objeto. ¹

Comercializadora JCEV compañía limitada, fue constituida por escritura pública en Agosto del año 1998, en la ciudad de Cuenca, comenzó sus actividades con un capital de trabajo equivalente a US1.000,00 muchos años antes de ser constituida oficialmente; inicio sus actividades en 1989 en una pequeña oficina en la que se

¹ Registro Único de Contribuyente, Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

ofrecía productos adquiridos en la frontera con Perú, como vajillas, reguladores y demás piezas de cerámica que se exponían en ferias de cooperación comercial entre los dos países.

La empresa contaba con un talento humano, que consistía en dos vendedores y el gerente fundador, quienes lograban cubrir sus necesidades, que al momento exigían el mayor esfuerzo de todos sus miembros; gracias a la dedicación, eficiencia y visión de estas personas lograron que está creciera y desarrollará nuevas líneas de negocio.

En sus inicios se creó para servir al mercado local con bienes de producción nacional en su mayoría, sin esperarse que pocos años después se encontraría importando y comercializando productos al mayoreo, actualmente cuenta con bodegas en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca.

La principal dificultad que encontró en su desarrollo fue un mercado con muchos competidores, con importantes barreras de entradas en un sector de la industria dominado por grandes grupos económicos del país, mismos que se encontraban en el negocio de electrodomésticos por muchos años.

A principios del año 2000, hubo un hecho que cambió el rumbo de la empresa, en Ecuador se había adoptado la dolarización oficialmente, después de haber sufrido una gran crisis económica a finales de 1998, junto con una fuerte devaluación del sucre generada en gran parte por la inseguridad que transmitían las políticas económicas del gobierno de turno, se disparó la compra de dólares y aumentó la impresión de dinero del Banco Central; esta crisis destruyó la clase media del país y afectó mucho a las empresas cuando sus deudas pasaron de sucres a dólares, lo que llevó a la quiebra a muchas de ellas, afectando también a Comercializadora JCEV pero en menores proporciones frente a su competencia.

La oportunidad de la empresa en mención se da después de la crisis ya que la importante marca LG Electronics buscaba un fuerte posicionamiento en el país por lo que necesitaba nuevos distribuidores, lo que lo convierte en el segundo distribuidor de la marca en el país, esto significó una gran ventaja cuando sus pares se enfocaban en salir de la crisis; este suceso incidió positivamente en la empresa y le dio un impulso enorme para poder iniciar un crecimiento interesante.

Comercializadora JCEV es reconocida actualmente en el mercado ecuatoriano por la distribución a nivel nacional de marcas de prestigio tales como Lg Electronics, Samsung, Umco, etc. que ofrecen electrodomésticos, tanto en línea café, (televisores, equipos de Audio, parlantes) como blanca, (lavadoras, cocinas, refrigeradoras, micro hondas, etc.) y adicionalmente es distribuidor y propietario de la marca de motocicletas Daytona; mismas que son ensambladas en el país, por la empresa Assemblymotos S.A.

En la actualidad cuenta con un talento humano de alrededor de 52 trabajadores, a nivel nacional distribuidos en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil concentrando su personal en la matriz, Cuenca, desde donde se gestiona su dirección administrativa y logística.

La bodega principal se encuentra en la ciudad de Guayaquil por su cercanía al puerto lo que reduce costos y brinda agilidad para atender a una importante cantidad de clientes que se encuentran en la región costa del país.

De sus ventas el 99% es mayoreo, la empresa cuenta con aproximadamente quinientos distribuidores alrededor de todo el país entre grandes, mediados y pequeños en su mayoría, hace aproximadamente tres años realizó alianzas estratégicas para la comercialización de motocicletas con importantes empresas como Artefactos Ecuatorianos (Artefacta), Almacenes La Ganga, Marcimex y la cadena de tiendas Almacenes Japón.

Como un aporte a la sociedad, la empresa brinda empleo alrededor de cincuenta y dos familias de manera directa e indirectamente para cincuenta pequeñas y medianas empresas, que prestan sus servicios a la comercializadora.

Políticas de inversión.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda. tiene claras sus políticas y efectuará las inversiones que estime necesario realizar con el fin de alcanzar sus objetivos, la administración de la compañía tiene las facultades suficientes para efectuar inversiones en marco del negocio, que apoyen al crecimiento sustentable del mismo, siempre que estas no pongan en riesgo el capital de la misma.

La compañía ha reinvertido sus utilidades en los últimos años y continuará como política de capitalización después de cumplir con los impuestos de ley que establecen el pago de la participación correspondiente a trabajadores y el impuesto a la renta.

Políticas de Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento para los diferentes proyectos de la compañía se administran de acuerdo al plan estratégico de la compañía y las necesidades que esté genere.

En el año 2012 la empresa realizó una emisión de obligaciones por US3'000.000,00, con las siguientes características:

- Plazo: 5 años.
- Tramo: 1, 2 y 3.
- Tasa de interés: 8% fija anual.
- Amortización de intereses: Trimestral
- Amortización de capital: Semestral.²

La calificación de riesgo de la empresa es de AA otorgada por Humphreys S.A; de la emisión total se vendió US2'100.000,00, por decisión de la junta no se ofertó el valor restante considerando los cambios en el mercado y el aumento que debía realizarse en la tasa.

Los recursos se obtienen de fuentes propias, endeudamiento tradicional, principalmente operaciones de factoring que se generan dentro de líneas de crédito pre aprobadas en diferentes instituciones financieras, instrumentos de oferta pública, créditos con proveedores y/o aportes de capital; situación que se determina según las condiciones del mercado y el plazo requerido, la utilidad del período representa también una fuente neta de financiamiento en aquella proporción que es retenida por decisión de la junta general de socios.

²Bolsa de Valores Quito: www.bolsadequito.info.

Factores de riesgo.

El riesgo que enfrenta la compañía es mínimo ya que sus ventas han mantenido una tendencia de crecimiento de alrededor de 10% promedio por año lo que es una referencia de estabilidad, además no son estacionales, mantienen un comportamiento constante, considerando que los meses de abril, mayo, noviembre y diciembre son los de mayor venta.

Los mayores riesgos a los que se enfrenta son cobranza en su parte interna y los cambios en las políticas y leyes en la parte externa.

Como se mencionó un riesgo inherente sería el tema crediticio, siendo la empresa sujeto de crédito así como generadora del mismo.

- Sujeto de crédito: Depende de instituciones financieras que puedan cubrir las necesidades de la empresa y le permitan seguir creciendo, a su vez estas dependen de políticas internas de cada institución así como de condiciones macroeconómicas que han sufrido importantes cambios como el código monetario que involucra directamente a la banca privada.
- Generador de crédito: La empresa al otorgar crédito a sus clientes asume un riesgo que puede mitigarse pero no eliminarse por completo ya que al no otorgar crédito quedaría fuera de competencia en el mercado ya que los plazos que otorgan sus similares se extienden cada vez más, si bien existen políticas claramente establecidas para reducir este riesgo siempre esta expuesta, dichas políticas serán tratadas en el análisis al departamento de crédito y cobranzas.

Estructura de la empresa.

Al ser una empresa familiar, en la que su fundador cuenta con el 97% de las acciones, se convierte en una estructura dictatorial donde es se vuelve más complejo establecer una estructura formal y descentralizada que es a donde se dirigen los esfuerzo de la administración moderna, por su forma de manejo e ideología todas las decisiones trascendentales son tomadas a nivel de gerencia con la asesoría de subgerencia, lo que ha llevado a la empresa a aprovechar oportunidades así como perderlas por desconocimiento.

Para comprender mejor la estructura se presente el organigrama de la misma, que se encuentre en el Anexo 1.

El organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"³

En la actualidad la empresa cuenta con cinco departamentos básicos, compuestos por aproximadamente cincuenta y dos personas, mismos que se dividen de la siguiente manera:

- ❖ Compras e importaciones.
- ❖ Crédito y cobranza.
- ❖ Financiero contable.
- ❖ Ventas y logística.
- ❖ Servicio Post-venta.

Compras e Importaciones.

Este departamento cuenta con tres integrantes que se encargan de las negociaciones con proveedores nacionales e internacionales y es su responsabilidad cumplir con las disposiciones de los entes reguladores con sus debidos permisos y licencias de importación.

Adicional a lo mencionado sus principales funciones son:

- Analizar nuevos productos y proveedores que brinden mayores beneficios.
- Revisar presupuestos, esta actividad se realiza conjuntamente con el departamento financiero, donde se planifica los fondos que se va a asignar a la compra de mercadería.
- Realizar estudios comparativos de precio, calidad y plazo de pago.

³FLANKLIN Enrique, "Organización de empresa", Mc Graw Hill, pag. 78, 2004.

- Coordinar los despachos de mercadería del exterior con líneas navieras y empresas de transporte conjuntamente con el departamento de logística.
- Dar el seguimiento respectivo hasta que el producto se encuentre en la bodega en optimas condiciones.

Crédito y Cobranzas.

Este departamento es vital para la empresa por la cantidad de clientes que posee y a pesar de ser ventajoso tener diversificada su cartera esto implica el manejo de distribuidores pequeños, medianos y grandes, de los cuales muchos funcionan de manera informal lo que conlleva a complicaciones en el cobro, y un alto riesgo en los clientes que mantienen elevados volúmenes de compra.

La empresa tiene políticas muy estrictas de crédito y calificación a sus clientes, es por esto que los cupos asignados son bastante conservadores relación a sus pares.

Un punto muy importante es que la empresa cuenta con seguro de cartera, que consiste en el establecimiento de cupos para cada cliente de manera conjunta con la compañía “Confianza”, a manera de establecer un monto máximo de cobertura en caso de que el cliente incumpliera sus obligaciones.

Las principales funciones del departamento son:

Asignación de cupo:

- Análisis de buro de crédito.
- Obtención de referencias bancarias y comerciales.
- Consulta en la función judicial.
- Estudio exhaustivo de toda la información conjuntamente con gerencia.
- Establecimiento de cupo, con firma de pagare del cliente con sus garantes en caso de considerarse conveniente.

Cobranza:

- Dar seguimiento a los ejecutivos de venta que también realizan el trabajo de cobranza.
- Verificar que se cumpla la política, esta establece que para ganar el 100% de la comisión la cobranza debe llegar a matriz en un plazo máximo de 20 días a partir de la emisión de la factura.
- Realizar reuniones mensuales con los ejecutivos para mantener al día la cobranza y cumplir con el presupuesto mensual.

Tramite por no pago:

Una vez que se verifica que un pago está atrasado 20 días posteriores al vencimiento o bien que un protesto no ha sido cancelado, se procede de la siguiente manera:

1. Se realiza una visita al cliente para lograr el cobro, caso contrario se deja una advertencia con un plazo específico para la cancelación de la deuda.
2. En caso de no obtener resultados con el punto anterior se notifica al estudio jurídico, que trabaja como auxiliar de la empresa.
3. Se notifica a la empresa aseguradora como situación de posible siniestro.
4. En caso de no tener una respuesta positiva se procede a demandar.

Financiero contable.

Este departamento está encabezado por el subgerente de la empresa y cuatro asistentes encargadas de la parte operativa contable.

Dentro de sus principales funciones están:

- Ingreso de documentación correspondiente a transacciones al sistema contable.

- Revisión del plan de pagos, control de saldos de bancos y emisión de cheques.
- Preparación y presentación de estados financieros y su análisis conjuntamente con gerencia.

Este departamento también se encarga de realizar las declaraciones de impuestos y atender cualquier requerimiento del Servicio de Rentas Internas, Súper Intendencia de Compañías y el mercado de valores, también vela para mantener la calificación de riesgo que es “AA”.

Ventas y logística.

Este departamento es el motor de la empresa y su razón de ser por lo que el personal y sus esfuerzos se concentran mayoritariamente en esté, su equipo está formado por veinte personas distribuidas en todo el país y que atienden aproximadamente quinientos clientes, a pesar que el personal ha sido capacitado para brindar asesoramiento a los clientes, es un punto débil dentro de la empresa. Este equipo está compuesto por un jefe, diez y seis vendedores y tres coordinadores.

Dentro de sus principales funciones están:

- Elaboración de presupuesto, mismo que se comienza con un borrador anual y se va modificando de manera mensual de acuerdo al comportamiento del mercado y a la disponibilidad de inventario, para su elaboración se considera el crecimiento proyectado establecido por gerencia, la cantidad de clientes activos y potenciales de cada zona, la mercadería existente y en tránsito, los productos que van acorde con la zona y el histórico de ventas de años atrás al actual.
- La venta propiamente dicha donde se negocian precios y cantidades, que de estar de acuerdo las partes se procede al envío del pedido a matriz, donde se revisa el cupo disponible del cliente conjuntamente con el departamento de cartera y así es aprobado o puesto en revisión, en caso de tener una respuesta positiva se procede a la facturación en la matriz de la empresa donde se designa de que bodega es más conveniente que sea despachado el producto.

Dentro del departamento de ventas la empresa cuenta con un grave problema que es la falta de retroalimentación del mercado lo que genera errores en las compras de producto, en el establecimiento de precios y por lo tanto afecta la rotación de inventario y por tanto a la rentabilidad de la empresa.

Logística: Funciona como complemento a ventas, está encargada de abastecer de manera adecuada a las tres bodegas en Cuenca, Guayaquil y Quito así como realizar los despachos de mercadería de manera ágil y controlando los costos que esto genera.

Servicio Post-venta

Este departamento está conformado por cuatro personas, que se encargan de dar solución a problemas de todos los productos que maneja la empresa así como del seguimiento de talleres autorizados

Comercializadora JCEV carece de un servicio de llamadas o encuestas a los clientes a manera de post venta lo que genera molestia e inconvenientes por daños en el producto adicionalmente el tiempo que se toman para dar respuesta es excesivo lo que ha ocasionado el descontento de muchos clientes e incluso no pago de facturas posteriores; es una área que necesita muchas mejoras según comenta el subgerente de la empresa.

1.1.2 (FODA) fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El FODA o SWOT por su siglas en ingles, tuvo su origen en la década de 1960 – 1970, creado por un grupo de expertos que eran parte del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford, este equipo estaba formado por cinco personas, entre las que se encontraba Albert S. Humphrey, reconocido por su valioso aporte en la creación de esta herramienta.⁴

El objetivo de esta grupo era determinar las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas, el primer modelo se fundamento en la “cadena lógica” de eventos que consistía en determinar el comportamiento interno y

⁴ MORFFE Alexis, “Marketing y gerencia estratégica”, 2014.

externo de la empresa.

Después de sufrir algunas modificaciones y obtener su nombre en 1964 como actualmente lo conocemos, empezó su aplicación con el método de prueba y error hasta obtener el correcto que permitiera a las empresas una correcta planificación, el mismo fue concluido en 1973 y se utilizó por primero vez para lograr la fusión de dos empresas que se dedicaban al molido y horneado respectivamente; desde entonces el modelo ha sido utilizado de manera exitosa.

Los autores Tony Proctor y Henry Mintzberg afirman que el FODA es realmente efectivo porque esta basado en el análisis de sus tres niveles, el interno, el micro entorno y el macro entorno.

También es importante destacar que en sus inicios se consideraban a las fortalezas y oportunidades y a las debilidades y amenazas como entes independientes lo que resulta perjudicial ya que la empresa no existiría si no tendría un entorno en el cual desarrollarse; es por eso que en la actualidad se establece que lo primero es definir un objetivo claro y concreto para que el análisis tenga sentido y poder determinar correctamente los factores de éxito de la empresa.

Hugo F. González nos dice: "Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

Para toda entidad económica es de vital importancia conocer su situación actual con el fin de encaminar sus esfuerzos en corregir errores y mejorar en cada área; por esto la necesidad de realizar un análisis interno y externo, ya que a pesar que esta no puede existir sin un entorno, tampoco puede hacer demasiado para cambiar las situaciones de amenaza; por lo contrario puede hacer grandes cambios en el interior y la única forma de lograrlo es empezando por un análisis realista y enfrentando el miedo al cambio.

Es importante analizar las fortalezas para potenciar las mismas, debilidades para reducir al máximo, oportunidades para tomarlas a tiempo y las amenazas saber aprovecharlas para conseguir algo positivo y aprender.

Es necesario entender a la organización frente al manejo y disponibilidad de recursos, de la actitud y aptitud de su personal, aprovechamiento de activos y calidad de productos y servicios; todo esto con el fin de generar una ventaja

competitiva sobre el resto de competidores.

Análisis interno.

Fortalezas:

1. Distribuidor de marcas reconocidas.
2. Alianzas estratégicas con grandes cadenas de tiendas del país.
3. Relaciones de cooperación con el sistema financiero privado.
4. Conocimiento del mercado y del negocio.
5. Seguro de cartera para clientes.

Matriz de impacto y probabilidad:

Esta Matriz es una herramienta que resulta de gran utilidad ya que complementa el análisis FODA y permite priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que es fundamental para definir lo mas relevante dentro del estudio realizado.⁵

La matriz brinda la oportunidad de crear criterios de evaluación, para el caso se busca jerarquizar sus puntos fuertes y débiles tanto internos como externos y definir como se puede combatir contra los que le estén restando competitividad a la empresa, esta matriz se crea en base a elementos cualitativos y cuantitativos para poder calificar de manera correcta y no que estos se basen en opiniones y percepciones.

Si bien, esta matriz aclara o define lo que es una contingencia, (situación que genera alto impacto pero tiene poca probabilidad de ocurrencia), y viceversa, resalta lo que debe contener la planeación estratégica: lo factores que impacta a la organización y como estos influyen en el logro de la misión y sus objetivos.

⁵WHEELEN Thomas, HUNGER Davis, "Administración estratégica y política de negocios". 10ma Edición, México 2007.

Imagen 2: Matriz de prioridad de situaciones – fortalezas.

		Efecto o impacto en la organización		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 2, 5	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 1,4	P. Media 3	P. Baja
	Baja	P. Media	P. Baja	P. Baja

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

Debilidades:

1. No se realiza investigaciones profundas para la adquisición de producto.
2. Falta de liquidez.
3. Personal no ideo en el departamento de ventas.
4. Falta de presupuestos y control en los gastos.
5. Problema de retrasos excesivos en el área de logística.

Imagen 3: Matriz de prioridad de situaciones – debilidades.

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 2, 3	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 1	P. Media 4	P. Baja
	Baja	P. Media 5	P. Baja	P. Baja

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

La matriz de fortalezas nos dice que las alianzas estratégicas y el seguro de cartera son las que mayor impacto tienen dentro de la organización ya que las dos le permiten crecer en ventas consideradas de poco riesgo.

Por otro lado está la cooperación con el sistema financiero que si bien es cierto se ha venido fortaleciendo en los últimos años y contribuye al desarrollo de la empresa, hay factores externos que influyen en estas y por ende repercuten en la empresa

De acuerdo a la evaluación realizada de las fortalezas y debilidades de la empresa es indispensable que Comercializadora JCEV fortalezca su excelente relación con las instituciones bancarias manteniendo un buen record crediticio, también es muy importante mantener y mejorar la atención que se les brinda a las cadenas de tiendas con las que actualmente trabaja ya que son sus grandes aliados y se espera que las mismas le ayuden a seguir creciendo.

Con referencia a sus debilidades la empresa debe centrar sus esfuerzos en realizar investigaciones previo a la adquisición de producto ya que al aumentar el tiempo en el que rota el inventario, genera una pérdida monetaria y de espacio físico, otro punto muy importante es el tema del manejo de recursos que está generando un pago excesivo de interés e iliquidez, de acuerdo a lo revisado se sugiere coordinar de mejor manera al departamento financiero con el de compras e importaciones, para que los recursos disponibles sean capaces de cubrir los requerimientos de producto en su totalidad y al menor costo posible.

Adicionalmente se recomienda elaborar un presupuesto de gastos en base a datos históricos e información comparable con la competencia, mismo que debe desarrollarse conjuntamente con los jefes de cada departamento, para su presentación y posterior aprobación por parte de gerencia.

Con referencia a la falta de personal idóneo se en el área de ventas se recomienda contratar personas que cumplan los siguientes requisitos:

- Estudios superiores o que se encuentren cursando los mismos.
- Experiencia mínima de dos años como asesores de ventas.
- Conocimientos básicos del uso de computadora.
- Un record judicial limpio.
- Conocimiento del producto para que con capacitación pueda perfeccionar.

Tabla 1: Resumen de análisis de los factores internos.

RESUMEN DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIO
FORTALEZAS				
1. Distribuidor de marcas reconocidas.	10%	3	0,3	Es importante contar con estas marcas como carta de entrada siempre y cuando brinden un margen de rentabilidad aceptable.
2. Alianzas estrategias con grandes cadenas de tiendas en el país.	13%	4	0,52	Con alianzas estrategicas la empresa crece y la sus marcas alcanzan nuevos mercados; pero tiene sus riesgos en caso de terminarse la relación.
3. Relaciones de cooperación con el sistema financiero privado.	8%	2	0,16	De vital importancia para la empresa, financiamiento en condiciones beneficiosas.
4. Conocimiento del mercado y del negocio.	10%	3	0,3	Muy importante para saber que comprar y a que precios aunque no se tenga retroalimentación por parte del departamento encargado.
5. Seguro para la cartera de clientes.	12%	5	0,6	Le brinda la posibilidad de ampliar los cupos de los clientes y de recuperar un % de dinero en caso de no pago.
DEBILIDADES				
1. No se realiza investigaciones profundas para la adquisición de producto.	8%	3	0,24	Las decisiones de compra son tomadas por el gerente, con poco aporte del departamento de ventas.
2. Falta de liquidez.	12%	5	0,6	El credito que la empresa brinda a sus clientes es mucho mayor que el que recibe de sus proveedores lo que genera iliquidez.
3. Personal no idóneo en el departamento de venta	11%	5	0,55	No ha podido contratar un jefe de ventas que pueda dirigir y reclutar personal idóneo.
4. Falta de presupuesto y control en los gastos.	10%	4	0,4	No se trabaja con un presupuesto, se gasta indiscriminadamente, lo que genera un aumento excesivo cada año.
5. Problemas de retrasos excesivos en el area de logística.	6%	2	0,12	Retrasos en entrega especialmente en zonas rurales, alto costo de transporte.
	100%		3,79	

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Análisis externo.

Oportunidades:

1. Se oferta productos de consumo masivo.
2. Gran mercado para disputarse entre sus competidores.
3. Incremento en el uso de motocicletas.
4. Negociaciones de producto con entidades el gobierno.

Imagen 4: Matriz de prioridad de situaciones – Oportunidades.

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 3	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 1	P. Media 2	P. Baja
	Baja	P. Media 4	P. Baja	P. Baja

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Amenazas:

1. Fuerte competencia de importantes grupos económicos.
2. Fuertes barreras de salida.
3. Cambio en la matriz productiva, restricción de importaciones.
4. Cambio en la matriz energética.
5. Incertidumbre en la economía del país.

Imagen 5: Matriz de prioridad de situaciones – Amenazas.

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 1,3	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 4	P. Media 2	P. Baja
	Baja	P. Media 5	P. Baja	P. Baja

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Con referencia al análisis de los factores externos que ejercen influencia en la empresa es muy importante destacar que hay grandes cambios en el país que no benefician a la situación actual de la empresa y al parecer este cambio en la matriz productiva va a continuar su desarrollo, por lo se recomienda buscar nuevas líneas como la fabricación de partes y piezas para motocicletas ya que el porcentaje de integración en las mismas va a alcanzar un 15% para principios del 2015, también se recomienda fortalecer las relaciones con instituciones públicas para la negociación de producto, aprovechar la oportunidad para vender producto nacional que al momento se encuentra de cierta forma protegido de la competencia internacional.

Convertir la amenaza del cambio de matriz energética en oportunidad, que si bien ha disminuido las ventas de productos de gas, la empresa puede tomar como socio estratégico a la empresa Fibro Acero, para el desarrollo de sus propias cocinas de inducción, esta propuesta nace de que en años anteriores la mencionada ya había producido cocinas para Comercializadora JCEV.

Tabla 2: Resumen de análisis de los factores externos.

RESUMEN DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIO
OPORTUNIDADES				
1. Se oferta productos de consumo masivo.	13%	4	0,52	La mayoría de productos que oferta la compañía se han vuelto indispensables.
2. Gran mercado para disputarse entre sus competidores.	10%	3	0,3	Mercado creciente, nuevos nichos de mercado.
3. Incremento en el uso de motocicletas.	12%	3	0,36	Aumento de trafico, motocicletas a precios accequibles que permiten remplazar el bus o a bicicleta.
4. Negociaciones de producto con el gobierno.	8%	2	0,16	Grandes entregas de producto por parte del gobierno a instituciones públicas.
AMENAZAS				
1. Fuerte competencia, grupos economicos importantes.	15%	5	0,75	Desventaja en la competencia con grandes grupos economicos.
2. Barreras de salida fuertes.	10%	3	0,3	No esta dentro de los planes de la empresa, salir de este mercado y si lo hace tendria un costo muy alto.
3. Cambio en la matriz productiva - restricción de importaciones.	15%	5	0,75	Obligan a la empresa a comprar producto nacional y reducir las importaciones en aproximadamente 20% anual.
4. Cambio en la matriz energética.	8%	2	0,16	Fuertes campañas publicitarias que incentivan la compra de cocinas de inducción, reducción en la demanda por incertidumbre.
5. Incertidumbre en la economía del país.	9%	3	0,27	Gran déficit en el presupuesto general del estado por fuerte caída en el precio del petróleo.
	100%		3,57	

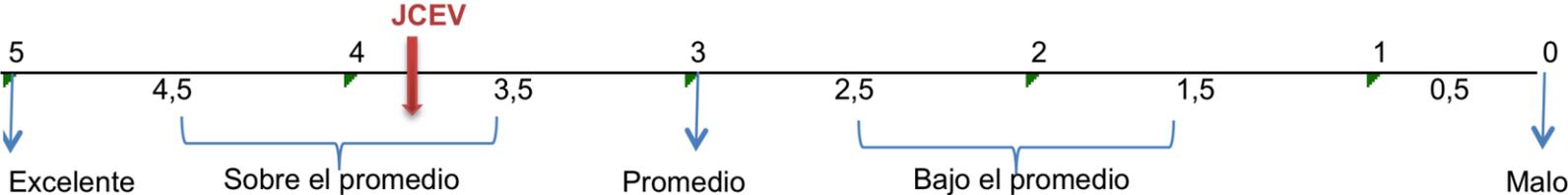
Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Imagen 6: Nivel de eficiencia en el manejo de factores internos y externos.

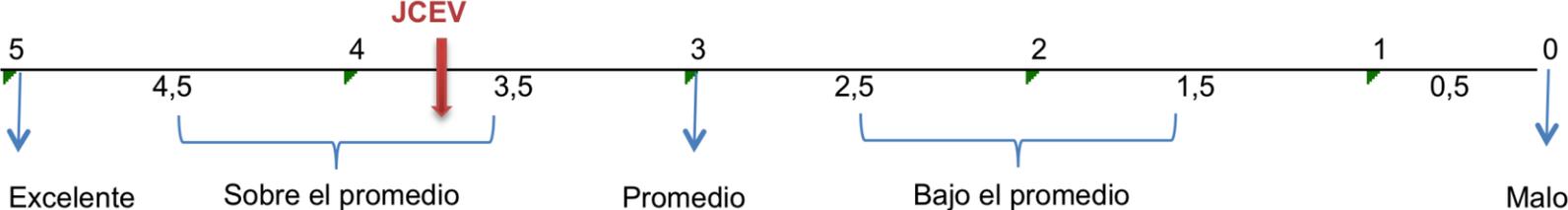
Nivel de eficacia con que la empresa controla los factores internos

Tabla de ponderación



Nivel de eficacia con que la empresa controla los factores externos

Tabla de ponderación



Elaboración: Autora.

Como se puede evidenciar en el gráfico que antecede, el nivel de eficiencia de la empresa en el control de los factores internos se encuentra en 3,79 lo que la coloca por encima del promedio, pero de acuerdo al análisis tiene la capacidad y los recursos para ubicarse en 4,5; se espera que con los hallazgos y los puntos señalados la misma realice importantes cambios que le permitan mejorarlo.

Con referencia a los factores externos el nivel de eficiencia también se encuentra sobre el promedio ligeramente lo que evidencia que la adaptación a los factores externos es menos eficiente, lo que obliga a la misma a centrar sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas líneas que vayan acorde al nuevo sistema que propone el país, también se obliga al desarrollo de industria más compleja para poder seguir compitiendo en el mercado que se encuentra actualmente.

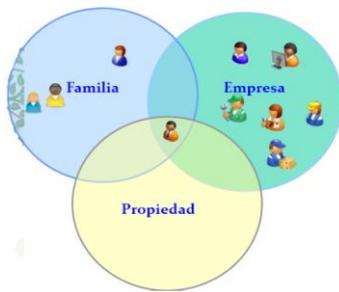
Comercializadora JCEV es una empresa familiar y por lo tanto cuenta con características especiales, así como ventajas y desventajas.

Se puede definir a una empresa familiar como aquella creada y controlada por los miembros de una familia emparentados mediante vínculos de sangre, matrimonio o adopción y que en conjunto son dueños de ésta, que trabajan y desarrollan iniciativas para hacer crecer el patrimonio de la familia y que tienen la intención de conservar la empresa a través de varias generaciones.⁶

Es muy importante entender cómo se interrelaciona la familia, la empresa y la propiedad que consiste en el número de acciones o participaciones que se tenga dentro de la organización, como se puede observar en la imagen es vital que estos tres elementos estén separados y tengan su espacio así como generen un lugar donde exista sinergia y armonía.

⁶ Business Families Foundation, 2005.

Imagen 7: Modelo de los tres círculos.



Fuente: Tagiuri, R. and Davis, J. Family Business Review.

Para que una empresa familiar funcione de mejor manera es muy importante considerar los siguientes aspectos.

- Propósitos de cada miembro de la familia y como estos empatan con lo de la organización.
- Esfuerzos de todos los familiares hacia el objetivo de la organización.
- Logro de objetivos de manera conjunta con un mínimo de conflictos.
- Como lograr que la organización tenga éxito a través del tiempo.

Ventajas de la empresa familiar:

- Mayor grado de compromiso; al estar en juego el patrimonio y el prestigio de la familia el esfuerzo y la dedicación es mayor.
- Reinversión de beneficios para financiar el crecimiento futuro de la empresa, control riguroso del gasto para apoyar el plan de inversión.
- Las empresas familiares, por lo general tienen sus propias formas de hacer las cosas, un know how comercial que se transmite a las siguientes generaciones.
- Mayor vinculación con los clientes por el grado de propiedad y compromiso la atención y servicio suelen ser mucho mejores.
- La audacia, el orgullo, el entusiasmo y el sentido del deber más que las ventajas son fortalezas de la empresa familiar.

Por otro lado las relaciones familiares por su naturaleza son difíciles pero se complican aun mas cuando se mezclan con los negocios.

Cuando existen conflictos familiares se disminuye la competitividad de la empresa en el mercado y por lo tanto se compromete su continuidad

A continuación una lista de los problemas que suelen presentarse en empresas familiares y por ende sus debilidades.

- Conflicto de intereses, confusión en role.
- Súper posición entre los tema familiares y temas de la empresa.
- Falta de profesionalismo en los directivos (Cuando se realiza contrataciones por pertenecer a la familia).
- Dificultades en el desarrollo a largo plazo por conflictos generacionales.
- La falta de participación de capital por parte de terceros es limitada y eso frena, en gran parte de los casos, el crecimiento de la empresa.

Para aumentar la probabilidad de que una empresa permanezca en el tiempo es vital establecer:

1. Estrategia Empresarial que contemple la relación con la familia.
2. Protocolo Familiar:
 - Proceso y términos de la sucesión.
 - Órganos de gobierno (Consejo de administración y de familia).
 - Objetivo, valores y ética de la empresa.
3. Política de dividendos.

En el caso de la empresa analizada la familia participa tanto en la propiedad, es decir el porcentaje de acciones así como la administración; se involucra en la dirección, gerencia y operación.

A continuación se presenta un analisis de la situación de Comercializadora JCEV Cía. Ltda frente a los parametros que cumplen empresas familiares profesionalizadas.

Tabla 3: Análisis Comercializadora JCEV como empresa familiar.

Empresa Familiar Profesional	Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción mas de contratación.	Aplicado, previo a la contratación se evalúa la aptitud para el puesto que va a desempeñar.
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	En proceso de aplicación, al momento las decisiones importantes son tomadas de forma centralizada.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Aplicado, existe un sistema organizacional claramente definido con puestos asignados.
Las promociones del puesto se logran debido a un buen desempeño.	En proceso de aplicación, se esta implementando un sistema de evaluación por objetivos alcanzados.
Existe un consejo de administración operativo.	No aplica, la empresa no cuenta con un consejo de administración.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	En proceso de aplicación, se encuentra elaborado de manera simple, no se ha compartido con los involucrados.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Aplicado, se acepta comentarios y sugerencia de todo nivel jerárquico.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	En proceso de aplicación, los miembros de la familia tienen claridad que deben prepararse si quieren formar parte de la empresa.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	En proceso de aplicación, a pesar que se da a conocer los objetivos no se comparte la estrategia de manera profunda.

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

De acuerdo al análisis realizado la empresa cuenta con una planificación estratégica bien definida pero le hace falta profesionalizarse en el manejo interrelacionado de la empresa y la familia, es necesario que establezca con claridad un manual de políticas tanto para familiares como para los demás trabajadores; es importante destacar que la empresa se encuentra en la segunda generación por lo que no ha tenido mayores inconvenientes pero es necesario anticiparse para desarrollarse de manera organizada.

Las familias que logran una comunicación clara y fluida en los aspectos ligados a la empresa familiar generan un clima de confianza entre sus miembros.

Por todo lo expuesto es muy importante enfrentar con anticipación los problemas que se generan en las empresas familiares y para disminuir el conflicto se debe socializar con todos los miembros de la organización tanto familiares como no; para la consecución de este proyecto de fusión es necesario definir si la empresa que dará como resultado se mantendrá familiar.

Como se menciona en el análisis de Importglobal hay un porcentaje de acciones perteneciente a un tercero que se espera sean compradas por el mayor accionista para que de esta manera la empresa sea de propiedad de la familia.

1.1.3 Evaluación de la situación Financiera

La presente evaluación de la situación financiera de la empresa Comercializadora JCEV Cía. Ltda. tiene como fin realizar un diagnóstico de la salud económica y financiera de la misma.

El resultado de este diagnóstico mediante análisis financiero sirve de base para comprender mejor la estructura y desarrollo de la empresa así como identificar fortalezas y debilidades que corroboren las encontradas en el punto anterior; y posterior tomar medidas correctivas que le permitan ser más eficiente de manera individual y si fuere el caso de manera colectiva.

Objetivos del análisis Financiero

- Analizar las tendencias de las principales cuentas que constituyen el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.
- Mostrar la participación de cada cuenta en relación al total de partidas que conforman los estados financieros.

- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.

Para realizar un diagnóstico financiero, a más de la parte cuantitativa de la empresa es de vital importancia conocer plenamente su actividad y demás elementos cualitativos, mismo que están desarrollados en los puntos anteriores de este capítulo; con toda la información expuesta se puede entender mejor muchos de los resultados que en estados financieros se muestran.

Para dicho análisis se va a utilizar las siguientes técnicas:

- Técnica de Análisis horizontal.
- Técnica de Análisis Vertical.
- Técnica de Índices o Ratios Financieros.

Es importante destacar que estas técnicas deben estar correctamente relacionadas unas con otras para que el resultado sea racional y no se vea distorsionado lo que lleva a tener claridad sobre la dirección de la empresa, como aprovechar sus oportunidades y contrarrestar sus debilidades.

Para una mejor evaluación de su situación financiera se presente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias correspondiente al los años 2011, 2012, 2013y 2014.⁷

Notas Contables: Año 2011

En el año 2011 la utilidad antes del pago del 15% de participación a trabajadores y el 25% de Impuesto a la renta fue de US 675.672, sin embargo mediante acta de junta general celebrada el día 15 de Diciembre del año en curso, se autoriza al contador a provisionar de dicha utilidad la suma de US 300.000,00 para la construcción de una nave industrial en la ciudad de Guayaquil, la misma que servirá para incrementar las operaciones de la compañía; dicha provisión fue registrada contra los resultados de la compañía del año 2011 y conciliada como gasto no deducible en el mismo ejercicio, todo esto con el fin de evitar llamados de atención que pudieren derivar en sanciones económicas por parte del ente gubernamental regulador.

⁷Anexo 2: Estados de situación financiera

Notas Contables: Año 2012

En el año 2012 la utilidad antes del pago del 15% de participación a trabajadores y el 24% de Impuesto a la renta fue de US 1'292.762, sin embargo mediante acta de junta general celebrada el día 10 de diciembre del año en curso, se autoriza al contador a provisionar de dicha utilidad la suma de US 600.000 para la ampliación y construcción de una nave industrial dos en la ciudad de Guayaquil, la misma que servirá para incrementar las operaciones de la compañía; dicha provisión fue registrada contra los resultados de la compañía del año 2012 y conciliada como gasto no deducible en el mismo ejercicio, todo esto con el fin de evitar llamados de atención que pudieren derivar en sanciones económicas por parte del ente gubernamental regulador.

La utilidad a disposición de los socios fue de US 26.764 y se compone de la siguiente manera:

Utilidad contable antes de impuestos y participaciones

- 15% Participación a trabajadores.
- 24% Impuesto a la renta.
- 5% reserva legal.
- Provisión de anticipo del Impuesto a la renta.
- = Utilidad disponible para los accionistas.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Balance General – Análisis horizontal

CODIGO	DESCRIPCION	2011– 2012	VAR. %	2012 - 2013	VAR %	2013 – 2014	VAR %
1	ACTIVO	55.682,97	0,40%	3.800.098,07	26,96%	-1.389.848,35	-7,77%
11	ACTIVOS CORRIENTE	55.682,97	0,40%	3.800.098,07	26,96%	-1.389.848,35	-7,77%
111	ACTIVO CORRIENTE	305.094,94	2,54%	3.810.298,32	30,90%	-1.499.183,78	-9,29%
111 01	DISPONIBLE	-20.848,56	-71,74%	6.449,81	78,55%	-9.369,46	-63,91%
111 02	BANCOS	277.426,08	96,54%	-356.850,74	-63,18%	418.191,73	201,11%
111 03	INVERSIONES	11.662,95	4,08%	15.571,83	5,23%	20.049,03	6,40%
111 04	CLIENTES	-155.824,18	-3,56%	625.540,04	14,82%	1.066.479,31	22,01%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	116.083,01	-46,68%	3.768,20	-2,84%	-4.570,70	3,55%
111 06	PRESTAMOS PERSONALES EMPLEADOS	7.316,51	101,18%	1.344,70	9,24%	2.741,67	17,25%
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	218.329,26	373,57%	1.110.808,43	401,34%	-760.001,30	-54,77%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	-183.284,34	-34,97%	818.017,18	240,03%	-609.061,20	-52,56%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	-172.235,40	-89,84%	-7.832,57	-40,20%	32.977,87	283,01%
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	72.301,54	696,08%	-9.018,27	-10,91%	8.402,35	11,41%
111 14	ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA					65.100,00	
111 15	INVENTARIOS	-11.450,27	-0,35%	1.347.586,07	41,81%	-1.426.781,82	-31,22%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	-274.512,37	-21,71%	126.003,75	12,73%	111.669,04	10,01%
111 17	DIFERIDOS	-8.000,90	-56,95%	423.747,90	7007,12%	-64.494,00	-15,01%
111 20	VALORES EN GARANTIA	428.131,61	21,49%	-294.838,01	-12,18%	-350.516,30	-16,49%
112	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-249.411,97	-12,40%	-10.200,25	-0,58%	109.335,43	6,24%
112 01	DEPRECIABLES	-45.812,21	-3,93%	-10.200,25	-0,91%	-97.136,79	-8,75%
112 02	NO DEPRECIABLES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	206.472,22	32,12%
112 03	AMORTIZABLES	-203.599,76	-100,00%				
2	PASIVO	1.836.043,97	-15,95%	-2.455.799,66	25,38%	1.671.170,16	-13,78%

21	PASIVOS	1.836.043,97	-15,95%	-2.455.799,66	25,38%	1.671.170,16	-13,78%
211	PASIVO CORRIENTE	1.577.412,27	-14,23%	-651.591,87	6,85%	1.620.329,43	-15,95%
211 01	PROVEEDORES	2.159.113,85	-38,17%	-326.150,64	9,33%	1.714.194,17	-44,83%
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	55.215,19	-44,09%	-1.796,67	2,57%	-97.476,05	135,76%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	242.152,29	-6,75%	-798.671,33	23,86%	271.162,15	-6,54%
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	-93.498,81	10,10%	-58.806,52	5,77%	36.527,65	-3,39%
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	-68.637,12	101,58%	-32.588,57	23,93%	-38.839,72	23,01%
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	-9.242,60	144,32%	-1.408,96	9,00%	-17.164,92	100,64%
211 07	IMPUESTO A PAGAR	347.904,62	94,52%	424.213,91	-59,25%	-123.078,56	42,19%
211 08	VARIOS ACREEDORES	-359.785,91	103,41%	613.105,15	-86,63%	-62.401,81	65,97%
211 09	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES C/P	0,00		-332.064,00		-70.615,48	21,27%
211 10	INTERESES POR PAGAR C/P	0,00		-137.424,24		8.022,00	-5,84%
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	258.631,70	-61,07%	-1.804.207,79	1094,41%	50.840,73	-2,58%
212 03	FininvestOverseas Inc. (200mil) L/p	0,00		0,00		-24.307,36	
212 16	Financiera Union Del Sur (200 Mil)	0,00		0,00		0,00	
212 17	Bco Del Austro Op # 4238 L/p Terreno Gua	171.603,95	-100,00%	0,00		0,00	
212 18	BcoBoli Op # 400011408 Cash L/p	0,00		0,00		0,00	
212 19	BcoBoli Op # 400011475 Cash L/p	0,00		0,00		0,00	
212 20	Fininvest Overseas Inc L/p (250 Mil)	0,00		0,00		0,00	
212 21	Banco Bolivariano Op # 0400012168	0,00		0,00		0,00	
212 22	Fininvest Overseas Inc. L/p (240 Mil)	55.774,69	-100,00%	0,00		0,00	
212 23	FininvestOverseasInc (250 Mil) L/p	45.440,66	-100,00%	0,00		0,00	
212 24	Bco Internacional Op # 800307555 L/p	10.358,78	-6,88%	11.500,86	-8,20%	12.945,01	-10,05%
212 26	Britannia Intercontinental Corp.	24.546,38	-100,00%	0,00		0,00	
212 27	Bco Bolivariano Op # 0400012715	0,00		0,00		-62.477,27	
212 28	FininvestOverseas Inc.(500mil)	0,00		0,00		0,00	
212 29	Bco Bolivariano Op#0400013477	4.999,93		0,00		0,00	
212 30	BcoBolivar. Op# 0400013722 L/p	0,00		0,00		0,00	

212 31	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES L/P	1.467.936,00	-100,00%	0,00		-1.319.230,52	
212 32	INTERESES POR PAGAR L/P	270.329,76	-100,00%	0,00		-187.799,56	
212 33	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	96.989,34	-100,00%	0,00		-208.544,60	
3	PATRIMONIO	-1.891.726,94	74,80%	-1.344.298,41	30,41%	-281.321,81	4,88%
31	CAPITALES Y RESERVAS	-1.891.726,94	74,80%	-1.344.298,41	30,41%	-281.321,81	4,88%
311	CAPITAL Y RESERVAS	-1.891.726,94	74,80%	-1.344.298,41	30,41%	-281.321,81	4,88%
311 01	CAPITAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-171.494,00	41,10%
311 02	RESERVAS	-1.341.936,47	253583,11%	-579.317,14	43,15%	-589.859,71	30,69%
311 03	SUPERAVITS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-4.633,90	40,53%
311 05	RESULTADOS	-612.124,80	352,34%	-288.975,53	36,77%	589.621,45	-54,86%
311 06	APORTE DE SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACION	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-62.334,33	-69,96%	476.005,74	1778,50%	104.955,65	20,88%

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

De acuerdo al análisis horizontal del balance general se destacan las siguientes variaciones:

Activo

- Clientes, 2013 – 2014 hay un aumento considerable del 22% lo que se justifica por el aumento en las ventas y por otro lado por los valores pendientes que se generan al final del año por las políticas de ventas de Cadenas de tiendas.
- Valores en garantía 2013 – 2014 (Este rubro se refiere a cheques de los clientes que son entregados a instituciones bancarias como forma garantía de los créditos otorgados) hay una disminución importante lo que implicaría que hay menos endeudamiento a manera de operaciones de factoring.
- Propiedad planta y equipo – no depreciables, se genera un aumento del 32% por la compra de un terreno que tiene como proyecto la construcción de bodegas.
- Inventarios 2011 – 2012 la variación con la que se cierra el año 2012 en relación al 2011 es mínima, pero para el año 2013 el crecimiento es sustancial con un 41,81% lo que le generó a la empresa altos costos de mantenimiento de inventario y problemas en su liquidez; para el año 2014 la caída de inventario es muy grande, disminuye en 31,22% lo que es positivo para la liquidez de la empresa pero se genera escasez de producto por las medidas impuestas por el gobierno desde el mes de octubre y esto genera una baja en las ventas el primer trimestre del año 2014.

Pasivo

- Proveedores 2013 – 2014, se genera una disminución del 44,83% por la caída del inventario mostrada en el análisis anterior, adicionalmente la empresa se dedica a la recuperación de cartera de clientes y posterior pago de sus proveedores ya que la compra de mercadería se detiene por la falta de permisos y licencias de importación.

Patrimonio

- Para entender el valor del mismo es importante destacar que durante los 16 años de vida de la empresa no se ha repartido dividendos lo que genera una fortaleza patrimonial muy importante.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Balance General – Análisis vertical

CODIGO	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	100%	100%	100%	100%
11	ACTIVOS CORRIENTE				
111	ACTIVO CORRIENTE				
111 01	DISPONIBLE	0,21%	0,06%	0,09%	0,06%
111 02	BANCOS	2,05%	4,01%	1,16%	3,79%
111 03	INVERSIONES	2,04%	2,11%	1,75%	2,03%
111 04	CLIENTES	31,17%	29,95%	27,18%	35,84%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-1,77%	-0,94%	-0,92%	-0,95%
111 06	PRESTAMOS PERSONALES EMPLEADOS	0,05%	0,10%	0,09%	0,11%
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	0,42%	1,95%	7,78%	3,80%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	3,73%	2,42%	6,49%	3,35%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	1,37%	0,14%	0,08%	0,27%
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,07%	0,59%	0,42%	0,50%
111 14	ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA				0,39%
111 15	INVENTARIOS	23,04%	22,87%	25,55%	19,07%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	9,00%	7,02%	6,24%	7,44%
111 17	DIFERIDOS	0,10%	0,04%	2,40%	2,21%
111 20	VALORES EN GARANTIA	14,19%	17,17%	11,89%	10,79%
112	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
112 01	DEPRECIABLES	8,30%	7,95%	6,22%	6,14%
112 02	NO DEPRECIABLES	4,58%	4,56%	3,59%	5,16%
112 03	AMORTIZABLES	1,45%			
2	PASIVO	100%	100%	100%	100%

21	PASIVOS				
211	PASIVO CORRIENTE				
211 01	PROVEEDORES	40,29%	24,81%	21,37%	12,78%
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	0,89%	0,50%	0,40%	1,03%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	25,57%	23,75%	23,17%	23,48%
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	6,60%	7,23%	6,03%	6,31%
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	0,48%	0,97%	0,94%	1,26%
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	0,05%	0,11%	0,10%	0,21%
211 07	IMPUESTO A PAGAR	2,62%	5,08%	1,63%	2,51%
211 08	VARIOS ACREEDORES	2,48%	5,02%	0,53%	0,95%
211 09	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES C/P			1,86%	2,44%
211 10	INTERESES POR PAGAR C/P			0,77%	0,78%
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	3,02%	1,17%	11,00%	11,62%
3	PATRIMONIO				
31	CAPITALES Y RESERVAS				
311	CAPITAL Y RESERVAS				
311 01	CAPITAL	2,97%	2,96%	2,33%	3,57%
311 02	RESERVAS	0,00%	9,52%	10,74%	15,22%
311 03	SUPERAVITS	0,08%	0,08%	0,06%	0,10%
311 05	RESULTADOS	1,24%	5,58%	6,01%	2,94%
311 06	APORTE DE SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACION	13,08%	13,03%	10,25%	11,13%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	0,63%	0,19%	2,81%	3,68%

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Activo

- Su mayor concentración se encuentra en el rubro de clientes, esta cuenta contempla los cheques entregados por los clientes como garantía, mismos que son custodiados por gerencia, así como cartera que se encuentra pendiente de cobro, en el año 2014 este rubro representa el 35,82% del activo, que es un porcentaje muy importante.
- A pesar que para el año 2014 hay una disminución de los valores en garantía, esta cuenta representa el 10,67% de los activos y como se especificó en el punto anterior esto corresponde a cartera entregada por clientes, que al momento se mantenía en custodia del Banco, por lo que si se sumaría los dos rubros tendrían una representación cerca del 47% de los activos.
- El otro porcentaje relevante a considerar es el de inventarios, con un 19,05% con el que una vez más se demuestra la falta de producto en los últimos meses del 2014 y la afirmación que la empresa se dedicó a la recuperación de cartera como reflejan las cuentas clientes y valores en garantía.
- Dentro del activo total, el rubro de propiedad, planta equipo representa únicamente el 11,28% lo que demuestra que la empresa no ha realizado mayores inversiones en bienes muebles e inmuebles.

Pasivo

- Dentro de los pasivos, se destaca la cuenta de obligaciones bancarias, mismas que corresponden a pasivos a corto plazo, y que representa un 23,48%, tienen como plazo máximo vencimiento de 150 a 180 días, el 90% de las mismas se encuentran respaldadas por cartera de clientes lo que implica que en su mayoría se irán abonando semanalmente de acuerdo a los vencimientos de los cheques entregados.
- Otro rubro importante es el de proveedores – cuentas por pagar que representan el 12,78% y que viene decreciendo en relación a los años anteriores por la disminución considerable en las compras del último trimestre del año 2014.

- Por política de la empresa y especialmente por decisión de su gerente, las obligaciones a largo plazo están contempladas únicamente para la adquisición de bienes; como excepción a esta regla, la empresa mantenía al 2013 tres créditos con entidades financieras del exterior que por sus montos, el plazo es superior a un año y se cancela a manera de cuotas mensuales.

“No se debe financiar pasivos de largo plazo con operaciones a corto plazo, ni viceversa”

Patrimonio

- La cuenta más representativa son las reservas con 15,22%, que vienen aumentando considerablemente cada año.
- El porcentaje de utilidad también aumenta considerablemente por todo lo expuesto en las notas contables que se encuentran en la parte superior.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Estado de pérdidas y ganancias – Análisis horizontal.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2011 – 2012	VAR. %	2012– 2013	VAR. %	2013 - 2014	VAR. %
4	INGRESOS	4.328.025,01	20,24%	674.474,18	2,623%	1.584.775,71	6,01%
41	INGRESOS OPERACIONES						
411	INGRESO OPERACIONAL						
411 01	VENTAS	4.320.264,52	20,39%	625.056,43	2,45%	1.630.617,78	6,24%
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	7.760,49	3,86%	49.417,75	23,64%	-45.842,07	-17,74%
412 01	INGRESOS FINANCIEROS						
5	COSTOS Y GASTOS						
51	COSTOS						
510	COSTO						
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-3.588.235,24	19,60%	-364.067,72	1,66%	-1.281.357,85	5,76%
511	GASTOS OPERACIONALES	-802.124,10	26,81%	165.599,28	-4,37%	-198.462,21	5,47%
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-418.815,73	35,83%	120.141,44	-7,57%	-100.329,96	6,84%
511 02	GASTO DE VENTAS	-259.258,09	27,01%	-226.144,18	18,55%	-8.059,83	0,56%
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-22.318,57	2,60%	169.015,04	-19,16%	-89.374,68	12,53%
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES						
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-62.334,33	-69,96%	476.005,74	1778,50%	104.955,65	20,88%

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Estado de pérdidas y ganancias – Análisis vertical.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
4	INGRESOS	21.386.077,35	25.714.102,36	26.388.576,54	27.973.352,25
41	INGRESO OPERACIONAL	21.184.822,48	25.505.087,00	26.130.143,43	27.760.761,21
411	VENTAS	21.184.822,48	25.505.087,00	26.130.143,43	27.760.761,21
411 01	INGRESOS NO OPERACIONALES	201.254,87	209.015,36	258.433,11	212.591,04
412	INGRESOS FINANCIEROS	201.254,87	209.015,36	258.433,11	212.591,04
412 01					
	COSTOS Y GASTOS	-21.296.978,55	-25.687.337,89	-25.885.806,33	-27.365.626,39
51	COSTOS DE MERCADERIAS	-18.305.602,02	-21.893.837,26	-22.257.904,98	-23.539.262,83
510	GASTOS OPERACIONALES	-2.991.376,53	-3.793.500,63	-3.627.901,35	-3.826.363,56
510 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1.168.975,40	-1.587.791,13	-1.467.649,69	-1.567.979,65
511	GASTO DE VENTAS	-959.911,66	-1.219.169,75	-1.445.313,93	-1.453.373,76
511 01	GASTOS FINANCIEROS	-859.946,98	-882.265,55	-713.250,51	-802.625,19
511 02	GASTOS NO OPERACIONALES	-2.542,49	-104.274,20	-1.687,22	-2.384,96
511 04	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	89.098,80	26.764,47	502.770,21	607.725,86

	Costos de mercadería – Ventas	85,95%	85,23%	85,98%	86,02%
	Gastos operacionales – Ventas	14,05%	14,77%	14,02%	13,98%
	Gastos administrativos – Ventas	5,49%	6,18%	5,67%	5,73%
	Gastos de ventas – Ventas	4,51%	4,75%	5,59%	5,31%
	Gastos financieros – Ventas	4,04%	3,43%	2,76%	2,93%
	Gastos no operacionales– Ventas	0,01%	0,41%	0,00%	0,01%

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.
Elaboración: Autora.

Tabla 4: Ratios Financieros.

	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	\$21.184.822,48	\$25.505.087,00	\$26.130.143,43	\$27.760.761,21
EBIT	\$89.098,80	\$26.764,47	\$502.770,21	\$607.725,86
NOPAT (EBIT*(1-Tasa tributaria))	59072,5044	17744,84361	333336,6492	402922,2452
NOWC Capital de Trabajo Operativo Neto (Activo corrientes - pasivo corrientes no financieros)	\$4.529.790,05	\$6.170.144,97	\$10.127.522,75	\$9.977.506,25
NOWC/VENTAS	21,38%	24,19%	38,76%	35,94%
RATIOS FINANCIEROS				
LIQUIDEZ				
CORRIENTE (Activo corriente/Pasivo Corriente)	1,08	1,30	1,59	1,71
PRUEBA ACIDA (Act. Corriente - Inventario/Pas. Corriente)	0,79	0,96	1,14	1,35
DIAS DE COBRO PROMEDIO (Ctas por cobrar/ventas netas)	84,46	67,65	75,82	87,07
DIAS DE INVENTARIO PROMEDIO (Inventario/Costos ventas)*365	64,50	53,73	74,95	48,75
RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO (VENTAS-C.VENTA)/VENTAS	13,59%	14,16%	14,82%	15,21%
MARGEN NETO (UT DISP/VENTAS)	0,42%	0,10%	1,92%	2,19%
ROE (UT DISP/PATRIMONIO)	3,52%	0,61%	8,72%	10,05%

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

1.1.4 Balance Score Card

Podemos definir al cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre si, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.⁸

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro; hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es de vital importancia que tenga una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.⁹

La visión y la estrategia de negocios determinan hacia donde deben enfocarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa, la definición de estrategias por naturaleza crea dificultades, pero la implementación es lo más complicado en la mayoría de los casos; lo más importante es identificar que debe evaluarse y como dar seguimiento para que todos los niveles de la empresa puedan aplicarlo y avanzar en un mismo sentido.

Dentro de las principales ventajas de esta herramienta están que tanto sus trabajadores como dirigentes están alineados hacia una misma visión, hay mejor comunicación y la visión planteada se traduce en acción y resultados, que generan mejoras en sus indicadores financieros siempre y cuando estén bien aplicada; también permite documentar las actividades con el fin de determinar riesgos, amenazas y oportunidades de mejoramiento.

Según Mario Vogel, "CMI me ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

⁸ AMO BARAYBAR, Francisco, "El cuadro de mando integral "Balance Scorecard", 2011, pag. 10-11.

⁹KAPLAN, Robert, NORTON, David "El cuadro de mando integral", 3ra ed. revisada, pág. 6.

El CMI complementa los indicadores financieros analizados en el punto anterior, ya que estos muestran la actuación pasada y gracias a esta herramienta pueden convertirse en actos para cumplir objetivos a corto y largo plazo, los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para todos los empleados de la organización sin importar el nivel.

Las 4 categorías de negocio son:

- Financieras.
- Clientes.
- Procesos Internos.
- Formación y Crecimiento.

El Balance score card o cuadro de mando integral plantea que estos cuatro puntos abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, siendo estos los mínimos a considerar.

Perspectiva Financiera: Se considera los ratios financiero que al aplicarse informan si la estrategia empresarial y su ejecución contribuyen a mejorar el resultado financiero, a partir del capital invertido, dependiendo de la actividad de la empresa se puede definir cuáles son los de mejor aplicación, para el caso de tomar:

- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Rotación de inventarios.

Tabla 5: Comparativo de razones financieras.

Razones de liquidez	2011	2012	2013	2014
Corriente	\$1,08	\$1,30	\$1,59	\$1,71
Prueba Acida	\$0,79	\$0,96	\$1,14	\$1,35
Días de inventario promedio	64	53	74	48
Margen Neto	0,42%	1,05%	1,92%	2,19%

Fuente: Estados financieros Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Los datos expuestos se leen de la siguiente manera, tomando en cuenta el año 2014:

Corriente: Por cada dólar de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1,71 de activo corriente.

Prueba Acida: Por cada dólar de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1,35 de activo corriente restando los inventarios.

Como se puede ver ha habido una mejora considerable en los últimos cuatro años, esto permite cumplir las obligaciones a tiempo, disminuir costos financieros, desarrollar nuevos negocios; pero si hay que tener muy claro que no por ser una empresa liquida es rentable, estas palabras no son sinónimos por muy lejos, por eso no se puede considerar únicamente el ratio de liquidez para dar un criterio sobre una empresa.

Días promedio de inventario: Determina cuantos días el inventario permanece en bodega antes de su venta, para el caso 48 días.

Al igual que en los ratios de liquidez hay una mejora significativa comparado con años anterior y especialmente con el 2013 lo que significa que se está teniendo una mejor planificación al momento de la reposición; a pesar de que hay una mejoría, no es suficiente para alcanzar el nivel óptimo de acuerdo al mercado en el que opera la compañía y el plazo en el que debe pagar a sus proveedores, que en su mayoría se trabaja con 60 días desde la fecha de embarque de mercadería, a excepción de motocicletas que el plazo va de 120 a 150 días plazo.

Perspectiva clientes: Dentro del modelo se debe identificar el mercado en el que está compitiendo la empresa y por tanto sus clientes actuales y potenciales así como definir que se está realizando para adquirir, retener y satisfacer a los mismos, es una realidad que el objetivo principal de la empresa es satisfacer a sus consumidores a que esta pueda seguir operando.

Se busca aplicar indicadores que determinen la posición de la empresa en los segmentos de mercado que atiende y determinar cómo se encuentra en criterios de cantidad, costo, calidad y tiempo; así como los niveles de retención, satisfacción y rentabilidad que generan

Según Robert Kaplan y David Norton, "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."

Dentro de Comercializadora JCEV, no existen políticas ni manuales por escrito de cómo lograr la satisfacción plena del cliente por lo que se recomienda realizar una lista de chequeo de los parámetros que la empresa y sus trabajadores deben cumplir para lograr la mayor satisfacción posible.

- ❖ ¿Existe un área de servicio al cliente.?
- ❖ ¿Se toma en cuenta las quejas del cliente para mejorar.?
- ❖ ¿Se cumple con los requerimientos del cliente.?
- ❖ ¿Cada cliente cuenta con una ficha o carpeta donde se almacena información relevante.?
- ❖ ¿Existe la facilidad para realizar pedidos, pagos, devoluciones.?
- ❖ ¿Se realiza pruebas o encuestas para medir la satisfacción del cliente.?

Si la empresa se hace estas preguntas es muy probable que la mayoría no se estén cumpliendo y es aquí donde debe empezar el cambio para una posterior capacitación a todo el personal sobre atención al cliente.

Si se logra estos cambios, el universo de clientes de la empresa podrá aumentar de 500 a 1000, no solo fidelizando a los actuales sino adquiriendo nuevos que le permitan seguir creciendo.

Con clientes satisfechos se generan los siguientes beneficios:

1. Ventas más frecuentes, lealtad.
2. Mayor número de clientes por la comunicación de experiencias positivas.
3. Buena imagen de la empresa.
4. Mayor participación en el mercado al lograr preferencia frente a la competencia.
5. Mejora las relaciones internas y externas.

Perspectiva procesos: Esta perspectiva busca la aplicación de indicadores para medir el desempeño de los procedimientos de la empresa, considerando normas, reglamentos y políticas; mismos que complementan la perspectiva de clientes y financieros ya que trabajan en conjunto para la consecución de los objetivos.

Se considerará:

- La optimización de materiales y tiempo.
- Identificación de procesos críticos.
- Evitar la duplicación de funciones y procesos.

Como se mencionó en el punto anterior la empresa no cuenta con manuales de políticas y procedimientos en muchas de las áreas, es cierto que de forma verbal y aplicada a diario efectivamente existen caso contrario esta no podría funcionar como lo viene haciendo pero es necesario tenerlas por escrito y alcance de todos quienes forman la organización para evitar problemas y pérdidas.

Al ser una empresa comercial no se podría hablar de desperdicio de materiales como tal pero si de recursos como tiempo y dinero en especial en los procesos críticos que se detallan a continuación.

Compras e importaciones

- Elección del proveedor.
- Aprobación del pedido.
- Recepción del producto.

Crédito y cobranza

- Asignación de cupos de crédito.
- Cobro a clientes.
- Manejo de recursos.

Financiero contable

- Manejo de recursos.
- Presentación de información.
- Coordinación de cuentas y pagos.

Ventas y logística

- Negociación con el cliente, venta efectiva.
- Despacho de mercadería.
- Planificación y presupuesto de ventas.

Servicio Post-venta

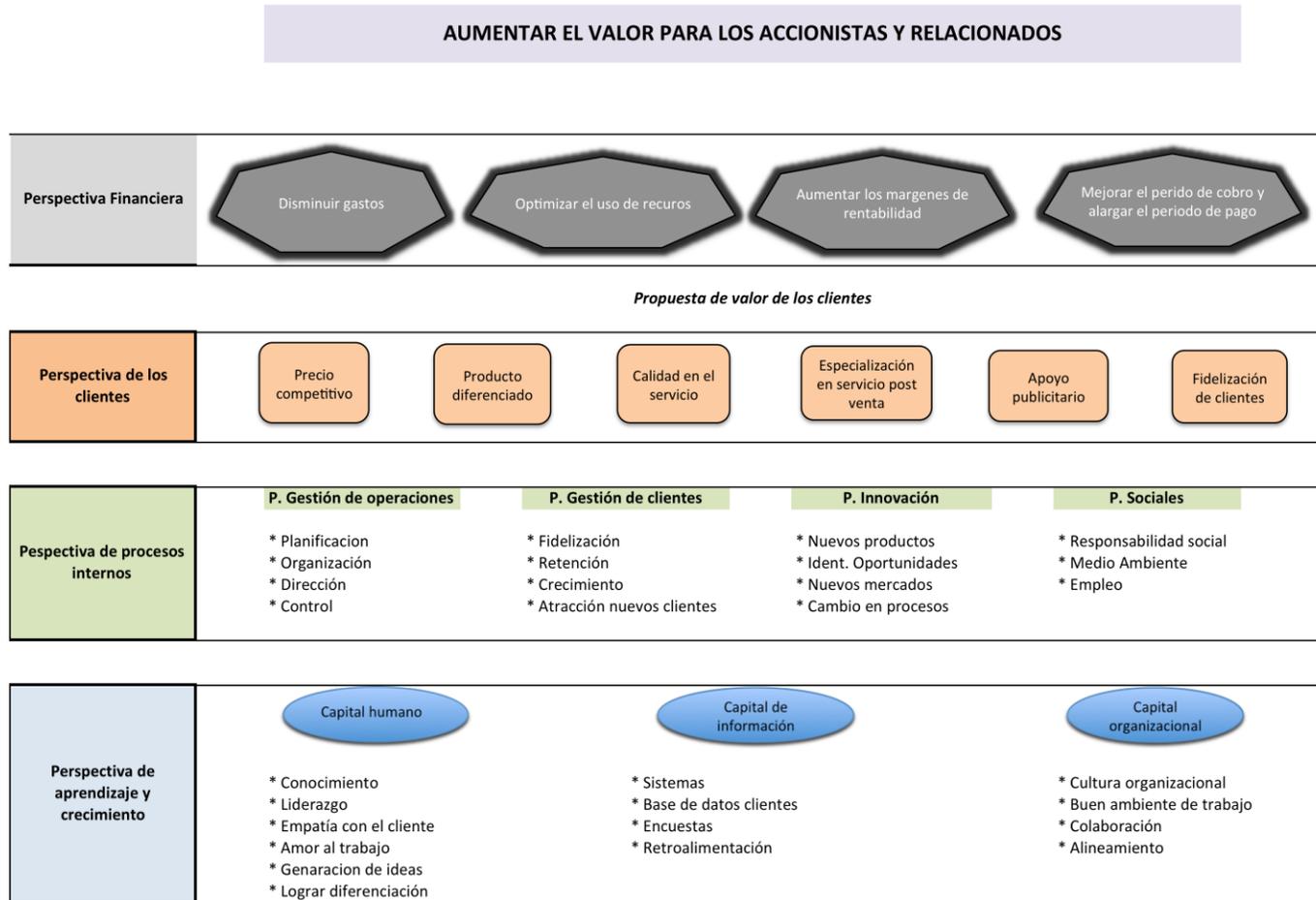
- Atención al cliente.
- Recepción de reclamos.
- Solución al daño o problema.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Es la perspectiva más importante, donde se evalúa los resultados de los demás indicadores y en base a los resultados se aplica los correctivos pertinentes, aquí se centra la atención de esta herramienta ya que busca implantar cambios y medidas que con el tiempo se vayan adaptando al entorno y el cumplimiento de objetivos se mantenga en el largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa, se ha desarrollado el siguiente mapa estratégico donde se destacan sus puntos medulares donde se debe prestar mayor atención para mejorar su productividad y rendimiento, incluso refleja debilidades encontradas en los ratios y como en una mejora de todo el sistema se puede lograr y mejorar dichos objetivos.

Imagen 8: Cuadro de mando integral.



Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Los cambios que propone esta herramienta consisten en intangibles básicamente; en el mapa estratégico se puede comprender mejor en donde la empresa necesita poner más esfuerzos y recursos para tener éxito.

Para comercializadora JCEV, se sugiere lo siguiente:

- Capacitación.
- Innovación.
- Aprendizaje.

1.1.5 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la combinación y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado.¹⁰

Es importante resaltar tres aspectos dentro de este concepto:

- ❖ ¿Donde Competir?: Se refiere a la configuración de varios negocios en diferentes mercados, entendiéndose como la diversificación, integración vertical y horizontal enfoque geográfico, y barreras de entrada y salida.
- ❖ ¿Cómo crecer?: Esta determinado por la decisión de ampliar el ámbito de negocios, existen principalmente dos formas de lograrlo.

1. Fusiones o adquisiciones: Consiste en lograr que dos o mas empresas se vuelvan una sola o comprar una que funcione como complemento; aquí sus tres principales ventajas.

1.1 Su ejecución es relativamente rápida cuando se ha llegado a un acuerdo.

1.2 Permiten acceder rápidamente a recursos complementarios tanto internos como externos (clientes y proveedores).

1.3 Neutraliza a un potencial competidor siempre y cuando se encuentren en el mismo mercado.

¹⁰ CARRION Julio, "Estrategia, de la visión a la acción", España 2007.

2. Alianzas estratégicas: Acuerdos de colaboración con intereses comunes, existen tres tipos.

a) Alianzas complementarias: Se refiere a acceder a recursos o capacidades que la propia empresa no tiene.

b) Alianza de adición: Sería como una unión, cada una aporta con una parte y esto provoca y crecimiento considerable.

c) Desarrollo conjunto: Es la creación de un nuevo producto y/o servicio en donde intervienen dos o mas empresas para su consecución.

¿Cómo crear valor?: Se refiere a lograr diferenciación mediante la creación de estrategias efectivas que permitan satisfacer las necesidades de clientes nuevos y afianzar relaciones con los existentes, esto se puede lograr por medio de recursos humanos, marketing, exclusividad en el servicio y/o producto, etc. También se podría definir como un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado.

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la empresa que busca satisfacer las expectativas de los propietarios y demás personas e instituciones interesadas; responde a preguntas como en que negocio debe estar la organización y como se debe desarrollar el mismo.

Objetivos generales:

- Determinar el propósito o misión de los objetivos básicos a corto y largo plazo de una empresa.
- Definir y alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.
- Mejorar y defender la competitividad de la empresa.
- Establecer políticas y planes operativos y organizacionales.

Importancia:

Permite a la gerencia:

- Identificar los negocios en los cuales la empresa deberá involucrarse en el futuro, esto aplica perfectamente a Comercializadora JCEV por el cambio de matriz productiva que se está generando en el país, que en el caso de cumplirse el proyecto deberá desarrollar o adquirir nuevas líneas.
- Determinar los productos a ofrecer y los segmentos de mercados a servir.
- Evaluar los recursos y los objetivos de la empresa de acuerdo al entorno.

Pasos para lograr definir la estrategia corporativa

1. Planificación Estratégica

- Instrumento de cálculo económico que facilita a la empresa información financiera y no financiera, esta se puede generar mediante datos históricos de la misma y el cálculo de razones financieras que se detallan en el punto anterior.

2. Análisis estratégico de la empresa

- Expresa lo que la organización quiere ser considerando su forma de relacionarse con el entorno y su propio desempeño, para el desarrollo de dicho análisis se determinaron previamente fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3. Control Estratégico

- El objetivo estratégico es determinar la forma de alcanzar el éxito de manera sostenida en un entorno competitivo que cambia constantemente.
- Crear una estructura que beneficie la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos y metas.

Antes de analizar la estrategia corporativa de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo, es importante conocer su misión, visión y valores así como entender la

razón de su creación, como se ve en un futuro a corto y largo plazo y más importante aún como espera lograrlo.

Misión:

“Ser una empresa de comercialización y distribución de productos de calidad a precios justos, con un excelente servicio para lograr una relación estratégica con colaboradores, socios y clientes, que nos permita crecer y permanecer en el tiempo.”¹¹

Visión:

“Consolidarnos a nivel nacional como una comercializadora de alto nivel, con una perspectiva a largo plazo, implementando constantemente la innovación tecnológica para la satisfacción plena del cliente.”¹²

Valores:

- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Puntualidad.
- ❖ Transparencia.

Factores a considerar, previo al análisis:

Fuerzas competitivas

Son aquellas que se relacionan directamente con los demás actores dentro de un mercado, que en el caso de Comercializadora JCEV son muy fuertes, enfrenta a grandes grupos económicos por lo que porcentualmente representa una parte muy pequeña del mercado que sin embargo resulta atractiva por la dimensión del mismo.

También esta determinado por los cambios en el mercado, la aplicación de estrategias por parte de la competencia y los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.

Grado de concentración del sector

¹¹ Manual de políticas y procedimientos de Comercializadora JCEV.

¹² Manual de políticas y procedimientos de Comercializadora JCEV.

En este mercado existen quince participantes principalmente por lo que su concentración es muy fuerte y se generan múltiples dificultades para mantenerse dentro del grupo y no quedar muy por debajo; por esto la importancia de tener objetivos y una estrategia bien definida.

En cuanto al crecimiento la distancia entre las empresas ha venido creciendo en los últimos años y se espera que esta tendencia se mantenga.

Grado de madurez del sector

El negocio en el que se encuentra Comercializadora JCEV es bastante maduro ya que a pesar que los productos que se comercializan cambian rápidamente cada año, no así la estructura, funcionamiento y estrategias de estos negocios, que si bien es cierto van evolucionando para adaptarse al entorno, su esencia es la misma.

Análisis externo: Para comprender mejor como se adapta la empresa a su entorno es necesario considerar las oportunidades y amenazas encontradas:

Oportunidades:

- Se oferta productos de consumo masivo.
- Gran mercado para disputarse entre los competidores.
- Incremento en el uso de motocicletas.
- Negociaciones de producto con entidades del gobierno.

Amenazas:

- Fuerte competencia.
- Fuertes Barreras de salida.
- Cambio en la matriz productiva – reducción de importaciones.
- Cambio en la matriz energética del país.

Dentro de las amenazas encontradas, existen puntos positivos que pueden ser aprovechados por la empresa para transformarlos en oportunidad; como el cambio en la matriz productiva que si bien es cierto restringe mucho las importaciones, da la oportunidad de crear industria ecuatoriana y no solo en productos básicos sino también los que implican tecnología.

Objetivos:

- Aumentar la participación en el mercado.
 - * Realizar campañas publicitarias con más fuerza en los meses del año donde los productos son menormente demandados.
 - * Proponer precios atractivos que impulsen el consumo de nuestros productos; siempre y cuando estos no afecten a la dinámica del mercado.

- Mejorar calidad de servicios y productos.
 - * Capacitar al personal para que puedan dar una mejor atención al cliente y que brindar asesoramiento basado en conocimientos.
 - * Analizar la calidad de los productos y nivel de satisfacción mediante encuestas y llamadas telefónicas a los clientes, retroalimentación.
 - * Verificar la calidad que los proveedores ofrecen en los productos y establecer normas internas que estos deben cumplir.

- Renovar la línea de productos.
 - * Mantener actualizada la línea de productos en cuanto a tecnología y últimos modelos.
 - * Contar con promociones que sean atractivas al cliente para mejorar la rotación de inventarios..

- Mejorar rentabilidad.
 - * Aumentar los ingresos de la empresa, desarrollando nuevas líneas de negocio que generen un margen de rentabilidad superior al 15%.
 - * Realizar un presupuesto de gastos que permita disminuirlos sin descuidar la calidad de los productos y la atención al cliente.
 - * Priorizar áreas clave de manera que estén correctamente manejadas y sirvan de impulso para toda la organización.

Meta 1: Aumentar las ventas en un 20% con relación al año anterior.

Estrategias:

- Crear canales de distribución más eficaces para un mayor alcance de todos los clientes.
- Dividir por sectores a los vendedores.

- Darle mayor importancia a los clientes fuertes de la organización, sin descuidar los pequeños.
- Incrementar los cupos de crédito de los clientes con la ayuda de la empresa aseguradora.

Meta 2: Reducir los costos de la mercadería en un 4%.

Estrategias:

- Disminuir costos de mantenimiento de inventarios en bodega, aumentando la rotación (Just in time).
- Lograr descuentos con la mayor cantidad de proveedores.
- Disminuir al máximo el nivel de obsolescencia.

Meta 3: Aumentar la rentabilidad en un 3% con respecto al año anterior.

Estrategias:

- Adquirir productos que brinden mayor rentabilidad en menor volumen de ventas como llantas, motocicletas y demás productos con marcas propias.
- Realizar un presupuesto detallado de gastos, conjuntamente con cada área de la empresa, considerando de manera especial a los gastos financieros y de ventas.
- Disminuir los costos de traslado de mercadería trabajando mas con los camiones de reparto propios.

Tipos de estrategias propuestas:

- 1. Liderazgo en costos:** consiste en vender los productos a precios muy bajos, a través de una reducción en los costos por el manejo de grandes cantidades y en la parte comercial brindando promociones y descuentos que generen volumen de ventas con un margen de rentabilidad menor.

La empresa comenzó trabajando de esta manera para lograr introducirse y darse a conocer en el mercado, pero esta estrategia con el pasar del tiempo se volvió obsoleta por los altos costos que deben ser cubiertos y el afán de no perjudicar al mercado con márgenes de rentabilidad muy pequeños,

adicionalmente se vio afectada ya que las multinacionales varían sus precios de acuerdo al volumen de compras.

2. Diferenciación: consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia y que no sea fácilmente imitable.

La diferenciación no es exactamente crear o comercializar un producto único, ya que por el alto grado de competencia es muy difícil pero existe otra manera de generar valor; mejorando lo existente:

- Lograr un mejor diseño.
- Dar valor agregado como la buena atención, servicio post venta y rapidez en la entrega.
- Brindar incentivos económicos por el cumplimiento de presupuestos.

Este tipo de estrategia es más fácil de aplicar en mercados con poca o nula sensibilidad al precio, que lo que busca es un producto diferenciado con la calidad suficiente para satisfacer la necesidad existente.

El mercado que atiende Comercializadora JCEV es muy sensible a los precios, y los productos en sí difícil diferenciarlos por lo que esta estrategia es poco aplicable en este caso, sin embargo puede entregar un valor agregado en el servicio que de acuerdo al análisis FODA es en donde esta fallando.

Para poder cumplir con una de las estrategias o una combinación de las mismas es necesario:

- Evaluar los tiempos de entrega de mercadería.
- Capacitar mejor y establecer políticas clara para el departamento de post – venta.
- Realizar análisis comparativos con los precios de la competencia.
- Realizar una retroalimentación conjuntamente con el cliente para determinar si está a gusto con el producto y servicio y así atender a reclamos y sugerencias.

- 3. Enfoque:** consiste en desarrollar o vender un producto o grupo de productos que satisfagan las necesidades de un determinado número de consumidores, concentrar la atención en un segmento específico.

Para la empresa analizada esta estrategia funciona siempre y cuando sea la mejor en atender ese segmento lo que es complejo, por lo que para el caso es mas conveniente atender varios segmentos de la mejor manera posible.

Parámetros de aplicación de la estrategia corporativa

- Cumplimiento de todos los valores que establece la empresa en todos los ámbitos. “No contratar a los mejores profesionales con las mejores carpetas sino a las mejores personas.”¹³
- Desarrollo y masificación de marcas propias en el mercado ecuatoriano, trabajando de manera simultánea con las marcas multinacionales y de renombre que son representadas y distribuidas por la empresa.
- Aprovechamiento del seguro de cartera que se posee actualmente para ampliar la cartera de clientes así como el cupo de los actuales, con el respectivo análisis sistemático y evaluación de riesgo.

Para el correcto desarrollo e implementación de la estrategia corporativa se requiere:

1. Factores económicos – asignación de recursos.
2. Establecer la estructura humana.
3. Valores sociales y culturales – asignación de responsabilidades.
4. Tecnología.
5. Acciones legales y regulatorias.
6. Competencia – Manejar el proceso.

¹³ESPINOSA, Juan Carlos, Gerente General Comercializadora JCEV.

Para Comercializadora JCEV, es de vital importancia tener claridad en sus objetivos y perfectamente definida la estrategia corporativa ya que de realizarse el proyecto se convertirá en la empresa madre; el tener un plan de acción definido facilitará el ingreso de nuevas líneas de negocios o la ampliación de su portafolio de productos.

1.2 Análisis económico financiero Importglobal Cía. Ltda.



Imagen 9: Logo de Importglobal Cía. Ltda.

1.2.1 Historia de la empresa.

La compañía Importglobal fue creada en el año 2012 mediante escritura pública N.059853. la misma nace con el fin de importar y comercializar la línea de productos rodados para niños que consiste en bicicletas, go- Karts, corre pasillos, scooters, patines, patinetas, etc. todos estos con licencias de personajes de Disney, Marvel y Hasbro, marcas que tienen un gran reconocimiento a nivel mundial.

Lo interesante del negocio es la oferta de personajes y no tanto del producto en sí, que la diferencia de la competencia y le brinda un valor agregado para sus consumidores que están muy influenciados por lo medios en donde aparecen las “marcas y personajes” que se ofertan.

Con el fin de desarrollar una nueva línea de negocio y los antecedentes mencionados, se decide formar la Compañía Importglobal en la que Juan Carlos Espinoza, tiene el 65% y J.P.P el 35%, siendo el primero quien aporte el capital y su socio los contactos y el conocimiento del negocio.

La actividad principal de la empresa es la venta al por mayor y menor de juguetes, concentrándose esta en el mayoreo, ya que la empresa hermana Comercializadora

JCEV, cuenta con la red de distribución armada y muchos de sus clientes son bazares que ofrecen infinidad de productos por lo que adquieren esta línea también.

Importglobal es una empresa estacional ya que a pesar que sus productos se consumen todo el año, tiene una fuerte concentración en octubre, noviembre y diciembre y en menor cantidad en junio por el día del niño, todo esto por la naturaleza de sus productos.

1.2.2 Situación estructural

Importglobal Cía. Ltda. al ser una empresa estacional posee un numero reducido de trabajadores habituales, por lo que en muchas de sus áreas cuenta con el apoyo de los colaboradores de Comercializadora JCEV.

Cuando inició la empresa se generaron múltiples problemas por no contar con el personal propio de Importglobal, entre los cuales se encontraban:

- ❖ Falta de compromiso y cumplimiento.
- ❖ Poco tiempo dedicado al trabajo lo que conlleva al descuido en las funciones.
- ❖ Inconvenientes con el ministerio de relaciones laborales.

Para superar todos los problemas mencionados, se contrato personal que se dedique únicamente a esta empresa, en su mayoría habituales y contrataciones temporales en las épocas altas de venta; actualmente la empresa cuenta con seis personas que cumplen las siguientes funciones:

Compras e importaciones:

Las funciones que debe cumplir la persona encargada son:

- Conocer y revisar los requerimientos legales para importar, tales como normas INEN, permisos y licencia de importación.
- Atender los requerimientos y sugerencias de vendedores.
- Contactar a los proveedores para cotizar los productos requeridos.
- Comparar los precios, plazos y en medida que sea posible la calidad.
- Negociar con los proveedores y aprobar las compras conjuntamente con gerencia.

- Dar el respectivo seguimiento hasta que el producto llegue a las bodegas en optimas condiciones.

Crédito y cobranza:

La empresa cuenta con una persona encargada de la jefatura de cobranza, su trabajo consiste en supervisar las recaudaciones que realizan los ejecutivos de venta, que son los responsables de reportarla a tiempo y de manera correcta.

Este departamento trabaja en conjunto con Comercializadora JCEV, ya que muchos de los clientes se comparten y el análisis de crédito lo realiza el departamento especializado de la otra empresa.

Otra de sus funciones muy importante es visitar a los clientes y dar solución en caso de situaciones por no pago.

Contabilidad:

A pesar de ser una empresa mayoritariamente estacional, cuenta con un contador que labora en jornada parcial, mismo que cumple las siguientes funciones:

- Registro de facturas y posterior emisión de comprobantes de retención.
- Revisión y control de pagos a proveedores.
- Manejo de las cuentas bancarias.
- Declaraciones y pagos de impuestos.
- Elaboración y presentación de estados financieros.

Ventas y logística

Al ser una empresa nueva, necesita mucho impulso en sus ventas para darse a conocer y tener la oportunidad de ganar un espacio en el mercado.

Por la naturaleza del negocio este departamento no siempre mantiene el mismo numero de personas, cuenta con un dos ejecutivos de venta de manera habitual, en temporada alta como los meses de octubre, noviembre y diciembre se contrata tres vendedores extras especialistas en la línea de juguetes, la entrega de los productos

se los realiza con compañías de transporte independientes ya que la empresa no cuenta con camiones propios.

En cuanto a su paquete accionario de Importglobal Cía. Ltda.se ha mantenido con los mismos porcentajes que en su inicio, que a pesar que uno de los socios cuenta con mayoría existe cierto equilibrio en especial para la toma de decisiones importantes.

El tener un socio ajeno a la familia en este tipo de empresas es un punto de potencial conflicto al momento de una fusión o adquisición ya que esto implica incluirlo en la empresa "sobreviviente" que al momento cuenta con un capital 100% familiar; con el fin de mitigar este conflicto se propone la compra de participaciones por parte del socio mayoritario para no complicar ni interferir en el proceso; claro está que es una decisión difícil que puede resultar bastante costosa pero que facilitaría el desarrollo y la toma de decisiones y medidas dentro del proyecto.

Análisis FODA

A continuación se presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir como se encuentra la empresa internamente y como se comporta en el entorno que se desarrolla, es muy importante conocer con claridad la situación para tomar correctivos que les permitan generar valor.

Análisis interno

Fortalezas:

1. Productos con valor agregado (Licencias Disney).
2. Contrato de exclusividad con su principal proveedor.
3. Conocimiento de producto y de mercado .
4. Recursos Humanos motivados.

Imagen 10: Matriz de prioridad de situaciones – Fortalezas.

		Efecto o impacto en la organización		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 1	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 2,4	P. Media 3	P. Baja
	Baja	P. Media	P. Baja	P. Baja

Fuente: ImportglobalCía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Debilidades

1. Poca variedad de productos, solo línea de rodados.
2. Falta de liquidez.
3. Personal no ideo en el departamento de ventas.
4. Falta de canales de distribución.

Imagen 11: Matriz de prioridad de situaciones – debilidades

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 1	P. Alta 3	P. Media
	Media	P. Alta 2	P. Media 4	P. Baja
	Baja	P. Media	P. Baja	P. Baja

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

La matriz de fortalezas indica que tener un producto diferenciado y un contrato de exclusividad con el mayor proveedor son los que mas impacto generan dentro de la empresa ya que está depende principalmente de estas variables, como se indico al principio la empresa fue creada con el objetivo de vender productos con licencia; por otro lado el conocimiento del mercado y el producto que también son

importantes tienen menos impacto por la razón que se va aprendiendo sobre la marcha y adaptando a los cambios que se generan rápidamente.

Con referencia a las debilidades los puntos de mayor impacto son la falta de variedad de productos al tener únicamente la línea de rodados y la falta de liquidez, esta ubicada en una probabilidad media ya que al ser una empresa estacional la frecuencia de compra es menor.

Con el fin de potencializar sus fortalezas se recomienda buscar más proveedores para no depender solo de uno y capacitar a la fuerza de ventas para que sean entendedores de la idea que la empresa vende marca más que producto.

También se recomienda colocar material publicitario que resulte atractivo para los niños, es muy importante apoyar a los clientes que se están introduciendo en esta línea y de igual manera a los que tienen experiencia.

Las recomendaciones para reducir las debilidades serían, estudiar la posibilidad de ofrecer una línea de productos más amplia con juguetes similares, como carros a batería, patinetas, patines, etc.

Otro punto muy importante es la contratación de personal idóneo que tenga experiencia ya que es vital causar una buena primera impresión al ser nuevo en el mercado.

Con referencia a los canales de distribución es más factible desarrollar alianzas estratégicas con clientes que mantengan varios puntos de ventas ya que con la limitada variedad de producto es muy difícil que un almacén propio funcione a menos que se adquiera algo más nacionalmente; además sus propietarios no tienen experiencia en venta al público.

Tabla 6: Resumen de análisis de factores internos.

RESUMEN DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIO
FORTALEZAS				
1. Productos con valor agregado, (Licencias Disney).	16%	5	0,8	Es importante contar con licencias ya que funcionan como carta de entrada en nuevos clientes.
2. Contrato de exclusividad con su principal proveedor.	13%	3	0,39	Con un contrato hay cierto grado de protección pero no siempre es una garantía absoluta.
3. Conocimiento de producto y de mercado .	9%	2	0,18	Muy importante para saber que comprar y a que precios.
4. Recursos Humanos motivados.	13%	4	0,52	Es vital contar con talento humano que se sienta a gusto y comprometido con la empresa.
DEBILIDADES				
1. Poca variedad de proctos, solo línea rodados.	14%	4	0,56	Al ser una línea nueva de negocios unicamente se esta experimentando con una parte de ella.
2. Falta de liquidez.	12%	3	0,36	El credito que la empresa brinda a sus clientes es mucho mayor que el que recibe de sus proveedores lo que genera iliquidez.
3. Personal no idóneo en el departamento de ventas.	9%	2	0,18	Se dificulta la contratación de personal para ventas especialmente por los contratos temporales en época alta.
4. Falta de canales de distribución.	14%	4	0,56	Necesidad urgente de alianzas estrategicas y ampliación de portafolio de clientes.
	100%		3,55	

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Análisis externo

Oportunidades:

1. Mercado de juguetes en crecimiento.
2. Apoyo de Comercializadora JCEV.
3. Aumento de poder adquisitivo.
4. Base de datos de clientes disponible.

Imagen 12: Matriz de prioridad de situaciones – Oportunidades.

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 2	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 1	P. Media 3,4	P. Baja
	Baja	P. Media	P. Baja	P. Baja

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Amenazas:

1. Fuerte competencia de las grandes jugueterías del país.
2. Productos sustitutos sin licencias a precios menores.
3. Cambio en la matriz productiva, restricción de importaciones.
4. Poder de negociación de los clientes.

Imagen 13: Matriz de prioridad de situaciones – Amenazas.

		Efecto o impacto en la organizacion		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	P. Alta 1,3	P. Alta	P. Media
	Media	P. Alta 2	P. Media 4	P. Baja
	Baja	P. Media	P. Baja	P. Baja

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora

Con referencia al análisis de los factores externos que ejercen influencia en la empresa es muy importante destacar el cambio de la matriz productiva que no beneficia a la situación actual de la empresa que únicamente depende de producto importado, por lo que si se espera seguir en el negocio se recomienda, crear y fortalecer relaciones con fabricas nacionales de juguetes y apoyarse o pertenecer a Comercializadora JCEV, que con su conocimiento le ayude a desarrollarse a mayor velocidad, aprovechar la base de clientes así no sean necesariamente de juguetes ya que se les puede vender la idea de una nueva línea con márgenes de rentabilidad interesantes.

En cuanto al poder de negociación de los clientes se ha considerado como un punto muy importante ya que al ser una empresa nueva, a pesar de tener un producto diferenciado, éste puede resultar mas costoso que sus sustitutos y generar que el cliente sea quien determine las condiciones de compra, por esto la importancia de saber vender mas la marca que el producto en sí.

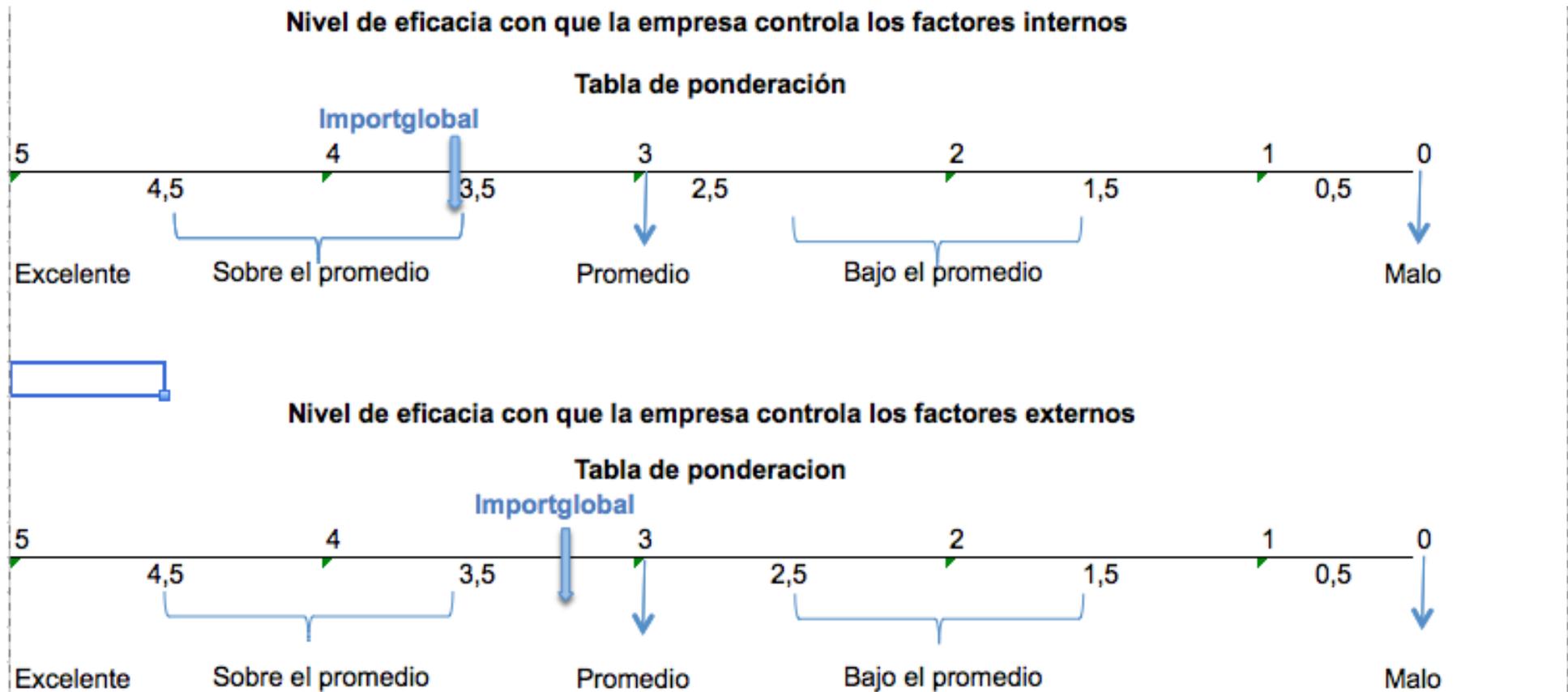
Tabla 7: Resumen de análisis de los factores externos.

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIO
OPORTUNIDADES				
1. Mercado de juguetes en crecimiento.	13%	3	0,39	Los padres hacen cualquier esfuerzo para hacer felices a sus hijos.
2. Apoyo de Comercializadora JCEV.	14%	4	0,56	Muy importante para el desarrollo de Importglobal, aporte de conocimientos.
3. Aumento de poder adquisitivo.	11%	3	0,33	En los últimos años ha habido un importante aumento en el poder adquisitivo y una disminución en los precios de los bienes de esta naturaleza.
4. Base de datos de clientes disponible.	10%	2	0,2	Gran cantidad de clientes potenciales identificados.
AMENAZAS				
1. Fuerte competencia de las grandes jugueterías del país.	15%	4	0,6	Desventaja en la competencia con grandes jugueterías.
2. Productos sustitutos sin licencias a precios menores.	12%	3	0,36	Productos que cumplen las mismas funciones que el ofertado a precios menores.
3. Cambio en la matriz productiva, restricción de importaciones.	15%	4	0,6	Obligan a la empresa a reducir las importaciones y adquirir producción nacional, que para el caso se dificulta mucho.
4. Poder de negociación de los clientes.	10%	2	0,2	Abuso por parte de los clientes al ser una empresa que busca introducirse en el mercado.
	100%		3,24	

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Imagen14: Nivel de eficiencia en el manejo de factores internos y externos.



Fuente: Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Como se puede ver en el gráfico que antecede el nivel de eficiencia en el control de factores internos es de 3,55 lo que le coloca sobre el promedio lo que es buena señal, pero al ser una empresa nueva habría que analizarla en unos años mas para medir como se ha desarrollado y la evolución de sus factores internos.

El nivel de eficiencia en los factores externos se encuentra ligeramente sobre el promedio, con un 3,24 lo que quiere decir que no se ha podido adaptar a su entorno todavía y se encuentra muy vulnerable a los cambios que se espera que sucedan, es importante que se adapte a la nueva matriz productiva del país caso contrario en los años próximos no tiene mayor posibilidad de crecimiento.

Después de analizar el comportamiento de la empresa frente a los factores internos y externos así como su situación estructural parecería conveniente el asociarse o formar parte de una empresa con mayor presencia en el mercado, que posea canales de distribución, cupos de importación y experiencia en mayoreo, por esto la propuesta de este proyecto de fusión por absorción.

1.2.3 Situación Financiera

Antes de analizar la situación financiera de Importglobal Cía. Ltda. es importante destacar que la misma comienza con un aporte de su socio mayoritario por US200.000,00 para su primera importación de mercadería, siendo el segundo quien aporta con el conocimiento de proveedores y clientes.

La presente evaluación de la situación financiera tiene como fin realizar un diagnóstico de la salud económica y financiera de la misma.

El resultado de este diagnóstico mediante análisis financiero sirve de base para comprender mejor la estructura y desarrollo de la empresa así como identificar fortalezas y debilidades y posterior tomar medidas correctivas que le permitan ser más eficiente de manera individual y si fuere el caso de manera colectiva.

Para una mejor evaluación de su situación financiera se presenta el balance general y el estado de pérdidas y ganancias correspondiente al los años 2013 y 2014.

Importglobal Cía. Ltda.

Balance General – Análisis horizontal.

CODIGO	DESCRIPCION	2013– 2014	2013 – 2014
1	ACTIVO	-110.895,76	-11,74%
11	ACTIVOS CORRIENTE	-110.895,76	-11,74%
111	ACTIVO CORRIENTE	-110.895,76	-11,74%
111 01	DISPONIBLE	-2.128,13	-96,13%
111 02	BANCOS	4.646,87	27,55%
111 03	INVERSIONES	505,28	
111 04	CLIENTES	-124.284,99	-27,05%
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	4.703,56	2351,78%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	-500,00	-33,33%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	19.543,68	40,47%
111 15	INVENTARIOS	-10.040,17	-2,39%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	-3.341,86	
2	PASIVO	53.651,33	-5,97%
21	PASIVOS	53.651,33	-5,97%
211	PASIVO CORRIENTE	53.651,33	-5,97%
211 01	PROVEEDORES	184.152,59	-92,64%
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	331,37	-14,53%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS		
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	-156.986,22	24,80%
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	7.102,47	-56,85%
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	-70,32	15,20%
211 07	IMPUESTO A PAGAR	-10.161,06	44,31%
211 08	VARIOS ACREEDORES	29.282,50	-100,00%
3	PATRIMONIO	57.244,43	-125,89%
31	CAPITALES Y RESERVAS	57.244,43	-125,89%
311	CAPITAL Y RESERVAS	44.473,21	-97,80%
311 01	CAPITAL	-4.778,96	477,90%
311 02	RESERVAS	-32.915,29	569,57%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-95.938,68	-247,94%

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Activo

- En comparación del año 2013 con el 2014 se genera una disminución del 22,55% en la cuenta clientes de clientes, debido a la caída significativa en sus ventas.
- Hay una disminución en los inventarios frente a una baja en las ventas lo que nos dice que la re compra ha sido mínima, no ha habido reposición de los productos vendidos por el alto valor mantenido en inventarios considerando que es una empresa estacional.

Pasivo

- Por lo mencionado en los puntos superiores hay una disminución de proveedores – cuentas por pagar del 92,64% lo que una vez más refleja la falta de compra de productos.
- Se genera un incremento considerable en el pago de impuestos, 44,31% porque no se puede compensar el IVA en compras con el IVA en ventas.
- Al cierre del ejercicio económico 2014, la empresa termina con una pérdida aproximada de US57.000.

Importglobal Cía. Ltda.

Balance General – Análisis vertical.

CODIGO	DESCRIPCION	2013	2014
1	ACTIVO	100%	100%
11	ACTIVOS CORRIENTE		
111	ACTIVO CORRIENTE		
111 01	DISPONIBLE	0,23%	0,01%
111 02	BANCOS	1,79%	2,58%
111 03	INVERSIONES	0,00%	0,06%
111 04	CLIENTES	48,63%	40,19%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-0,49%	-0,55%
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	0,03%	0,59%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	0,16%	0,12%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	5,11%	8,14%
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
111 15	INVENTARIOS	44,54%	49,26%

111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,00%	-0,40%
111 20	VALORES EN GARANTIA		
2	PASIVO	100%	100%
21	PASIVOS		
211	PASIVO CORRIENTE		
211 01	PROVEEDORES	21,04%	1,78%
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	0,24%	0,23%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS		
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	67,00%	94,76%
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	1,32%	0,70%
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	0,05%	0,06%
211 07	IMPUESTO A PAGAR	2,43%	3,98%
211 08	VARIOS ACREEDORES	3,10%	
3	PATRIMONIO		
31	CAPITALES Y RESERVAS		
311	CAPITAL Y RESERVAS		
311 01	CAPITAL	0,11%	0,69%
311 02	RESERVAS	0,61%	4,67%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	4,10%	-6,87%

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

En el análisis vertical del Balance General se puede apreciar las cuentas más importantes, mismas que tienen lógica con referencia a la estructura, funcionamiento y desarrollo del negocio.

- Clientes: 40,19%.
- Inventarios: 49,26%.
- Préstamos de terceros: 94,74%.

Importglobal Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias – Análisis horizontal.

CODIGO	DESCRIPCION	2013 - 2014	2013 – 2014
4	INGRESOS	-205.932,97	-36,562%
41	INGRESOS OPERACIONES		
411	INGRESO OPERACIONAL		
411 01	VENTAS	-198.211,31	-35,959%
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	-7.721,66	-64,170%
412 01	INGRESOS FINANCIEROS		
5	COSTOS Y GASTOS		
51	COSTOS		
510	COSTO		
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	134.322,20	-31,955%
511	GASTOS OPERACIONALES	-24.327,91	23,348%
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.889,99	-45,453%
511 02	GASTO DE VENTAS	-34.765,61	57,716%
511 03	GASTOS FINANCIEROS		
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES		
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-95.938,68	-247,940%

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Importglobal Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias – Análisis vertical.

CODIGO	DESCRIPCION	2013	2014
4	INGRESOS	563.242,07	357.309,10
41	INGRESOS OPERACIONES	563.242,07	357.309,10
411	INGRESO OPERACIONAL	551.208,91	352.997,60
411 01	VENTAS	551.208,91	352.997,60
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	12.033,16	4.311,50
412 01	INGRESOS FINANCIEROS	12.033,16	4.311,50
5	COSTOS Y GASTOS	-524.547,82	-414.553,53
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-420.348,82	-286.026,62
511	GASTOS OPERACIONALES	-104.199,00	-128.526,91
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-43.759,94	-23.869,95
511 02	GASTO DE VENTAS	-60.235,66	-95.001,27
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-189,45	-9.573,75
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES	-13,95	-81,94
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	38.694,25	-57.244,43
	Costos de mercadería – Ventas	80,14%	81,03%
	Gastos operacionales – Ventas	18,90%	36,41%
	Gastos administrativos – Ventas	7,94%	6,76%
	Gastos de ventas – Ventas	10,93%	26,91%
	Gastos financieros – Ventas	0,03%	2,71%
	Gastos no operacionales – Ventas	0,01%	0,02%

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

1.2.4 Mercado

Importglobal Cía. Ltda. se encuentra en el segmento de bienes de consumo, que constituye un rubro muy importante dentro de las importaciones del país, y para la empresa el 100% de su mercadería es importada lo que al momento se considera preocupante por el cambio en la matriz productiva y las restricciones impuestas a las importaciones.

En el caso de productos como juguetes hay una reducción del 25% referente a la importación del año anterior lo que dificulta su abastecimiento; para este caso en particular sería muy difícil remplazar sus productos por producción nacional no tanto por la complejidad, características y en sí el producto sino por las licencias que como se mencionó anteriormente este es el plus y atractivo del negocio.

Adicionalmente para el manejo de licencias como Disney, Marvel y Hasbro existe un monto mínimo de compra que difícilmente se llegará con estas nuevas regulaciones, lo que también encarece el costo del producto y consecuentemente su precio en el mercado lo que a muchos segmentos lo deja fuera, la posibilidad de colocar licencias en productos nacionales fue analizada pero la casa matriz no lo permite.

Para comprender la posición de la empresa en el mercado frente a su competencia, se muestra en la siguiente tabla de los valores importados frente a su competencia en el año 2013.

Tabla 8: Importaciones Importglobal en relación al mercado– Bicicletas.

Partida arancelaria	8712.00.00.00	
Producto	Bicicletas	
	2013	2014
Tamaño del mercado	\$17.096.982,00	\$20.775.439,00
Importación en dólares	\$327.210,00	\$112.050,00
% De mercado	1,91%	0,54%

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.
CobusGroup Ecuador – sistema de aduana.
Elaboración: Autora.

Tabla 9: Importaciones Importglobal en relación al mercado – Triciclos.

Partida arancelaria	9503.00.10.00	
Producto	Triciclos	
	2013	2014
Tamaño del mercado	\$6.245.370,00	\$7.273.371,00
Importación en dólares	\$38.865,00	\$264.240,00
% De mercado	0,62%	3,63%

Fuente: Importglobal Cía. Ltda.
 CobusGroup Ecuador – sistema de aduana.
Elaboración: Autora.

Como se puede observar, la empresa representa una mínima parte del mercado pero hay que tomar en cuenta que apenas tiene dos años en funcionamiento y que sus dueños están adquiriendo experiencia en el negocio, adicionalmente no cuenta con el canal de distribución apropiado lo que complica su desarrollo.

1.2.5 Canales de distribución.

Como se había mencionado anteriormente la empresa cuenta con un número limitado de talento humano y por lo tanto de fuerza de ventas que es reforzada únicamente en temporada alta, también recibe el apoyo Comercializadora JCEV para la venta de producto pero de los clientes que posee esta empresa únicamente al 15% se puede llegar con este tipo de producto; lo que no es suficiente para alcanzar sus ventas presupuestadas.

Al no lograr un cubrimiento adecuado del mercado y un portafolio amplio de clientes no se puede esperar que la empresa subsista con sus ventas estacionales a clientes que manejan otro tipo de negocios como el de electrodomésticos y motocicletas, es por esto que es muy necesario encontrar nuevos clientes como jugueterías mediadas y pequeñas y tratar de abrir una puerta en las grandes especialmente cuando estas tengan quiebres de inventario.

Otro cliente potencial son las tarjetas de crédito por las promociones que ofrecen y el sistema de premios a cambio de puntos por consumos realizados.

El proyecto que se encuentra analizándose actualmente en la empresa es la apertura de un local de venta al público que le permita llegar a otros segmentos de

mercado y ofertar algo mas que la línea de rodados, como accesorios, complementos y juguetes mas pequeños de mayor rotación.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa responde a las preguntas donde debe competir la empresa, como debe hacerlo y mas importante aún como generar valor.

Objetivos generales:

- Determinar la misión de la empresa a corto y largo plazo.
- Definir objetivos que sean medibles y alcanzables.
- Establecer políticas y planes.

Misión:

“Ser una empresa capaz de superar las expectativas de los clientes, brindando la mejor calidad en nuestros productos y a los mejores precios para que lograr mas sonrisas en los niños.”¹⁴

Visión:

“Ser una empresa ágil y eficiente capaz de llegar con nuestros productos a todo el país para lograr un crecimiento sostenible que nos permita perdurar en el tiempo.”¹⁵

Valores:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Innovación.

Fuerzas competitivas: Existe una fuerte amenaza de los actuales competidores del mercado, como se había explicado son las grandes jugueterías del país que pertenecen a grupos económicos muy solidos y los nuevos competidores que son las fabricas en el país que cuentan con incentivos y beneficios.

¹⁴Manual de políticas y procedimientos de Importglobal.

¹⁵Manual de políticas y procedimientos de Importglobal.

Grado de concentración del sector: Se podría decir que prácticamente existe un oligopolio en el mercado de juguetes lo que dificulta mucho la competencia por los niveles de importación y venta que sus principales actores mantienen.

Grado de madurez del sector: Importglobal compete en un mercado maduro, que cambia cada año por los nuevos personajes que aparecen principalmente en películas y series de televisión los que determinan las nuevas tendencias.

Objetivos:

- ❖ Aumentar la participación en el mercado.
 - Buscar alianzas estratégicas con clientes que posean varios puntos de venta y productos que sean acordes con la línea.
 - Realizar promociones que no afecten a la rentabilidad del negocio.
 - Colocar material publicitario en los lugares que se exhibe el producto.

- ❖ Ampliar la línea de productos.
 - Buscar productos que complementen la línea de rodados.
 - Estar actualizados con los nuevos personajes que aparecen cada año.
 - Ofertar productos nacionales para apoyar la nueva matriz productiva.

- ❖ Mejorar la liquidez.
 - Realizar la cobranza a tiempo.
 - No comprar en exceso en especial al tener ventas estacionales.
 - Disminuir el nivel de obsolescencia a menos del 1%.

Estrategias.

1. **Liderazgo en costos:** Esta estrategia no es aplicable en este caso ya que el ser un producto con licencia su costo es mas elevado que sus similares sin una marca reconocida, por otro se podría competir con productos de iguales características logrando un liderazgo en costos frente a Jugueton, Mi Juguetería, Pycca, etc.

2. **Diferenciación:** Es posible que la empresa la cumpla al contar con un producto diferenciado pero que debe ser acompañado por un buen servicio ya que tampoco es el único en el mercado, la competencia en estos productos es muy fuerte.

Está en proyecto las ventas mediante página web que facilitaría la adquisición del producto especialmente por la falta de tiempo que existe actualmente, para lograr esto la empresa tendría que fortalecer mucho su logística ya que entrega sería a domicilio.

3. **Enfoque:** Dirigirse a un nicho de mercado específico, que si bien lo hace la empresa tendría mas oportunidad de venta y un mayor grupo de consumidores si podría ampliar su portafolio de negocio.

Para lograr las estrategias propuestas y cumplir los objetivos es necesario la dotación de recursos suficientes, el fortalecimiento de la estructura y por que no la asociación con otra empresa.

Una vez realizado el análisis de las dos empresas propuestas para el desarrollo de este proyecto, se considera relevante tomar en consideración a una tercera: Comercial Precires Cía. Ltda.; en los siguientes puntos se explicarán las razones y se realizará un análisis de la misma.

Comercial Precires Cía. Ltda. fue constituida en el año 1993, con el fin de servir al mercado local, su actividad económica principal era la venta al por mayor y menor de artículos como reguladores de gas, cilindros, planchadores, molinos y demás electrodomésticos pequeños y artículos de bazar.

A partir del año 2000 tuvo un gran impulso como complemento de Comercializadora JCEV, ya que al ser distribuidor de la reconocida marca LG Electronics, no se le permitía comercializar productos que compitan a la multinacional y por lo tanto desviar sus esfuerzos hacia otras marcas, lo que era perjudicial para el desarrollo y crecimiento de la empresa; también resultaba bastante injusto ya que LG tenía varios distribuidores y continuaba con la apertura de nuevos cada año, también resultaba muy riesgoso para la empresa depender de una sola marca que no le pertenecía.

Comercial Precires Cía. Ltda. cuenta con un talento humano de cinco trabajadores a nivel nacional, que cumplen las siguientes funciones distribuidos de la siguiente manera:

Compras e importaciones: 1.

Cobranzas: 1.

Contabilidad: 1.

Ventas y logística: 2.

Las funciones que cumplen son muy similares a las detalladas en Comercializadora JCEV, ya que están regidos por las mismas políticas y el manejo de la empresa es muy similar por haberse creado como complemento.

Desde su creación tuvo un crecimiento sostenido durante diez años, lo que le permitió expandir sus actividades para atender al mercado nacional y así alcanzar montos importantes de ventas; con el pasar de los años su patrimonio se fortaleció y logro ser una empresa independiente.

A partir del año 2006 sus actividades fueron disminuyendo, ya no contaba con los recursos suficientes porque estos estaban siendo invertidos en Comercializadora JCEV, apostando por el crecimiento de esta, en este mismo año se acordó con LG Electronics que la empresa podía importar otras marcas y líneas de producto, porque se le estaba dificultando ofertar una sola marca cuando la competencia tenía un portafolio de producto muy extenso.

Por todo lo expuesto Comercial Precires redujo su actividad pero se mantuvo funcionando.

Para entender mejor su evolución se detalla los siguientes puntos importantes:

- La empresa ha reducido sus actividades hasta el punto que le ha generado pérdidas significativas, especialmente por los gastos fijos principalmente sueldos y salarios.
- Al no tener actividad el personal que mantiene se encuentra desempeñando funciones en Comercializadora JCEV, con el fin de no despedirlos ya que son los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa.

- Su accionista mayoritario es su fundador Juan Carlos Espinosa, al igual que en Comercializadora JCEV.
- El dinero que requiere para cubrir sus gastos fijos lo obtiene de Comercializadora JCEV.
- A diciembre 2014 tiene una pérdida acumulada de aproximadamente 1'000.000,00.
- Se ha considerado la fusión de las dos empresas en ocasiones anteriores pero no se ha ejecutado por falta de conocimiento y asesoría, con este proyecto se tiene una visión mas clara de los efectos que ocasiona una fusión por absorción.

Para entender mejor la situación de Comercial Precires es importante analizar sus estados financieros, la presente evaluación de la situación económica financiera de la empresa tiene como fin realizar un diagnóstico de lo que ha ocurrido en estos años de inactividad y las razones por las que no debe seguir funcionando.

Comercial Precires Cía. Ltda.

Balance General – Análisis Horizontal (Dólares).

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2007 - 2008	2008 – 2009	2009 – 2010	2010 – 2011	2011– 2012	2012 - 2013	2013– 2014
1	ACTIVO	338.236,34	-1.035.319,98	-593.270,25	-471.282,44	-335.335,82	-3.416,25	-2.343,32
111	ACTIVO CORRIENTE	65.722,18	-973.335,97	-529.019,73	-414.891,79	-224.109,16	-3.416,25	-2.343,32
111 01	DISPONIBLE	3.911,93	638,97	494,00	-1.080,23	-6.762,71	-112,97	760,00
111 02	BANCOS	104.748,58	-154.673,67	-28.611,25	16.475,94	-14.067,09	505,17	-0,78
111 04	CLIENTES	79.763,05	-456.178,99	-101.312,92	-117.430,35	-40.475,39	-10.710,81	-867,14
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-9.652,57	-1.541,91	-750,11	4.838,74	14.379,06	8.189,70	-
111 06	PRESTAMOS PERSONALES	1.869,87	-41,73	-525,42	-495,23	-2.206,26	996,90	214,26
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	67.839,79	-40.286,78	88.769,12	25.500,71	-170.657,61	844,87	-903,44
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	-8.251,92	20.987,60	-42.124,58	-9.835,42	-4.230,93	-146,30	14,40
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-7.394,18	10,45		-210,45	-857,66	-	-
111 15	INVENTARIOS	-106.383,14	171.853,40	-186.039,17	-267.238,60	1.579,88	-2.982,81	-1.560,62
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	-109.178,16	-399.345,12	-224.475,46	-5.756,83	-	-	-
111 17	GASTOS ANTICIPADOS	-	4.862,34	-4.862,34	510,45	-510,45	-	-
111 19	GARANTIAS VARIAS	4.500,00	-4.500,00	-	-	-300,00	-	-
111 20	VALORES EN GARANTIA	43.948,93	-115.120,53	-29.581,60	-60.170,52	-	-	-
112	ACTIVO FIJO	272.514,16	-61.984,01	-64.250,52	-56.390,65	-111.226,66	-	-
112 01	DEPRECIABLES	-5.018,16	-6.360,89	-8.627,40	-767,53	-563,70	-	-
112 03	AMORTIZABLES	277.532,32	-55.623,12	-55.623,12	-55.623,12	-110.662,96	-	-
2	PASIVO	-345.949,72	899.799,95	428.759,73	277.503,06	679.734,77	-186.117,29	-117.051,26
211	PASIVOS CORRIENTES	-555.793,82	757.572,78	428.759,73	277.503,06	679.734,77	-163.632,63	-117.051,26
211 01	PROVEEDORES	-241.131,00	417.529,63	24.019,88	5.321,44	424.087,83	1.784,21	-18,00
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	-11.756,48	-836,13	1.133,88	-1.433,11	14.667,91	-500,00	-510,00
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	167.673,32	121.807,27	276.311,93	-	-	-	-

211 04	GARANTIAS PRESTADAS CIAS RELACIONADAS	-	-	-60.170,52	60.170,52	-	-	-
211 05	PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	-5.256,98	375,58	4.202,02	-769,93	-4.403,43	-7.430,50	-4.487,03
211 06	IMPUESTOS POR PAGAR	27.019,84	-14.121,54	10.494,97	3.832,01	-1.567,17	225,03	798,71
211 07	PRESTAMOS DE TERCEROS	-492.535,61	229.819,46	175.321,27	202.930,73	245.789,90	-157.625,45	-112.627,06
211 08	VARIOS ACREEDORES	193,09	-1,49	-53,70	-48,60	1.159,73	-85,92	-207,88
211 09	PROVISIONES	-	3.000,00	-2.500,00	7.500,00	-	-	-
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	209.844,10	142.227,17	-	-	-	-22.484,66	-
212 01	OBLIGACIONES BANCARIAS	209.844,10	142.227,17	-	-	-	-	-
212 02	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	-	-	-	-	-	-22.484,66	-
3	PATRIMONIO	7.713,38	135.520,03	164.510,52	193.779,38	-344.398,95	189.533,54	119.394,58
311	CAPITAL Y RESERVAS	7.713,38	135.520,03	164.510,52	193.779,38	-344.398,95	189.533,54	119.394,58
311 01	CAPITAL	-				-		
311 02	RESERVAS	-				-579.446,85		
311 03	RESERVA REVALORIZACION PATRIMONIO	-				-		
311 05	RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.713,38	135.520,03	164.510,52	193.779,38	239.681,80	189.533,54	119.394,58
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	7.348,72	-127.806,65	-28.990,49	-29.268,86	-36.006,72	40.252,56	70.138,96

Fuente: Comercial Precires Cía. Ltda.
Elaboración. Autora.

Comercial Precires Cía. Ltda.

Balance General – Análisis Horizontal (Porcentual).

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2007 -08	2008 - 09	2009 - 10	2010 - 11	2011 - 12	2012 - 13	2013- 14
1	ACTIVO	15,74%	-41,62%	-40,85%	-54,86%	-86,46%	-6,51%	-4,77%
111	ACTIVO CORRIENTE	3,09%	-44,37%	-43,34%	-60,00%	-81,02%	-6,51%	-4,77%
111 01	DISPONIBLE	100,10%	8,17%	5,84%	-12,07%	-85,90%	-10,18%	76,23%
111 02	BANCOS	135,32%	-84,91%	-104,11%	-1458,00%	-91,67%	39,50%	-0,04%
111 04	CLIENTES	11,77%	-60,25%	-33,66%	-58,81%	-49,21%	-25,64%	-2,79%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	60,33%	6,01%	2,76%	-17,32%	-62,24%	-93,86%	0,00%
111 06	PRESTAMOS PERSONALES	79,40%	-0,99%	-12,56%	-13,54%	-69,76%	104,25%	10,97%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	234,79%	-41,65%	157,26%	17,56%	-99,97%	1442,50%	-100,00%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	-16,59%	50,60%	-67,44%	-48,36%	-40,28%	-2,33%	0,24%
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-87,49%	0,99%	0,00%	-19,70%	-100,00%		
111 15	INVENTARIOS	-26,86%	59,34%	-40,31%	-97,02%	19,26%	-30,49%	-22,95%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	-14,78%	-63,43%	-97,50%	-100,00%			
111 17	GASTOS ANTICIPADOS			-100,00%		-100,00%		
111 19	GARANTIAS VARIAS	1500,00%	-93,75%	0,00%	0,00%	-100,00%		
111 20	VALORES EN GARANTIA	27,31%	-56,19%	-32,96%	-100,00%			
112	ACTIVO FIJO	1277,15%	-21,09%	-27,71%	-33,64%	-100,00%		
112 01	DEPRECIABLES	-23,52%	-38,98%	-86,63%	-57,66%	-100,00%		
112 03	AMORTIZABLES		-20,04%	-25,07%	-33,45%	-100,00%		
2	PASIVO	17,71%	-39,13%	-30,63%	-28,57%	-97,98%	1330,92%	58,50%
211	PASIVOS CORRIENTES	34,70%	-35,11%	-30,63%	-28,57%	-97,98%	1170,13%	65,90%
211 01	PROVEEDORES	38,10%	-47,77%	-5,26%	-1,23%	-99,27%	-56,97%	1,34%
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	534,34%	5,99%	-7,67%	10,49%	-97,19%	117,89%	55,19%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	-29,64%	-30,60%	-100,00%				

211 04	GARANTIAS PRESTADAS CIAS RELACIONADAS				-100,00%			
211 05	PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	266,15%	-5,19%	-61,28%	29,00%	128,59%	94,92%	29,41%
211 06	IMPUESTOS POR PAGAR	-97,78%	2296,82%	-71,22%	-90,35%	382,81%	-11,38%	-45,60%
211 07	PRESTAMOS DE TERCEROS	136,31%	-26,92%	-28,09%	-45,22%	-100,00%		71,45%
211 08	VARIOS ACREEDORES	-10,31%	0,09%	3,19%	2,80%	-65,03%	13,78%	29,30%
211 09	PROVISIONES	0,00%	-37,50%	50,00%	-100,00%			
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	-59,60%	-100,00%					0,00%
212 01	OBLIGACIONES BANCARIAS	-59,60%	-100,00%					
212 02	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO							0,00%
3	PATRIMONIO	-3,94%	-72,11%	-313,83%	172,88%	-112,60%	-491,93%	79,07%
311	CAPITAL Y RESERVAS	-3,94%	-72,11%	-313,83%	172,88%	-112,60%	-491,93%	79,07%
311 01	CAPITAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
311 02	RESERVAS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12504,52%	0,00%	0,00%
311 03	RESERVA REVALORIZACION PATRIMONIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
311 05	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-37,58%	-1057,76%	134,07%	67,47%	49,83%	26,30%	13,12%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-48,79%	1656,95%	21,39%	17,79%	18,58%	-17,52%	-37,01%

Fuente: Comercial Precires Cía. Ltda.

Elaboración. Autora.

Comercial Precires Cía. Ltda.

Balance General – Análisis Vertical.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
111	ACTIVO CORRIENTE								
111 01	DISPONIBLE	0,18%	0,31%	0,58%	1,04%	2,03%	2,11%	2,03%	3,76%
111 02	BANCOS	3,60%	7,32%	1,89%	-0,13%	3,96%	2,44%	3,63%	3,81%
111 04	CLIENTES	31,52%	30,44%	20,72%	23,24%	21,21%	79,56%	63,28%	64,60%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-0,74%	-1,03%	-1,87%	-3,25%	-5,96%	-16,62%	-1,09%	-1,15%
111 06	PRESTAMOS PERSONALES	0,11%	0,17%	0,29%	0,43%	0,82%	1,82%	3,98%	4,64%
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	1,34%	3,89%	3,89%	16,90%	44,02%	0,11%	1,84%	0,00%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	2,31%	1,67%	4,30%	2,37%	2,71%	11,94%	12,48%	13,13%
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,39%	0,04%	0,07%	0,12%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%
111 15	INVENTARIOS	18,42%	11,64%	31,77%	32,06%	2,11%	18,63%	13,85%	11,21%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	34,37%	25,31%	15,85%	0,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
111 17	GASTOS ANTICIPADOS		0,00%	0,33%	0,00%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
111 19	GARANTIAS VARIAS	0,01%	0,19%	0,02%	0,03%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%
111 20	VALORES EN GARANTIA	7,49%	8,24%	6,18%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
112	ACTIVO FIJO								
112 01	DEPRECIABLES	0,99%	0,65%	0,69%	0,15%	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%
112 03	AMORTIZABLES	0,00%	11,16%	15,28%	19,36%	28,53%	0,00%	0,00%	0,00%
2	PASIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
211	PASIVOS CORRIENTES								
211 01	PROVEEDORES	29,45%	35,12%	28,02%	42,52%	42,46%	6,35%	3,64%	3,38%

211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	0,10%	0,96%	1,03%	2,36%	4,57%	1,21%	2,35%	3,58%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	25,32%	16,21%	19%	0%	0%	0%	0%	0%
211 04	GARANTIAS PRESTADAS CIAS RELACIONADAS	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
211 05	PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	0,09%	0%	0%	0%	1%	15,06%	31,03%	42,04%
211 06	IMPUESTOS POR PAGAR	1,29%	0%	0,97%	0%	0%	4,86%	4,05%	2,01%
211 07	PRESTAMOS DE TERCEROS	16,81%	34,02%	43,05%	52,03%	23,09%	0%	21,27%	22,07%
211 08	VARIOS ACREEDORES	0,09%	0%	0%	0%	0%	1,47%	1,65%	2,23%
211 09	PROVISIONES	0,37%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
212	PASIVOS A LARGO PLAZO								
212 01	OBLIGACIONES BANCARIAS	16,38%	6,03%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
212 02	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	46,05%	48,08%
3	PATRIMONIO								
311	CAPITAL Y RESERVAS								
311 01	CAPITAL	7,93%	7,21%	12,04%	20%	44%	15%	14,%	18%
311 02	RESERVAS	0%	0%	0%	1%	1%	1,%	1%	0%
311 03	RESERVA REVALORIZACION PATRIMONIO	0,22%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%
311 05	RESULTADOS DEL EJERCICIO	0,95%	0,096%	-8,04%	-33%	-12%	-1%	-1%	-0%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	0,70%	0,31%	9,33%	19,15%	19,4%	22,89%	-54,35%	-73,92%

Fuente: Comercial Precires Cía. Ltda.
Elaboración. Autora

Conclusión:

Después de desarrollar y estudiar este capítulo se puede evidenciar claramente que las tres empresas se encuentran en puntos muy diferentes dentro de su curva de desarrollo tanto en el análisis cualitativo como cuantitativo, especialmente así lo demuestra sus estados financieros; también se define su situación actual interna y como se relaciona en mercado; lo que da una clara visión de su futuro siendo este no muy prometedor en los casos de Importglobal Cía. Ltda. y Comercial Precires Cía. Ltda.

Capítulo II: ANÁLISIS LEGAL

Introducción

La fusión se distingue de los demás mecanismos de reestructuración en el aspecto jurídico, que a su vez dependerá de la legislación del país donde tenga lugar la operación; a diferencia de las adquisiciones de activos específicos, en una fusión se deben tomar en cuenta importantes aspectos fiscales, legislativos y contables para su ejecución, en este capítulo se analizará la ley que rige en el país y los entes reguladores que están involucrados en el proceso de fusión de empresas, que cada día va ganando mayor popularidad en Ecuador, también se estudiara el concepto de la fusión, su clasificación y características.

Fusiones

Para analizar el tema de la fusión de empresas es vital entender su significado, sus características y su naturaleza jurídica.

La fusión se entiende como una reestructuración corporativa que se realiza cuando dos o más empresas jurídicamente independientes juntan sus patrimonios y se generan dos opciones:

Opción 1: La incorporación de una o más empresas a otra que continúa subsistiendo, formando así una sola empresa que les sucede en sus derechos y obligaciones.

Opción 2: La unión de todas las empresas a una nueva que se constituye.

A pesar de que cada fusión es un proceso único que depende de sus actores, el tamaño, sector, complejidad, etc., se considera de vital importancia la creación de modelos de procesos de fusión, tomando en cuenta los múltiples fracasos a nivel mundial.

Gracias a estos modelos se ha logrado evitar grandes errores lo que transforma la fusión de ser un acto aislado en un proceso de gestión integrado que busca mejoras significativas para las empresas que participan en el mismo.

Clasificación de las fusiones de empresas.

De acuerdo a varios autores existen diversas maneras de clasificar a las fusiones

de empresas, sin embargo, estas generalmente se clasifican desde el punto de vista jurídico, económico y por su nacionalidad; tal como se muestra a continuación.

Imagen 15: Clasificación de la fusión de empresas.

Clasificación jurídica	
Fusión propia	Cuando dos o más empresas juntan sus patrimonios y se disuelven sin liquidarse, para luego crear una nueva empresa. Por lo general se realiza entre empresas de situación económica semejante, e implica para todas ellas, la cesión parcial del poder e independencia, lo que permite un examen común de las condiciones
Fusión por absorción	La absorción o incorporación, se realiza cuando la empresa absorbente incorpora a su patrimonio el de otra u otras empresas (absorbidas). La absorbente continúa su existencia sin disolverse, mientras que las absorbidas se disuelven pero no se liquidan. Generalmente se da entre compañías con situación económica desigual, e implica la cesión de poder e independencia societaria para las disueltas, de manera que los planes de la absorbente se imponen a las absorbidas.
Clasificación Económica	
Fusión vertical	Conformada por empresas que se expanden hasta la fuente de materias primas (con el proveedor) o al consumidor final (con un cliente), para poder controlar la mayor parte del proceso productivo (abastecimiento, canales de distribución, etc.). Facilita la coordinación y administración del negocio, la eliminación de costes, obtención de economías tecnológicas, entre otros beneficios.
Fusión horizontal	Se realiza entre empresas de similar línea de negocio. Su objetivo principal es la generación de economías de escala. Suele aumentar la concentración sectorial al reducir el número de empresas que operan en un sector, y por tanto, la competencia baja, pudiéndose formar oligopolios o monopolios. La existencia de las leyes antimonopolio en la mayoría de los países, ha permitido controlar su uso desmedido.
Fusión por conglomerado	Se realiza entre empresas con líneas de negocio diferentes. Busca compartir servicios centrales de administración, dirección general, contabilidad, control financiero y desarrollo ejecutivo. Puede ser de tres clases: <i>Conglomerados puros</i> (entre empresas cuyas actividades son distintas), <i>Fusión concéntrica</i> (entre empresas que tienen actividades relacionadas entre sí, para aumentar sus líneas de producto), y <i>Fusiones tendentes a ampliar el ámbito geográfico del mercado</i> (entre empresas con operaciones en distintas áreas geográficas).
Clasificación por nacionalidad	
Fusión nacional	Conformada por empresas que provienen de un mismo país.
Fusión transfronteriza	Conformada por empresas que provienen de países distintos

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, “La Fusión”, Ecuador, 2006; y MASCAREÑAS P., Juan, “Manual de fusiones y adquisiciones de empresas”, McGraw Hill, España, 2008. □

Elaboración: Autora.

Características de las fusiones

Las principales características de las fusiones de empresas son:

- La unión económica y jurídica de las empresas agrupadas, esto implica una reforma estatutaria para las compañías.
- No ser exclusivamente de un determinado tipo de compañía, aunque es más frecuente entre las sociedades anónimas, ya que su estructura organizacional facilita su ejecución.
- La transferencia en bloque universal del patrimonio (totalidad de activos y pasivos), de las empresas unificadas a la nueva empresa, o de las absorbidas a la empresa absorbente.
- La disolución de las empresas unificadas o absorbidas.

2.1 Marco Legal

Se debe tomar en cuenta los siguientes cuerpos legales.

- Ley de compañías.
- Servicio de rentas internas.
- Ministerio de relaciones laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.1.1 Ley de compañías

El ente regulador que mayor influencia ejerce en esta clase de operaciones es la Superintendencia de Compañías, misma que vigila el funcionamiento y cumplimiento de las leyes y normas establecidas.

Para que sea factible realizar una fusión la Superintendencia de Compañías establece parámetros a cumplir, mediante la ley de Compañías:

Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de

nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la ley para la fundación de la compañía según su especie.

La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.¹⁶

De acuerdo a lo que nos dice el artículo anterior cumplir con las solemnidades establecidas en la ley, contempla lo siguiente:

En el Art. 85 se establece que todas las empresas que estén realizando este tipo de cambios, están obligadas a presentar la escritura respectiva a uno de los jueces de lo civil en el lugar donde mantiene su domicilio la compañía, para que posterior se proceda a la inscripción en el registro mercantil; para el caso se realiza una nueva escritura que contenga a las tres empresas como una sola, donde se especifica la desaparición de las restantes, $(A + B + C = A)$, documento que se presentará en la ciudad de Cuenca.

Después de verificar que la escritura es correcta, el juez ordena que esté se publique por tres días seguidos en uno de los periódicos de mayor circulación del país.

En el caso de Comercializadora JCEV, la aprobación y comunicación de una fusión es más compleja que una empresa que no cotiza en bolsa ya al haber colocado papeles de renta fija cuenta con obligacionistas y estos cuentan con un representante que vela por su bien propio lo que es correcto y por tal motivo pueden no estar de acuerdo con el cambio propuesto por lo que se debe consultar antes de realizarlo.

Pasos con los obligacionistas antes de realizar la fusión

- Se debe convocar a una junta a través de la prensa con siete días de anterioridad, misma que se realiza en la ciudad de Quito.

¹⁶ Ley de compañías, Art. 33 pág. 13-14.

- En la junta se expone el proyecto con sus costos y beneficios.
- El representante de los obligacionistas es el encargado de analizar a fondo el proyecto y despejar dudas conjuntamente con el representante de la empresa.
- Se firma el acta de aprobación o rechazo del proyecto.

En caso de rechazo, se realiza una nueva junta con las aclaraciones pertinentes.

Por todo lo expuesto, no únicamente es necesario poner en conocimiento de toda la sociedad civil sino tomar especial consideración de la opinión de sus acreedores ya que en caso de oposición la empresa tendrá que presentar argumentos válidos para persuadir a quien esté en contra del proyecto.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda, no podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otros organismos o funcionario.
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones.
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social.

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.¹⁷

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado. Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Como expresa el art. 240 para se genere una fusión, entre otras cosas es necesario convocar a la mitad del capital pagado en primera convocatoria, que para el caso no sería problema ya que en todas las empresas en su socio mayoritario quien cuenta con más del 90% de participación por lo que sería la decisión de una persona, que obviamente socializará el tema con su personal de confianza así como solicitará la asesoría de expertos en el tema.

Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.¹⁸

1. Transformación

Art. 330.- Se transformará una compañía cuando adopta una figura jurídica distinta, sin que por ello se opere su disolución ni pierda su personería.

¹⁷ Ley de compañías, Art. 231 pag. 71.

¹⁸ Ley de compañías, Art. 240 y 241 pag. 73.

Si la transformación se opera de conformidad a lo dispuesto en esta Ley no cambia la personalidad jurídica de la compañía, la que continuará subsistiendo bajo la nueva forma.

Art. 331.- La compañía anónima podrá transformarse en compañía de economía mixta, en colectiva, en comandita, de responsabilidad limitada o viceversa. Cualquier transformación de un tipo distinto será nula.

La transformación de una compañía en nombre colectivo, en comandita simple o de responsabilidad limitada, a otra especie de compañía, requerirá el acuerdo unánime de los socios.

Art. 332.- La transformación se hará constar en escritura pública y se cumplirá con todos los requisitos exigidos por la ley para la constitución de la compañía cuya forma se adopte, además se agregará a la escritura el acuerdo de transformación, la lista de los accionistas o socios que hayan hecho uso del derecho de separarse de la compañía por no conformarse con la transformación, y el balance final cerrado el día anterior a del otorgamiento de la escritura, elaborado como si se tratase de un balance para la liquidación de la compañía.

La transformación surtirá efecto desde la inscripción en el Registro Mercantil.

Art. 333.- El Acuerdo de transformación sólo obligará a los socios o accionistas que hayan votado a su favor. Los accionistas o socios no concurrentes o disidentes con respecto a la transformación de la compañía, tienen el derecho de separarse de ella, exigiendo el reembolso del valor de sus acciones o de su participación, en conformidad con el balance a que se refiere el artículo anterior. Para la separación, el accionista notificará al gerente o administrador de la empresa, por escrito, dentro de los quince días contados desde la fecha de la junta general en que se tomó el acuerdo.

Este balance, en lo relativo al reembolso del valor de las participaciones o de las acciones, podrá ser impugnado por el accionista o socio disidente en el plazo de treinta días contados desde su fecha, ante la Superintendencia de Compañías, la que dictará resolución definitiva previa los exámenes y porcentajes que fueren del caso.

Art. 334.- El acuerdo de transformación no podrá modificar las participaciones de los socios en el capital de la compañía; a cambio de las acciones que

desaparezcan, los antiguos accionistas tendrán derecho a que se les asigne acciones, cuotas o participaciones proporcionales al valor nominal de las acciones poseídas por cada uno de ellos.

Tampoco podrán sufrir reducción los derechos correspondientes a títulos distintos de las acciones, a no ser que los titulares lo consientan expresamente.

Los accionistas que, en virtud de la transformación, asuman responsabilidad ilimitada por las deudas sociales responderán en la misma forma por las deudas anteriores a la transformación.

La transformación de las compañías colectivas y comanditarias no libera a los socios colectivos de responder personal y solidariamente, con todos sus bienes, de las deudas sociales contraídas con anterioridad a la transformación de la compañía, a no ser que los acreedores hayan consentido expresamente en la transformación.

Art. 335.- En el caso de transformación o de fusión de una compañía, el Superintendente exigirá que se le entreguen las acciones que desaparezcan.

Art. 336.- No podrá inscribirse en el Registro Mercantil la transformación de una compañía sujeta al control de la Superintendencia de Compañías sin que previamente se presente al registrador un certificado conferido por aquella, en el que conste que la compañía que se transforma se halla al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la Superintendencia.

2. Fusión

Art. 337.- La fusión de las compañías se produce:

a) Cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva que les sucede en sus derechos y obligaciones.

$$(A + B + C = D)$$

b) Cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo.

$$(A + B + C = A)$$

La b) es la opción propuesta para las empresas Comercializadora JCEV (A), Importglobal (B) y Comercial Precires (C).

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 proceda.

Los socios o accionistas de las compañías extinguidas participarán en la nueva compañía o en la compañía absorbentes, 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 absorbentes 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 surtirá 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 al 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.

Art. 344.- En aquello que no estuviere expresamente regulado en esta sección se estará a lo dispuesto para los casos de transformación.¹⁹

En años anteriores la ley de compañías era la única que intervenía en reestructuraciones de empresas como transformación, escisión, fusión, etc. Pero desde el 2011 se establece una ley que permite combatir el monopolio, misma que es regulada por la súper intendencia de regulación y control de poder del mercado, y tiene como fin regular y evitar las operaciones de concentración.

En su Art. 16 Notificación de concentración nos dice lo siguiente:

Están obligados a cumplir con el procedimiento de notificación previa establecido en esta Ley, los operadores económicos involucrados en operaciones de concentración, horizontales o verticales, que se realicen en cualquier ámbito de la actividad económica, siempre que se cumpla una de las siguientes condiciones:

a) Que el volumen de negocios total en el Ecuador del conjunto de los partícipes supere, en el ejercicio contable anterior a la operación, el monto que en Remuneraciones Básicas Unificadas vigentes haya establecido la Junta de Regulación.

b) En el caso de concentraciones que involucren operadores económicos que se dediquen a la misma actividad económica, y que como consecuencia de la concentración se adquiera o se incremente una cuota igual o superior al 30% del mercado relevante del producto o servicio en el ámbito nacional o en un mercado geográfico definido dentro del mismo, en el caso de este proyecto, este inciso no aplica.

En los casos en los cuales las operaciones de concentración no cumplan cualquiera de las condiciones anteriores, no se requerirá autorización por parte de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado. Sin embargo, la

¹⁹ Ley de compañías, Art. 340 -347 pág. 95 – 99.

Superintendencia de Control del Poder de Mercado podrá solicitar de oficio o a petición de parte que los operadores económicos involucrados en una operación de concentración la notifiquen, en los términos de esta sección.

Las operaciones de concentración que requieran de autorización previa según los incisos precedentes, deberán ser notificadas para su examen previo, en el plazo de 8 días contados a partir de la fecha de la conclusión del acuerdo, bajo cualquiera de las modalidades descritas en el artículo 14 de esta Ley, ante la Superintendencia de Control del Poder de Mercado. La notificación deberá constar por escrito, acompañada del proyecto del acto jurídico de que se trate, que incluya los nombres o denominaciones sociales de los operadores económicos o empresas involucradas, sus estados financieros del último ejercicio, su participación en el mercado y los demás datos que permitan conocer la transacción pretendida. Esta notificación debe ser realizada por el absorbente, el que adquiere el control de la compañía o los que pretendan llevar a cabo la concentración. Los actos sólo producirán efectos entre las partes o en relación a terceros una vez cumplidas las previsiones de los artículos 21 o 23 de la presente Ley, según corresponda.

Es importante considerar lo que nos dice ley de control de poderes del mercado, pero para este proyecto en particular no tendría mayor inherencia ya que a pesar de la fusión de las tres empresas, está apenas llegan a ocupar de un 2 a 5% del mercado en las principales líneas en las que se desenvuelve.

El proyecto propuesto se concentra más en la fusión por absorción de las empresas que de cierta forma funcionan alrededor de Comercializadora JCEV, la misma que quedaría como empresa madre respondiendo a su situación y desarrollo, adicionalmente es muy importante su consecución ya que estas están generando pérdidas, en especial Comercial Precires.

2.1.2 Requerimientos del servicio de rentas internas.

El servicio de rentas internas, no interviene como ente regulador en este tipo de transformaciones, ya que no hay un hecho generador que implique el pago de impuestos.

Es muy importante considerar que en una fusión se genera la sucesión de derechos, obligaciones y poderes, lo que implica deudas, multas, etc.; de aquí la importancia de tener un panorama claro de las empresas que serán absorbidas, incluso de manera más práctica un certificado de encontrarse al día en sus

obligaciones, no solo con el servicio de rentas internas sino con los demás entes reguladores.

La fusión da lugar a la aparición de plusvalías o minusvalías, generadas por los cambios en la valoración del patrimonio empresarial, con efectos fiscales para socios y empresas; en muchos casos se genera grandes problemas al agrupar empresas por el alto coste fiscal (pago de impuestos) debido a las ganancias generadas, para evitar esto y dar paso a fusiones muchos gobiernos han elaborado normas que permiten la reducción de tales impuestos, de tal manera que en algunas legislaciones se han creado incentivos tributarios e incluso en ciertas legislaciones como la nuestra cuando se genera la compra total de activos o en el caso de una fusión no hay carga tributaria ya que se considera únicamente como una agrupación, pero esto no quiere decir que tiene una reducción o exención en el pago de impuestos como el de 22% aplicado a la renta.

Por otro lado cuando se genera una fusión con empresas que mantienen pérdidas acumuladas, se beneficia a la absorbente y reduce sus impuestos causados en el periodo, así lo determina la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 11.

Art. 11 Pérdidas.- Las sociedades, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad; pueden compensar las pérdidas sufridas en el ejercicio impositivo, con las utilidades gravables que obtuvieron dentro de los cinco periodos impositivos siguientes, sin que se exceda en cada período del 25% de las utilidades obtenidas. Al efecto se entenderá como utilidades o pérdidas las diferencias resultantes entre ingresos gravados que no se encuentren exentos menos los costos y gastos deducibles.

Aspectos Contables

El método contable que se utiliza en las fusiones se conoce como de fusión o acumulación ya que la empresa resultante sigue funcionando, y no se puede dejar de lado los valores del balance de general y estado de resultados de las empresas disueltas, es por eso que estos se incorporan en el los estados financieros de la empresa madre y en muchos casos es necesario realizar ajustes contables para conciliar cualquier diferencia.

2.1.3 Requerimientos del Ministerio de Relaciones laborables e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Al igual que Servicio de Rentas Internas, este no interviene como ente regulador a menos que se busque o que involuntariamente se perjudique a los trabajadores. La ley es clara en manifestar que las obligaciones, entre ellas las laborales, serán adquiridas o asumidas por la empresa resultante de la fusión, por tanto, los contratos de trabajo firmados por las sociedades fusionadas, seguirán vigentes.

Adicionalmente, dentro de las causas que la ley laboral considera como justas para que el empleador pueda terminar un contrato de trabajo, no figuran la liquidación, disolución o fusión de las sociedades, por tanto, la terminación del contrato de trabajo en ocasión a una de estas situaciones, será injustificado y dará derecho a la respectiva indemnización.

Cuando se genera este tipo de cambios en las empresas, algunos empleadores ven en la fusión la oportunidad para deshacerse de algunos empleados sin pagarles la respectiva indemnización por despido injustificado o intempestivo, lo que es penado por la ley; cual, es totalmente correcto.

Cuando se produce la fusión, no se extinguen derechos ni obligaciones, simplemente son asumidas por la sociedad resultante de la fusión, así se desprende de la lectura del artículo 172 del código de comercio:

Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o para crear una nueva.

Cuando se produce una fusión, lo que opera es la sustitución de patronos, figura que tampoco contempla la extinción del contrato de trabajo, precisamente, ha dicho la Corte suprema de justicia en sentencia de febrero 11 de 1981, que uno de los objetivos de la sustitución de patronos, es proteger al trabajador frente a situaciones como la transformación o fusión de sociedades, venta, permuta, arrendamiento, alquiler o cualquier otra figura que implique el cambio de patrono.

Como establece la ley, si la nueva empresa resultante de la fusión quiere prescindir de los antiguos empleados, tendrán un tratamiento como si siempre hubieren sido parte de la misma por lo que recibirán las indemnizaciones correspondientes.

En el caso que efectivamente se realice la fusión de Comercializadora JCEV, Importglobal y Comercial Precires, los trabajadores que mantiene la tercera empresa mencionada, tendrán el siguiente tratamiento:

- Pertenece a la empresa resultante: Comercializadora JCEV.
- Sus salarios serán los mismos que los percibidos en la otra empresa.
- Mantendrán su antigüedad como la ley lo establece.

Este punto es de vital importancia ya que tres de estos trabajadores son los más antiguos de la empresa, con un tiempo aproximado de 18 años de labores lo que les da grandes beneficios.

Conclusión:

De acuerdo a lo expuesto en este capítulo, se determinan que el mayor ente regulador en esta forma de transformaciones es la Superintendencia de Compañías y que el trámite con dicho organismo a pesar de ser largo no resulta demasiado complejo siempre y cuando se cumpla con las disposiciones correspondientes; adicionalmente es muy importante cumplir con los requerimientos correspondientes a trabajadores con el fin de no vulnerar sus derechos y por lo tanto no se vean afectados con la consecución del proyecto.

Capítulo III: ESTIMACIÓN DE GANANCIA Y COSTES DE LA FUSIÓN.

Introducción.

Antes de iniciar en sí este capítulo he creído importante realizar un análisis de los principales indicadores del país ya que es vital determinar como el entorno influye en la empresas, también se estudiara a la fusión como mecanismo de reestructuración y los principales beneficios y perjuicios que puede ocasionar.

En este capítulo se presenta un presupuesto proyectado de costos en los que incurrirá la empresa en caso de realizar la fusión y se detalla los beneficios de manera cualitativa y cuantitativa, también se muestra la información financiera antes y después de la fusión para tener una idea más clara de la realidad de la empresa que continúa.

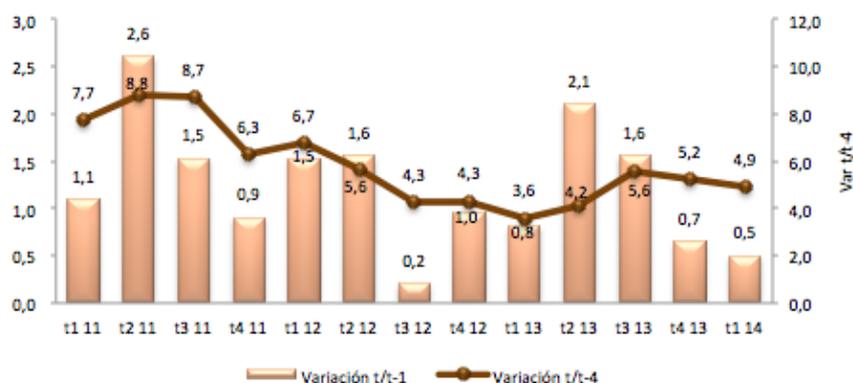
Entorno Económico Ecuatoriano

Ecuador es un país con alrededor de 15.73 millones de habitantes, de acuerdo a datos del INEC, su producto Interno Bruto (a precios actuales) es de 101.04 mil millones de USD al 2014 y su inflación del 3,67%, tiene como moneda oficial el dólar americano y su principal fuente de recursos es la exportación de petróleo.

La variación promedio del PIB real en los últimos 7 años ha promediado 4,3% con valores por encima del promedio en los años 2008 y 2011 y con valores menores en los años 2007, 2009 y 2010, año de elecciones y de crisis económica internacional respectivamente. Para el 2014, el PIB tuvo un crecimiento del 4%, menor al valor registrado en el 2013 que fue de 4,6%, para el año 2015 se espera un crecimiento de aproximadamente el 3,7% tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo.

Imagen 16: Producto Interno Bruto.

Gráfico No.1: Producto Interno Bruto, PIB
Tasas de variación, precios constantes de 2007

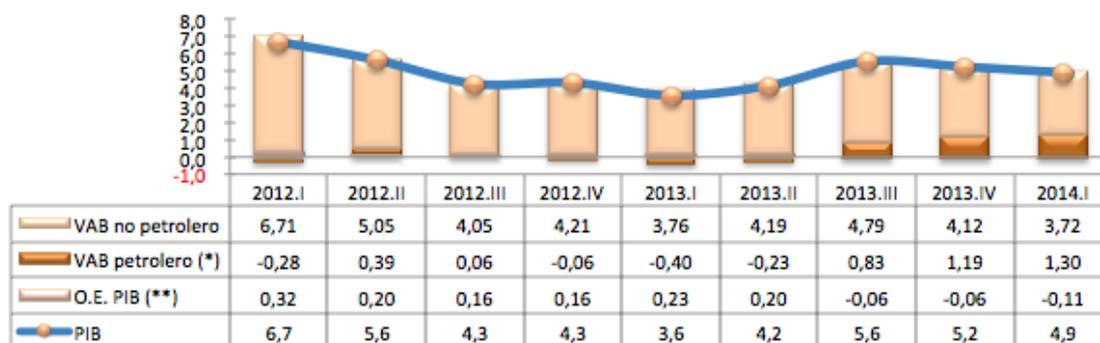


Fuente: Banco Central del Ecuador.

El resultado del crecimiento del PIB de 4,9% generado entre el primer trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014 se explica por el desarrollo del sector no petrolero, principalmente actividades como la construcción, manufactura y comercio que aportaron con 3,7 puntos porcentuales.

Imagen 17: Crecimiento Anual del Producto Interno Bruto.

Gráfico No.2: VAB petrolero y no petrolero
Contribuciones al crecimiento inter-anual (t/t-4) del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador.

De acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior, las exportaciones del país han crecido en un 4% del 2013 a abril 2014, sumando un valor hasta esa fecha de \$9.000 millones de dólares en valor FOB.

En cuanto a las exportaciones no petroleras, estas alcanzan un valor FOB de \$3,081 millones de dólares, con un crecimiento del 13% frente al primer

cuatrimestre del año anterior, este valor corresponde principalmente al banano con una representatividad de aproximadamente 68%.

De acuerdo a lo que dice el Banco Central las importaciones de Enero a Septiembre de 2013, sumaron 19.541 millones de dólares, de la siguiente manera:

- 1.- Materias Primas: 6.000,80 millones de dólares, el 30,85%.
- 2.- Bienes de Capital: 5.162,60 millones de dólares, el 26,54%.
- 3.- Combustibles y Lubricantes: 4.521,10 millones de dólares, el 23,24%.
- 4.- Bienes de Consumo: 3.686,90 millones de dólares, el 18,95%.
5. Diversos y Ajustes: 79,90 millones de dólares, el 0,41%.

Puntos a destacar

- Las importaciones ecuatorianas de bienes de consumo disminuyeron 14% en enero de 2014 en comparación con enero de 2013.
- En enero de 2014 los bienes de consumo importados reportaron un precio de 348 millones de dólares, la cifra menor en el primer mes de los últimos tres años.
- Existe un crecimiento de 18,7% en un subgrupo de bienes de consumo, los productos que ingresan a Ecuador por correos rápidos y servicios postales internacionales, que pasaron de 17,9 millones a 21,2 millones de dólares en un año.
- Las importaciones de lubricantes y derivados de petróleo se incrementaron en el primer mes de este año al pasar de 402,6 millones de dólares en enero de 2013 a 635,5 millones en enero de 2014.
- El gobierno ecuatoriano impulsa la sustitución de importaciones, especialmente en productos de consumo, para lo cual el 3 de diciembre de 2013 emitió alrededor de 3.000 nuevas normativas de calidad, así como firmo convenios con empresas de producción local.
- Las empresas analizadas se ven muy afectadas

Tabla 10: Exportaciones en el Ecuador.

EXPORTACIONES EN EL ECUADOR Variación porcentual		
Productos	2011 - 2012	2012 - 2013
Primarios	6,00%	9,73%
Industrializados	8,06%	-11,24%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

Los productos que Ecuador exporta están clasificados en primarios e industrializados, los primeros mantienen un crecimiento importante, siendo este mayor al generado entre los años 2011 y 2012, el panorama no es tan alentador para los productos industrializados que han tenido un decrecimiento muy grande dado básicamente por el aumento en los costos de mano de obra lo que ha obligado a muchas industrias a trasladarse a Perú; con el resultado del último año el gobierno ha tomado las siguientes medidas para revertir esta tendencia:

- ❖ Restricción a las importaciones para proteger a la industria nacional actual e incentivar a la creación de nuevas.
- ❖ Facilidad de financiamiento con la Corporación Financiera Nacional.
- ❖ Incentivos tributario.

Tabla 11: Exportaciones en el Ecuador – Productos primarios e industrializados.

EXPORTACIONES EN EL ECUADOR %			
Productos	2011	2012	2013
Primarios	77,67%	77,33%	80,80%
Industrializados	22,33%	22,67%	19,20%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Autora.

Como se puede observar en la tabla anterior Ecuador es un país que exporta mayoritariamente productos primarios, siendo el principal crudo pesado (petróleo); también banana, camarones, flores en su estado natural, etc. En cuanto a productos industrializados principalmente atún, chocolates, sombreros de paja

toquilla, muebles y en menor cantidad automóviles y camiones, productos de cerámica y electrodomésticos de línea blanca.

Desde el año 2012 al 2013 ha habido un decrecimiento del 3,47% en la exportación de productos industrializados y por lo tanto un aumento en los primarios; lo que no es conveniente ya que son los que menor valor agregado generan y por lo tanto son fácilmente sustituibles.

Para el análisis se considera las exportaciones ya que con las restricciones impuestas a las importaciones la empresa esta considerando alianzas estratégicas para la exportación de productos a gas que difícilmente van a poder ser comercializados en el país.

Comercializadora JCEV se encuentra en el segmento de bienes de consumo, que constituye un rubro muy importante dentro de las importaciones del país, lo que es preocupante por el déficit en la balanza comercial en el año 2013; razón por la cual se establecen medidas y restricciones para revertir esta situación.

Tabla 12: Evaluación balanza de pagos.

1ER TRIMESTRE 2013	4TO TRIMESTRE 2013	1ER TRIMESTRE 2014
Saldo de la Balanza de Bienes		
USD -16.8 MILLONES	USD 51.6 MILLONES	USD 598.8 MILLONES
Exportaciones primarias no tradicionales		
	USD 489.0 MILLONES	USD 625.0 MILLONES
Importaciones de consumo		
	DURADERO	NO DURADERO
	-22,60%	-19,90%

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autora

Industria

La industria en la que opera JCEV (Productos de consumo masivo) tiene una influencia importante en la tendencia del consumo en la economía y sus principales indicadores de desempeño. Uno de los componentes fundamentales de la demanda interna es el consumo de los hogares, el cual representa en promedio alrededor del

66.5% del producto interno bruto en el Ecuador, dentro de la categoría de consumo de los hogares, se incluye a varios sectores industriales con un sinnúmero de bienes, sin embargo es importante señalar que dentro de la economía ecuatoriana global el consumo presenta un crecimiento constante.

Tabla 13: Análisis de Importaciones y consumo.

	2012			2013		
	Var. %	Mil US\$	% PIB	Var. %	Mil US\$	% PIB
PIB	4,8	73.232	100	3,98	78.216	100
Importaciones	3	27.081	37	4,2	29.163	37,3
Consumo Hogares	4,9	47.849	65,3	4,2	52.003	66,5
Consumo Gobierno	7,2	8.415	11,5	2,3	8.935	11,4
Inversión	6,7	19.267	26,3	6,4	21.332	27,3
Exportaciones	2,5	24.366	33,3	5,9	25.646	32,8

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Elaboración: Autora.

El mercado de comercio al por mayor y menor de estos bienes importados, ha tenido un crecimiento constante de aproximadamente 4,5% durante los últimos seis años, se espera una caída en el año 2014 por las restricciones implementadas por el gobierno, que sin bien es cierto ayudan a mejorar la calidad de los productos y mejoran las oportunidades de productores nacionales que es muy positivo para el desarrollo del país, aumentan considerablemente los precios de los productos, que finalmente son trasladados al consumidor final causando una disminución en el poder adquisitivo y por ende en la demanda.

Para el año 2014 en los meses de enero hasta abril las importaciones ecuatorianas registraron un decrecimiento de 10,77% en comparación al mismo período del año anterior.

En este período las importaciones se dividen de la siguiente manera:

Materias primas: 29,66%.

Combustibles y lubricantes: 25,98%.

Bienes de capital: 25,65%.

Bienes de consumo: 18,53%.

Diversos: 0,19%.

Variaciones de las importaciones en el período considerado:

- Bienes de capital: reducción FOB de 4,37%.
- Bienes de consumo: reducción FOB de 5,35%.
- Materia primas: aumento FOB de 5,52%.

A continuación se presenta la variación de importaciones de partidas restringidas bajo la resolución 116 del COMEX, que establece la presentación de normas INEN.

- Bienes de capital: reducción FOB de 52,6%.
- Bienes de consumo: reducción FOB de 29,70%.
- Materia primas: reducción FOB de 57,9%.
- Combustibles: reducción FOB de 49,6%.

De acuerdo con esta información presentada por el Ministerio de Comercio Exterior la disminución de importaciones es considerable especialmente en los productos que requieren normas INEN, si bien es cierto el mayor impacto se generó a principios de año hasta que las empresas puedan adaptarse a las nuevas regulaciones y su tramitología si hubo una importante reducción de importaciones que se espera sea igual o mayor para el año 2015.

Todas estas medidas y restricciones han repercutido negativamente en la empresa analizada ya que muchas de las partidas que importa están inmersas en la resolución 106, también se afectada por la firma del convenio obligatorio que establece la reducción de un 25% en comparación al año anterior.

Para entender mejor lo que se espera suceda en el futuro es necesario considerar las proyecciones realizadas para el 2015 donde se espera la economía crezca un 3,7%²⁰ por los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de

²⁰ Unidad de Investigación Económica (UIEM). Revista Ekos, No. 249, pag 80 – 84.

inversión privada y la caída alarmante de 41% en el precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2014.

Por todo lo expuesto se espera una nueva reducción a las importaciones, ajuste en el pago de aranceles e importantes medidas a los productos de gas para seguir impulsando el cambio de la matriz energética.

Tabla14: Venta de productos nacionales e importados.

	2011	2012	2013	2014
Importados	\$ 14.829.375,40	\$ 17.853.560,90	\$ 16.984.592,95	\$ 17.211.671,82
Nacionales	\$ 6.355.446,60	\$ 7.651.526,10	\$ 9.145.550,05	\$ 10.549.089,18

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

De acuerdo a la tabla anterior podemos ver que hasta el año 2013 los productos importados representaban aproximadamente el 70% de su inventario considerando que si bien es cierto las motocicletas las adquiere en el país, son netamente importadas y ensambladas por la compañía relacionada Assemblymotos S.A.

Para comprender la posición de la empresa en el mercado frente a su competencia, se muestran en los anexos las siguientes tablas que corresponden a las partidas arancelarias más significativas para la empresa, donde se detalla el tamaño del mercado en dólares, sus principales actores y el valor importado (FOB) correspondiente a cada uno, tomando en cuenta solo el año 2013.

Las fusiones como mecanismo de reestructuración corporativa

Cualquier cambio en una empresa puede ser interpretado como una reestructuración corporativa, siempre que este busque crear valor para los accionistas, esto se relaciona con el tamaño óptimo (más no físico sino referente al uso y aprovechamiento de recursos) que debe alcanzar la empresa para maximizar sus utilidades.

En este sentido, la fusión como método de reestructuración, puede servir para alcanzar esa dimensión, generando un crecimiento externo para la empresa, a diferencia del crecimiento interno, que se consigue mediante la compra de activos

específicos, por lo antes mencionado es vital determinar cuánto contribuye una fusión en el logro de objetivos, no como hecho aislado sino a manera de alcanzar el tamaño óptimo, no significando este un crecimiento desordenado sino más bien logrando que la rentabilidad con la fusión supere a la generada individualmente.

Razones válidas y cuestionables para realizar una fusión

En las tablas mostradas a continuación, se exponen las razones válidas más frecuentes para realizar una fusión o adquisición de empresas.

Tabla 15: Razones válidas para realizar una fusión.

Razones válidas
* Lograr que el desempeño de la empresa resultante es superior al de sus partes por separado.
* Alcanzar economías de escala (reduce los costos y hace posible otro tipo de inversiones).
* Aportar los componentes que la otra carece, y que son necesarios para el éxito de la empresa final.
* Asegurar que la absorbida brida beneficios o por lo menos tiene potencial.
* Ser capaz de administrar de manera eficiente los activos y el personal de las absorbidas.
* La viabilidad de la fusión, dependerá del veredicto de los organismos de control que rige en el país.

Fuente: WONG, David. Las Fusiones,
<http://www.davidwongcam.com/libros/finanzascorp/capitulo13.pdf>.

Elaboración: Autora.

De acuerdo a lo que se puede evidenciar en la tabla anterior se puede decir que las principales razones válidas para realizar una fusión son las estructurales, económicas y fiscales; aunque también existen motivaciones que se alejan de lo razonable y que pueden llevar la operación al fracaso.

Tabla 16: Razones cuestionables para realizar una fusión.

Razones cuestionables
* La fusión debería incrementar las ventas ya que se tiene dos o tres empresas en una, pero no se debería conformar con el cumplimiento de ese objetivo sino determinar la rentabilidad que generan las mismas.
* No se debe aprobar o considerar una fusión solo por el aumento de las utilidades de acción sin considerar el flujo de caja y el riesgo asociado al negociado.
* La fusión dependiente de las empresas debería generar mas facilidades de financiamiento pero muchas veces por sus resultados o situación no es así.
* Ciertos tipos de fusiones por sus componentes y características pueden no cumplir con las leyes que rigen en el país y así generar problemas en sus inicios o en el desarrollo del proyecto.

Fuente: WONG, David. Las Fusiones,
<http://www.davidwongcam.com/libros/finanzascorp/capitulo13.pdf>

Elaboración: Autora.

De acuerdo a la tabla anterior hay ciertas dificultades que se generan al realizar una fusión, y que muy fácilmente pueden confundirse con beneficios que a la larga envés de resultar positivo generan pérdidas económicas y de tiempo, también hay que considerar que no por que el proyecto de fusión ha comenzado, esté garantizado que culminará con éxito, esto se da generalmente por una falta de planificación y desconocimiento.

3.1 Resumen de costos.

Al realizar una fusión, sus costos deben considerarse más como una inversión, siempre que estos y los beneficios que generará estén correctamente definidos, para determinar si existe una verdadera contribución neta a la riqueza de socios o accionistas.

El principal objetivo de este tipo de reestructuraciones es lograr que el valor de las empresas juntas sea mayor a la suma de sus valores por separado, es decir, que sea $1+1+1=4$. Si esto es así, entonces se genera un beneficio o ganancia con la fusión.

Costos de una fusión.

Los costos de una fusión están integrados por los egresos en los que se incurre para realizarla, tales como pago de trámites, honorarios de contadores, notarios, abogados, entre otros.

Tabla 17: Costos de la fusión.

RUBRO	MONTO
Asesoría y honorarios	
Abogados	\$1.850,00
Contador publico	\$1.200,00
Tramites	
Notarias	\$350,00
Inscripciones	
Inscripción en el registro mercantil	\$280,00
TOTAL	\$3.680,00

Fuente: Quevedo y Ponce, estudio jurídico.

Elaboración: Autora.

Como se puede ver en el cuadro anterior, los valores en los que incurriría la empresa al realizar esta fusión por absorción son mínimos en relación a los montos de ahorro que se espera obtener,

Más representativo que los costos expuestos en el cuadro anterior es la decisión de realizar el proyecto, el tiempo y los tramites necesarios.

Dentro de la tabla expuesta no se ha considerado el valor en el que se negociarían las participaciones de Imporglobal, como se mencionó en el capítulo uno, se espera que Comercializado JCEV permanezca como una empresa familiar después de la fusión.

Una empresa familiar es en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad (LANSBERG, PERROW y ROGLOSKY, 1988); una empresa en la que propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia (BARNES y HERSHON, 1989); una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total.

Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (GALLO y SVEN, 1991); una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle (WARD, 1995); Aquélla en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener,

mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia (ITZ, 1995).

Es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa (CHIJRCH, 1996).²¹

Es importante mencionar las ventajas y desventajas de una empresa familiar para entender mejor por que el interés de mantener a Comercializadora JCEV como una empresa familiar.

Ventajas:

- Se mantiene una cultura de unión, sacrificio y compromiso.
- Esfuerzos en conjunto para lograr la continuidad de la empresa.
- Mayor reinversión de utilidades lo que contribuye a un crecimiento mas rápido.
- Rapidez en la toma de decisiones al existir menos burocracia.
- Mayor confiabilidad en puestos estratégicos y de riesgo.

Desventajas:

- Conflictos de intereses por la falta de políticas bien definidas.
- Conflictos familiares que esperan ser resueltos en la empresa
- Falta de sucesores preparados y calificados.
- Resistencia al cambio, modernización y a la planificación de sucesión.

Al analizar el tema de empresa familiar junto con el fundador, nos dice que todas las desventajas pueden ser superadas si se logra una correcta organización de la empresa, en la que exista un consejo que defina claramente las normas y políticas, dentro de las cuales no exista conflicto de intereses personales y familiares con el desarrollo empresarial, también nos dice que esta muy de acuerdo con la contratación de familiares siempre y cuando estos estén mejor capacitados que su competencia.

²¹ROCA JUNYET, M., "La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario", en la obra El patrimonio familiar, profesional y empresarial" Consejo General del Notariado - Bosch, Barcelona, 2005, p. 30.

De acuerdo con Juan Carlos Espinoza, el valor que estimaría para la compra de acciones es de US10.000,00 considerando que su socio no aportó capital para la constitución y desarrollo de esta empresa.

A continuación se presenta un esquema sencillo de los pasos que se debe seguir para realizar una fusión, donde se podrá visualizar mejor la planificación y tiempo invertido en el proyecto.

Pasos:

1. Analizar el proyecto, previo a presentación.
2. Presentar el proyecto a la junta de socios.
3. Aprobar o cuestionar por parte de la junta.
4. En caso de aprobación presentar el proyecto al representante de los obligacionistas.
5. En caso de rechazo reformular la presentación con mayor énfasis en los beneficios.
6. En caso de aprobación, realizar acuerdos individuales de la junta de cada compañía.
7. Realizar un corte del balance a determinada fecha.
8. Elaborar la minuta de las tres empresas como una sola con sus nuevos estatutos.
9. Resolver sobre la disolución de las absorbidas.
10. Elevar a escritura pública.
11. Presentar para aprobación en la Súper intendencia de Compañías.
12. Planificar la inspección de la Superintendencia de Compañías y preparar toda la información.

Una vez aprobado por el ente regulador.

13. Se generan las nuevas escrituras con balance liquidado.

14. Aprobación mediante resolución.

15. Publicación de la resolución.

16. Inscripción en el registro mercantil y para el caso de bienes inmuebles en el registro de la propiedad.

17. Cancelación del RUC de las absorbidas.

18. Actualización del RUC.

Al analizar todos los pasos que se deben seguir para lograr una fusión se observa que el dinero invertido no refleja la realidad por la complejidad que este proyecto genera y los costos implícitos de la misma, con referencia al esquema realizado se espera que se pueda realizar en un plazo máximo de 50 días con el fin de controlar y disminuir complicaciones.

3.2 Análisis de situación inicial.

Como se puede ver en los capítulos anteriores la diferencia en el desarrollo y funcionamiento de las empresas es muy grande, así lo demuestran sus números.

En el caso de Comercializadora JCEV, esta es una empresa que se encuentra en crecimiento, buscando nuevas líneas que le permitan satisfacer una mayor cantidad de mercados, incluso se podría decir que su solidez y solvencia vienen creciendo en los últimos años y se espera mayores éxitos en un futuro; así también lo demuestran los principales indicadores financieros.

Tabla 18: Comercializadora JCEV Cía. Ltda. - Indicadores financieros.

	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ				
CORRIENTE	1,08	1,30	1,59	1,71
PRUEBA ACIDA	0,79	0,96	1,14	1,35
DIAS DE INVENTARIO PROMEDIO	64	54	75	49
RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO	0,14	0,14	0,15	0,15
ROE	0,04	0,01	0,09	0,10
ROA	0,01	0,00	0,03	0,04
ENDEUDAMIENTO				
DEUDA TOTAL	4,55	2,19	2,10	1,73
APALANCAMIENTO	0,82	0,69	0,68	0,63

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Para Importglobal el panorama es totalmente diferente; a pesar de que la idea del negocio y sus productos son muy buenos existe desconocimiento de su manejo por parte de su mayor accionista, mismo que tampoco considera hacer crecer a este negocio sino vender cantidades moderadas que se ajusten a los clientes que actualmente posee, buscando alianzas estratégicas, envés de canales de distribución propios; resulta de vital importancia vender el inventario que posee actualmente que asciende a aproximadamente US 300.000 con el fin de no seguir incurriendo en mas gastos y aumentando el índice de obsolescencia.

Con referencia a Comercial Precires sus números muestran claramente la situación que enfrenta, misma que viene decayendo desde algunos años atrás; en ese tiempo en el que se decidió su cese de actividades debió considerarse la posibilidad de liquidarla pero por falta de asesoría y decisión ha transcurrido aproximadamente 5 años donde se ha mantenido cumpliendo sus obligaciones con préstamos de Comercializadora JCEV, lo que da como resultado una gran pérdida de aproximadamente 1'000.000,00.

Al no haberse disuelto en su momento, actualmente no es conveniente y por eso la propuesta de este proyecto, que más que un crecimiento sustancial de la empresa madre, generará un importante escudo fiscal así como otros beneficios que se detallan a continuación.

Disminución del 10% en el costo operativo

- Un sistema contable envés de 3.
- Un contrato de especialistas para realizar estudios, informes, etc.
- Reducción de tramites societarios.
- Reducción de valores pagados por arriendos, seguros, asesoría.

Disminución de impuestos, tasas y contribuciones anuales

- Permisos de funcionamiento.
- Permiso del cuerpo de bomberos.
- Patentes municipales.
- Aportes a la Súper Intendencia de Compañías.

3.3 Balances Comparativos

Comercializadora JCEV CIA. LTDA.
Balance General luego de la fusión.
Al 31 de diciembre 2014.

Código	Cuenta Contable	Comercializadora JCEV	Comercial Precires	Importglobal	Consolidado	DOLARES	%
1	ACTIVO	16.505.578,12	46.753,52	833.739,94	17.386.071,58	880.493,46	5,33%
111	ACTIVO CORRIENTE	14.643.730,69	46.753,52	833.739,94	15.524.224,15	880.493,46	6,01%
111 02	BANCOS	626.137,04	1.783,20	21.511,01	649.431,25	23.294,21	3,72%
111 03	INVERSIONES	333.229,26		505,28	333.734,54	505,28	0,15%
111 04	CLIENTES	5.912.921,11	30.202,06	335.095,84	6.278.219,01	365.297,90	6,18%
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	- 133.407,78	- 535,45	- 4.593,97	- 138.537,20	- 5.129,42	3,84%
111 06	PRESTAMOS PERSONALES EMPLEADOS	18.634,34	2.167,40	0,00	20.801,74	2.167,40	11,63%
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	627.579,68	0,00	4.903,56	632.483,24	4.903,56	0,78%
111 10	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	549.756,95	0,00	1.000,00	550.756,95	1.000,00	0,18%
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	44.630,58	6.140,39	67.837,00	118.607,97	73.977,39	165,75%
111 12	OTROS DOCUMENTOS POR COBRAR	82.072,54	0,00	0,00	82.072,54	0,00	0,00%
111 14	ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	65.100,00	0,00	0,00	65.100,00	0,00	0,00%
111 15	INVENTARIOS	3.143.947,06	5.239,00	410.737,50	3.559.923,56	415.976,50	13,23%
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	1.227.330,13	0,00	3.341,86	1.230.671,99	3.341,86	0,27%
111 17	DIFERIDOS	365.301,29	0,00	0,00	365.301,29	0,00	0,00%
111 20	VALORES EN GARANTIA	1.775.206,63	0,00	0,00	1.775.206,63	0,00	0,00%
112	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.861.847,43	0,00	0,00	1.861.847,43	0,00	0,00%
112 01	DEPRECIABLES	1.012.582,99	0,00	0,00	1.012.582,99	0,00	0,00%
112 02	NO DEPRECIABLES	849.264,44	0,00	0,00	849.264,44	0,00	0,00%
2	PASIVO	- 10.459.350,61	- 317.152,69	- 845.511,16	- 11.622.014,46	-1.162.663,85	11,12%
211	PASIVO CORRIENTE	- 8.541.126,45	- 294.668,03	- 845.511,16	- 9.681.305,64	-1.140.179,19	13,35%
211 01	PROVEEDORES	- 2.109.348,14	- 1.365,78	- 14.633,59	- 2.125.347,51	- 15.999,37	0,76%

211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	- 169.278,28	- 1.434,11	- 1.949,34	- 172.661,73	- 3.383,45	2,00%
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	- 3.874.902,01	0,00	0,00	- 3.874.902,01	0,00	0,00%
211 04	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	- 1.041.837,44	- 271.169,84	- 789.909,61	- 2.102.916,89	- 1.061.079,45	101,85%
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	- 207.632,94		- 5.390,27	- 213.023,21	- 5.390,27	2,60%
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	- 34.220,72	- 19.745,48	- 532,96	- 54.499,16	- 20.278,44	59,26%
211 07	IMPUESTO A PAGAR	- 414.834,44	- 952,82	- 33.095,39	- 448.882,65	- 34.048,21	8,21%
211 08	VARIOS ACREEDORES	- 156.990,76	- 917,33	0,00	- 157.908,09	- 917,33	0,58%
211 09	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES C/P	- 402.679,48			- 402.679,48	0,00	0,00%
211 10	INTERESES POR PAGAR C/P	- 129.402,24	0,00	0,00	- 129.402,24	0,00	0,00%
					0,00	0,00	
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	- 1.918.224,16	-22.484,66	0,00	- 1.940.708,82	- 22.484,66	1,17%
212 02	FininvestOverseas Inc. (250mil) L/p	- 24.307,36	0,00	0,00	- 24.307,36	0,00	0,00%
212 03	FininvestOverseas Inc. (200mil) L/p		0,00	0,00	0,00	0,00	
212 04	Bco Bolivariano Op # 0400014304		0,00	0,00	0,00	0,00	
212 24	Bco Internacional Op # 800307555 L/p	- 115.864,85	0,00	0,00	- 115.864,85	0,00	0,00%
212 27	BcoPromericaOp # 040100723271	- 62.477,27	0,00	0,00	- 62.477,27	0,00	0,00%
212 31	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES L/P	- 1.319.230,52	0,00	0,00	- 1.319.230,52	0,00	0,00%
212 32	INTERESES POR PAGAR L/P	- 187.799,56	0,00	0,00	- 187.799,56	0,00	0,00%
212 33	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	- 208.544,60	-22.484,66	0,00	- 231.029,26	- 22.484,66	10,78%
3	PATRIMONIO	- 6.046.227,51	270.399,17	- 87.461,72	- 5.863.290,06	182.937,45	-3,03%
311	CAPITAL Y RESERVAS	- 6.046.227,51	270.399,17	- 87.461,72	- 5.863.290,06	182.937,45	-3,03%
311 01	CAPITAL	- 588.720,00	- 170.494,00	- 1.000,00	- 760.214,00	- 171.494,00	29,13%
311 01 001	Juan Carlos Espinoza Vintimilla	- 408.882,00	- 168.789,00	- 990,00	- 578.661,00	- 169.779,00	41,52%
311 01 004	Maria Jose Espinoza Gonzalez	- 8.344,00	- 1.705,00	0,00	- 10.049,00	- 1.705,00	20,43%
311 01 003	Juan Carlos Espinosa Gonzalez	0,00	0,00	- 10,00	- 10,00	- 10,00	
311 02	RESERVAS	- 2.511.642,51	- 584.080,75	- 5.778,96	- 3.101.502,22	- 589.859,71	23,49%
311 03	SUPERAVITS	- 16.068,56	- 4.633,90	0,00	- 20.702,46	- 4.633,90	28,84%
311 05	RESULTADOS	- 485.211,93	910.213,24	- 38.694,25	386.307,06	871.518,99	-179,62%

311 06	APORTE DE SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACION	- 1.836.858,65	0,00	\$ 0,00	- 1.836.858,65	\$ 0,00	0,00%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	607.725,86	-	-57.244,43	431.086,85	- 176.639,01	-29,07%

Fuente: Historial Compañías.

Elaboración: Autora.

Comercializadora JCEV CIA. LTDA.
Estado de pérdidas y ganancias luego de la fusión.
Al 31 de diciembre 2014.

Código	Cuenta Contable	Comercializadora JCEV	Comercial Precires	Importglobal	Consolidado	Dólares	%
4	INGRESOS	27.973.352,25	572,48	357.309,10	28.331.233,83	357.881,58	1,28%
41	INGRESOS OPERACIONES	27.973.352,25	572,48	357.309,10	28.331.233,83	357.881,58	1,28%
411	INGRESO OPERACIONAL	27.760.761,21	0,00	352.997,60	28.113.758,81	352.997,60	1,27%
411 01	VENTAS	27.760.761,21	0,00	352.997,60	28.113.758,81	352.997,60	1,27%
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	212.591,04	572,48	4.311,50	217.475,02	4.883,98	2,30%
412 01	INGRESOS FINANCIEROS	212.591,04	572,48	4.311,50	217.475,02	4.883,98	2,30%
5	COSTOS Y GASTOS	-27.365.626,39	-119.967,06	-414.553,53	-27.900.146,98	-534.520,59	1,95%
51	COSTOS	-27.365.626,39	-119.967,06	-414.553,53	-27.900.146,98	-534.520,59	1,95%
510	COSTO	-23.539.262,83	-1.560,62	-286.026,62	-23.826.850,07	-287.587,24	1,22%
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-23.539.262,83	-1.560,62	-286.026,62	-23.826.850,07	-287.587,24	1,22%
511	GASTOS OPERACIONALES	-3.826.363,56	-118.406,44	-128.526,91	-4.073.296,91	-246.933,35	6,45%
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1.567.979,65	-58.499,84	-23.869,95	-1.650.349,44	-82.369,79	5,25%
511 02	GASTO DE VENTAS	-1.453.373,76	-59.309,13	-95.001,27	-1.607.684,16	-154.310,40	10,62%
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-802.625,19	-597,47	-9.573,75	-812.796,41	-10.171,22	1,27%
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES	-2.384,96	0,00	-81,94	-2.466,90	-81,94	3,44%
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	607.725,86	-119.394,58	-57.244,43	431.086,85	-176.639,01	-29,07%

Fuente: Historial Compañías.

Elaboración: Autora.

Tabla 19: Ratios financieros posterior a la fusión.

	Antes	Después
Liquidez		
Corriente	1,71	1,6
Prueba Acida	1,35	1,24
Días de cobro promedio	87	91
Días de inventario promedio	49	55
Rentabilidad		
Margen Bruto	15,21%	15,25%
Margen Neto	2,19%	1,53%
ROE	10,05%	7,35%
ROA	3,68%	2,48%
Endeudamiento – Apalancamiento		
Deuda Total	1,73	1,98
Deuda Largo plazo	0,32	0,33
Apalancamiento	0,63	0,67
Cobertura de deuda	1,92	1,36

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

De acuerdo a lo que se puede observar en el análisis con ratios financieros en su mayoría se genera un efecto negativo, y esto obviamente se da por la situación en la que se encuentran las empresas absorbidas; es por esto que el caso propuesto si se ve en números superficiales no sería recomendable ya que no se puede apreciar fácilmente el beneficio que genera y que en realidad no es mayor en el corto plazo sino se va a poder apreciar en el largo plazo.

En esta fusión el beneficio principal es el escudo tributario debidamente establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno, mismo que se espera que genere un ahorro en los próximos 5 años.

3.4 Flujo de caja libre

El flujo de caja libre se ha convertido en la medida financiera que muestra verdaderamente el valor de una organización, al no entender la finalidad de esta herramienta se puede confundir con el flujo de caja de tesorería, que son dos cosas completamente diferentes.

En el área de finanzas corporativas el flujo de caja libre (FCF) es una herramienta que permite determinar el flujo de efectivo de un negocio, entendiéndose este como lo que está disponible para su distribución entre los socios/accionistas de la empresa sin causar un perjuicio a las operaciones de la misma; que es lo que en muchos casos ocurre por no tener claro la situación real, lo que le puede llevar a una desestabilización del negocio y posible quiebra en un futuro.²²

El flujo de caja libre puede ser calculado en un sin número de maneras dependiendo de quien lo haga y de cuanta información esté disponible, pero se debe tener mucho cuidado de no distorsionar valores que pueden generar una idea equivocada de la verdadera situación de una empresa.

Puntos a destacar:

- El crecimiento del flujo de caja determina el valor de una empresa.
- El flujo de caja libre debe cubrir las deudas y el reparto de utilidades.
- Rentabilidad del activo = generación de flujo de caja libre.
- Las opciones para mejorar el flujo de caja libre son el aumento de la utilidad operativa o el decrecimiento del capital de trabajo neto operativo.

Esta herramienta permite determinar la capacidad financiera de una empresa, más claro la capacidad para generar caja independientemente de su estructura y situación económica financiera, por lo tanto muestra claramente como retornará el dinero a quienes han sido sus inversionistas.

Tabla 20: Flujo de caja libre operativo.

Flujo de caja Libre operativo	2014
Utilidad Neta	\$607.725,86
+ Depreciaciones	\$1.012.582,99
+ Amortizaciones	\$0,00
+ Intereses (Gasto Financiero)	\$802.625,19
Flujo de caja bruto	\$2.422.934,04
- Aumento capital trabajo neto operativo	\$145.998,96
- Aumento Activo fijo	\$86.354,64
TOTAL	\$2.190.580,44

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

²²BEDOYA, Jaime Humberto,
http://www.degerencia.com/articulo/10_conceptos_sobre_el_flujo_de_caja_libre.

3.5 Efectos tributarios

Sin fusión					
	2015	2016	2017	2018	2019
= Utilidad antes de intereses e impuestos	607.725,00	698.883,75	803.716,31	924.273,76	1.062.914,82
- 15% Participación trabajadores	91.158,75	104.832,56	120.557,45	138.641,06	159.437,22
= Utilidad antes de impuestos	516.566,25	594.051,19	683.158,87	785.632,70	903.477,60
= 22% de Impuesto a la renta causado	113.644,58	130.691,26	150.294,95	172.839,19	198.765,07
= 5% Reserva Legal	20.146,08	23.168,00	26.643,20	30.639,68	35.235,63
= Utilidad Disponible para los accionistas	382.775,59	440.191,93	506.220,72	582.153,83	669.476,90

Fusionada					
	2015	2016	2017	2018	2019
= Utilidad antes de intereses e impuestos	455.793,75	524.162,81	602.787,23	693.205,32	797.186,11
- 15% Participación trabajadores	68.369,06	78.624,42	90.418,09	103.980,80	119.577,92
= Utilidad antes de impuestos	387.424,69	445.538,39	512.369,15	589.224,52	677.608,19
= 22% de Impuesto a la renta causado	85.233,43	98.018,45	112.721,21	129.629,39	149.073,80
= 5% Reserva Legal	15.109,56	17.376,00	19.982,40	22.979,76	26.426,72
= Utilidad Disponible para los accionistas	287.081,69	330.143,95	379.665,54	436.615,37	502.107,57

Ahorro anual en el pago de impuestos	28.411,14	32.672,82	37.573,74	43.209,80	49.691,27
Ahorro porcentual en pago de impuestos	25%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Como se puede ver en los cuadros anteriores el ahorro en el pago de impuestos es significativo en relación a únicamente liquidar las compañías, dando un total aproximado de US191.559,00 donde la pérdida es amortizada durante los cinco años siguientes en vez de afectar directamente al patrimonio sin generar beneficio alguno, claro está que para el cálculo del ahorro se ha realizado una proyección en línea recta que se espera que se supere.

Si las utilidades generadas son mayores a las proyectadas esta pérdida será amortizada en menos tiempo, lo que también traería consigo una mayor afección a las utilidades a repartir.

De acuerdo a lo que establece la ley esta proyección se ha realizado de la siguiente manera:

1. Se ha estimado un crecimiento en línea del 15% de la utilidad a obtener en los próximos cinco años.
2. De la utilidad antes de intereses e impuestos se ha restado el 25% hasta alcanzar el valor de pérdida que la ley permite amortizar.
3. Se ha realizado el cálculo de pago de impuestos asumiendo que el porcentaje y su forma de cálculo no cambien,
4. Se determina el ahorro anual.

Conclusiones y recomendaciones

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la factibilidad de la fusión de las empresas Comercializadora JCEV, Importglobal y Comercial Precires que se incluye en el desarrollo de la investigación.

Una vez realizado el análisis se determina que el proyecto es factible y definitivamente debe realizarse por los múltiples beneficios que está genera:

- Ahorro tributario de aproximadamente US\$191.559,00 en los próximos cinco años.
- La consolidación del rubro de importaciones de las dos empresas aumenta su historial y disminuye la afección que genera las medidas impuestas por el gobierno que obedecen a un 20% de reducción con relación al año inmediatamente anterior.
- Simplificación en el proceso administrativo ya que se evitan pasos y se optimizan recursos.
- Evita que se generen mayores pérdidas en las empresas absorbidas.

Adicionalmente es importante destacar que los costos del proyecto son insignificantes frente a los cambios e importantes mejoras que espera obtenga la empresa.

Recomendaciones:

Por todo lo expuesto anteriormente, recomiendo que se realice el proyecto ya que sin bien en el corto plazo no se aprecian grandes beneficios en el futuro incidirá positivamente en el crecimiento y desarrollo de la empresa fusionada.

Al ser una empresa que emitió obligaciones y está cotizando los títulos en la bolsa de valores y por ende depende de una calificación de riesgo que al momento es AA, es importante considerar si las variaciones generadas por la pérdida no afectan a la misma, por eso se realizó la consulta y se determinó que el proyecto es factible y no afectará a la calificación siempre y cuando no reduzca la capacidad de pago a

los obligacionistas, que en el caso no se afecta ya que es mas un movimiento contable que genera ahorro y por tanto menor erogación de dinero.

Sugiero realizarlo a la brevedad posible ya que el tramite dura alrededor de sesenta días una vez que se tenga la aprobación de las juntas de todas las empresas y más importante aún de sus obligacionistas en la palabra de su representante.

Este proyecto lograría mejores resultados si se realiza de la mano de un abogado societario experto en el tema para poder cumplir con todos las regulaciones que establecen los entes de control.

Bibliografía.

1. AMO BARAYBAR, Francisco, "El cuadro de mando integral "Balance Scorecard", 2011, pag. 10-11.

Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Recuperado de:

<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/681-balanza-de-pagos-del-primer-trimestre-de-2014-cuenta-corriente-con-un-superavit-de-usd-3884-millones>

<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>

3. BECERRIL, Juan Carlos, "*Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de AOL Time Warner*", Tesis de la Universidad Panamericana, México, 2003.

Recuperado de:

<http://www.ilustrados.com/tema/5051/Fusion-Sociedades-Analisis-Fusion-Time-Warner.html>.

4. BREALEY, Richard A. y S. C. MYERS, "*Manual de Finanzas Corporativas*", McGraw Hill, 4ta Edición, Santafé de Bogotá, 1995.

5. CEVALLOS, Víctor, "*Compendio de Derecho Societario*", Editorial Jurídica del Ecuador, 1^a Edición, Ecuador, 1992, pág. 417-420.

6. COMERCIAL PRECIRES CÍA LTDA.

- ❖ Escritura de constitución.
- ❖ Estados de situación financiera.
- ❖ Estatutos.

- ❖ Reporte histórico de transacciones.

7. COMERCIALIZADORA JCEV CÍA. LTDA.

- ❖ Actas y acuerdos.
- ❖ Escritura de constitución.
- ❖ Estados de situación financiera.
- ❖ Estatutos.
- ❖ Informe de auditoría externa.
- ❖ Reporte histórico de compras.
- ❖ Reporte histórico de ventas.

8. CORDERO, Carlos “Fusión y escisión de compañías anónimas”. 1998.

9. DARBY, Joshep “Practical guide to mergers, acquisitions and business sales”. 2006.

10. EDICIONES Y PUBLICACIONES ECUATORIANAS.

“Codificación de la Ley de Compañías”, EDYPE, Ecuador, 2002, pp. 11-12, 63, 65-66, 89-91, 96, 100.

11. EMERY, Douglas R. y J. D. FINNERTY, “Administración Financiera Corporativa”, Pearson Educación, México, 2000.

12. GALPIN Timothy, HERNDON Mark. “Guía completa sobre fusiones y adquisiciones”. 2013.

Recuperado de:

https://books.google.com.ec/books?id=GR0BAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fusiones&hl=es419&sa=X&ei=jjG8VN0iEpeQsQSP44HoDg&redir_esc=y#v=onepage&q=fusiones&f=false.

13. HARVARD BUSINESS REVIEW, “Estrategias de crecimiento”, Ediciones Deusto S.A., España, 1999, pág. 127-161.

14. IMPORTGLOBAL CÍA LTDA.

- ❖ Escritura de constitución.
- ❖ Estados de situación financiera.
- ❖ Estatutos.

- ❖ Reporte histórico de compras.
- ❖ Reporte histórico de ventas.

15. JARAMILLO, Alfonso, “*Fusiones: Un estudio comparado de las legislaciones ecuatoriana y español*”, Universidad de Bonn, Diario LA HORA, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.dlh.lahora.com.ec>.

16. KAPLAN, Robert y NORTON, David “El cuadro de mando integral”, 3ra ed. Revisada, pág. 6.

19. LEY DE COMPAÑIAS.

Recuperado de:

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

20. MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ Artemio, Elementos Básicos del cuadro de mando integral, 2012.

21. MASCAREÑAS P, Juan, “*Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*”, McGraw Hill, España, 1993, pág. 1-78, 253-296.

20. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR.

<http://comercioexterior.gob.ec>.

21. MINISTERIO DE RELACIONES LABORABLES.

<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>.

22. ORTIZ, María Caridad, “*Una Época de Fusiones Gigantes*”, Revista Gestión: economía y sociedad, No. 100, Dinediciones, Ecuador, 2002.

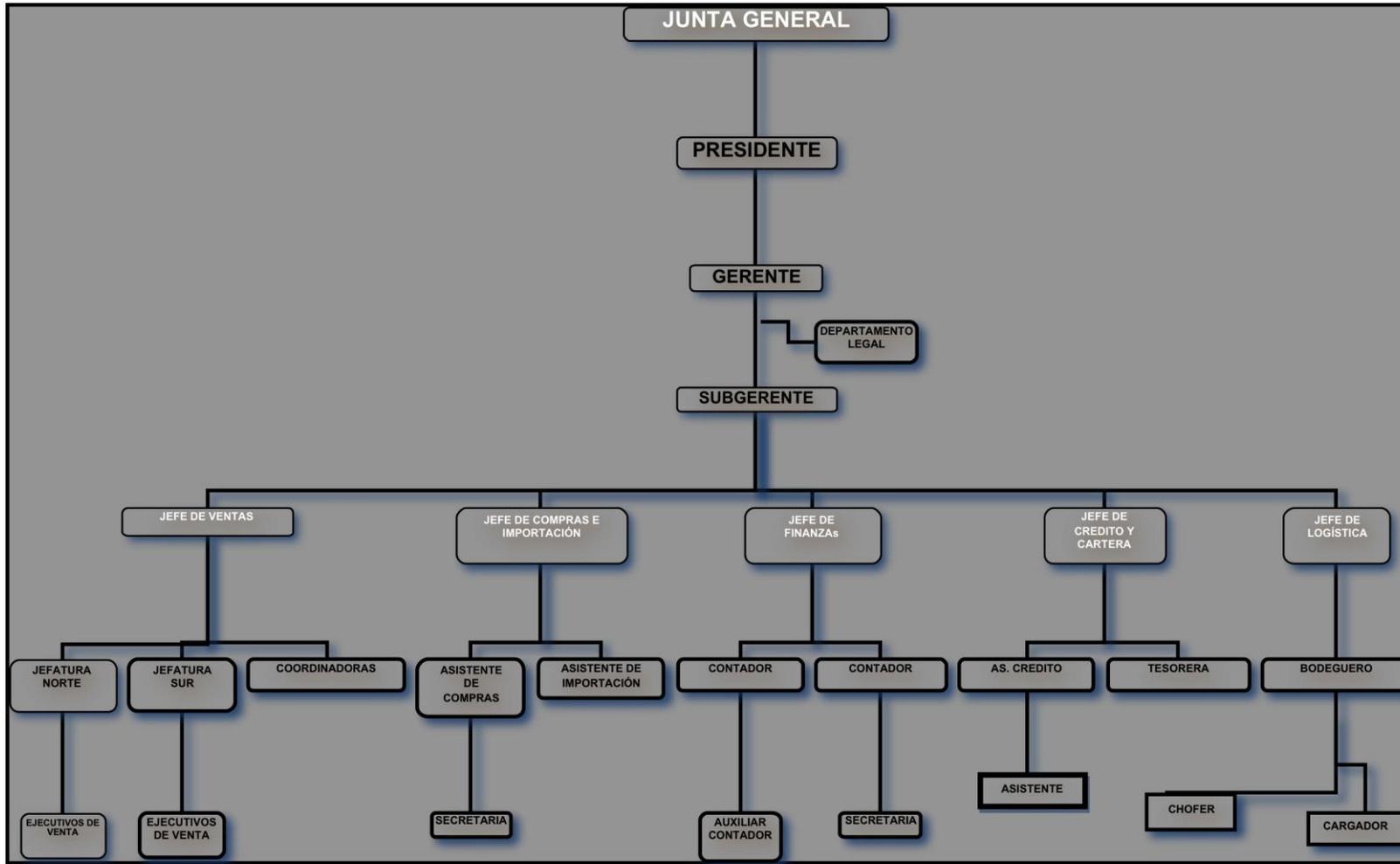
23. SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

- “*Indicadores Económico Financieros 2003*”, Ecuador.
- “*La Fusión*”, Imprenta de la Superintendencia de Compañías, Ecuador,

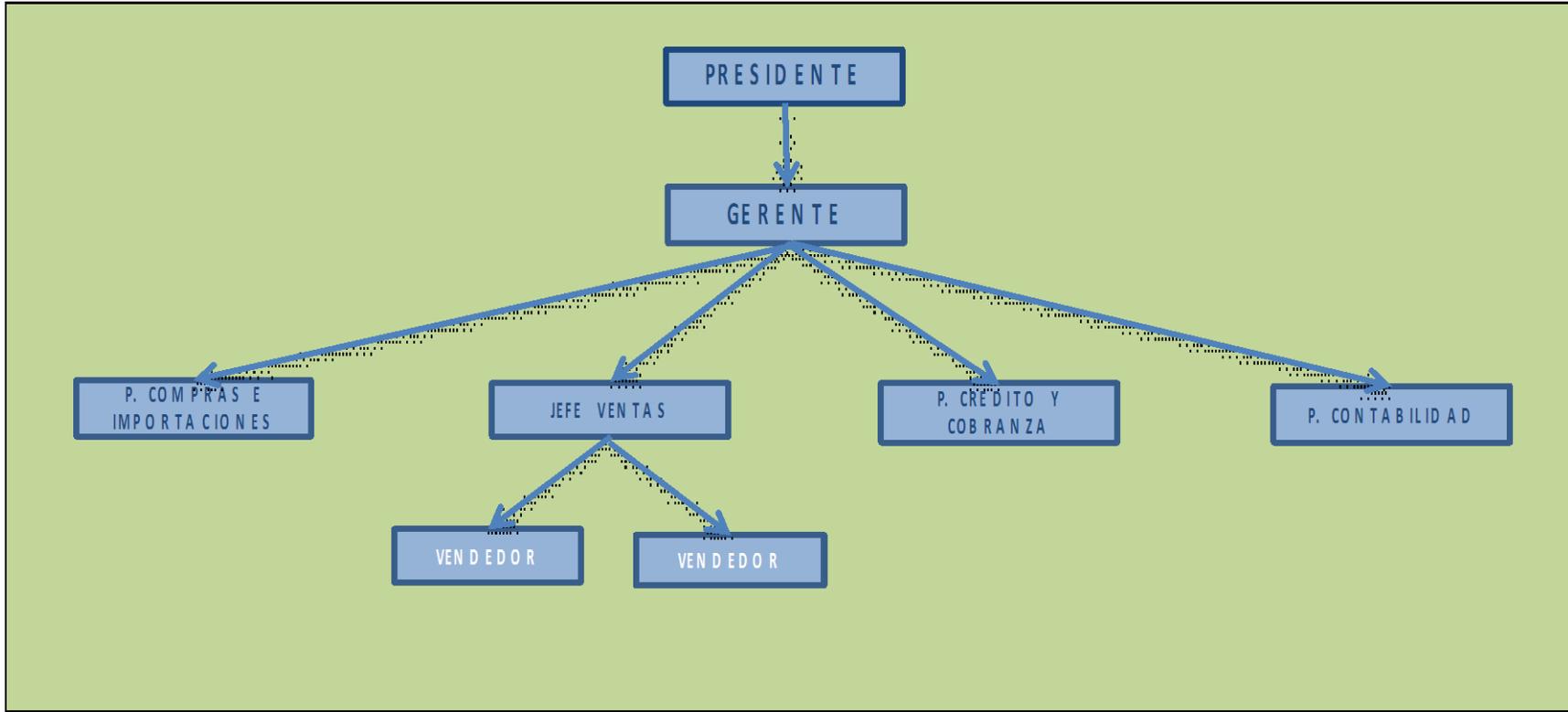
- 1996, pág. 5-30, 51-136, 363-376.

<http://www.supercias.gob.ec/resolucionesyextractos/>.

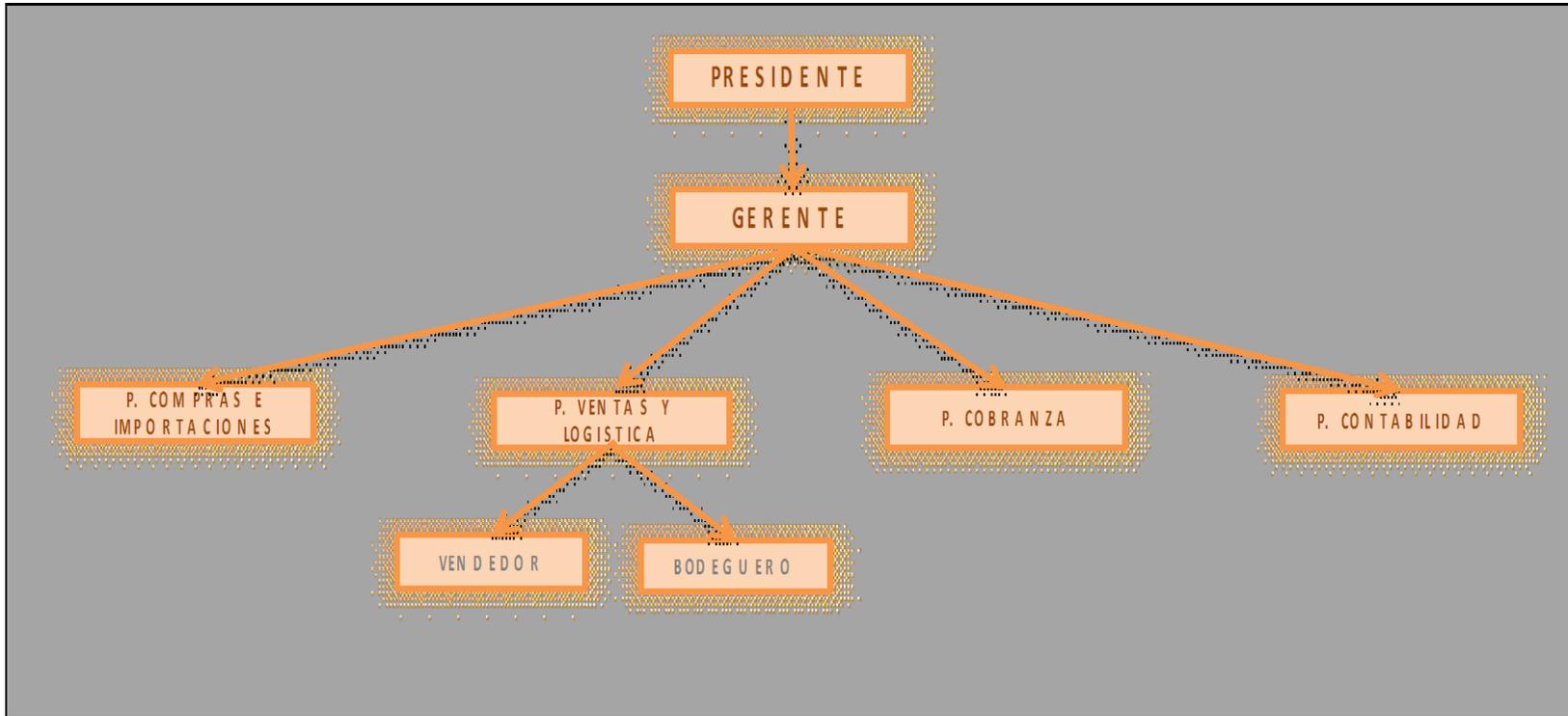
Anexo 1: Organigrama Comercializadora JCEV Cía. Ltda.



Anexo 2: Organigrama Importgloba Cía. Ltda.



Anexo 3: Organigrama Comercial Precires Cía. Ltda.



Anexo 4: Estados Financieros de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias.

CODIGO	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	14.039.645,43	14.095.328,40	17.895.426,47	16.505.578,12
11	ACTIVOS CORRIENTE	14.039.645,43	14.095.328,40	17.895.426,47	16.505.578,12
111	ACTIVO CORRIENTE	12.027.521,21	12.332.616,15	16.142.914,47	14.643.730,69
111 01	DISPONIBLE	29.060,07	8.211,51	14.661,32	5.291,86
111 02	BANCOS	287.369,97	564.796,05	207.945,31	626.137,04
111 03	INVERSIONES	285.945,45	297.608,40	313.180,23	333.229,26
111 04	CLIENTES	4.376.725,94	4.220.901,76	4.846.441,80	5.912.921,11
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-248.688,29	-132.605,28	-128.837,08	-133.407,78
111 06	PRESTAMOS PERSONALES EMPLEADOS	7.231,46	14.547,97	15.892,67	18.634,34
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	58.443,29	276.772,55	1.387.580,98	627.579,68
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	524.085,31	340.800,97	1.158.818,15	549.756,95
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	191.720,68	19.485,28	11.652,71	44.630,58
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	10.386,92	82.688,46	73.670,19	82.072,54
111 14	ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA				65.100,00
111 15	INVENTARIOS	3.234.593,08	3.223.142,81	4.570.728,88	3.143.947,06
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	1.264.169,71	989.657,34	1.115.661,09	1.227.330,13
111 17	DIFERIDOS	14.048,29	6.047,39	429.795,29	365.301,29
111 20	VALORES EN GARANTIA	1.992.429,33	2.420.560,94	2.125.722,93	1.775.206,63
112	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.012.124,22	1.762.712,25	1.752.512,00	1.861.847,43
112 01	DEPRECIABLES	1.165.732,24	1.119.920,03	1.109.719,78	1.012.582,99
112 02	NO DEPRECIABLES	642.792,22	642.792,22	642.792,22	849.264,44
112 03	AMORTIZABLES	203.599,76	0,00	0,00	\$0,00

2	PASIVO	-11.510.765,08	-9.674.721,11	-12.130.520,77	-10.459.350,61
21	PASIVOS	-11.510.765,08	-9.674.721,11	-12.130.520,77	-10.459.350,61
211	PASIVO CORRIENTE	-11.087.276,28	-9.509.864,01	-10.161.455,88	-8.541.126,45
211 01	PROVEEDORES	-5.656.505,52	-3.497.391,67	-3.823.542,31	-2.109.348,14
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	-125.220,75	-70.005,56	-71.802,23	-169.278,28
211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	-3.589.545,12	-3.347.392,83	-4.146.064,16	-3.874.902,01
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	-926.059,76	-1.019.558,57	-1.078.365,09	-1.041.837,44
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	-67.567,53	-136.204,65	-168.793,22	-207.632,94
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	-6.404,24	-15.646,84	-17.055,80	-34.220,72
211 07	IMPUESTO A PAGAR	-368.065,17	-715.969,79	-291.755,88	-414.834,44
211 08	VARIOS ACREEDORES	-347.908,19	-707.694,10	-94.588,95	-156.990,76
211 09	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES C/P	0,00	0,00	-332.064,00	-402.679,48
211 10	INTERESES POR PAGAR C/P	0,00	0,00	-137.424,24	-129.402,24
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	-423.488,80	-164.857,10	-1.969.064,89	-1.918.224,16
212 03	FininvestOverseas Inc. (200mil) L/p				-24.307,36
212 16	Financiera Union Del Sur (200 Mil)	0,00	0,00		
212 17	Bco. Del Austro Op # 4238 L/p Terreno Gua	-171.603,95	0,00		
212 18	Bco. Bol Op # 400011408 Cash Colater L/p	0,00	0,00		
212 19	Bco. Bol Op # 400011475 Cash Colater L/p	0,00	0,00		
212 20	Fininvest Overseas Inc L/p (250 Mil)	0,00	0,00		
212 21	Banco Bolivariano Op # 0400012168 Hipote	0,00			
212 22	Fininvest Overseas Inc. L/p (240 Mil)	-55.774,69			
212 23	FininvestOverseasInc (250 Mil) L/p	-45.440,66			
212 24	Bco. Internacional Op # 800307555 L/p	-150.669,50	-140.310,72	-128.809,86	-115.864,85
212 26	Britannia Intercontinental Corp.(245 Mil	-24.546,38		0,00	
212 27	Bco. Bolivariano Op # 0400012715	0,00		0,00	-62.477,27
212 28	FininvestOverseas Inc.(500mil)	\$0,00			

212 29	Bco Bolivariano Op#0400013477 (40mil)jac	-4.999,93			
212 30	BcoBolivar. Op# 0400013722(150 Fir L/p	0,00			
212 31	OBLIGACIONES BOLSA DE VALORES L/P	-1.467.936,00			-1.319.230,52
212 32	INTERESES POR PAGAR L/P	-270.329,76			-187.799,56
212 33	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	-96.989,34			-208.544,60
3	PATRIMONIO	-2.528.880,35	-4.420.607,29	-5.764.905,70	-6.046.227,51
31	CAPITALES Y RESERVAS	-2.528.880,35	-4.420.607,29	-5.764.905,70	-6.046.227,51
311	CAPITAL Y RESERVAS	-2.528.880,35	-4.420.607,29	-5.764.905,70	-6.046.227,51
311 01	CAPITAL	-417.226,00	-417.226,00	-417.226,00	-588.720,00
311 02	RESERVAS	-529,19	-1.342.465,66	-1.921.782,80	-2.511.642,51
311 03	SUPERAVITS	-11.434,66	-11.434,66	-11.434,66	-16.068,56
311 05	RESULTADOS	-173.733,05	-785.857,85	-1.074.833,38	-485.211,93
311 06	APORTE DE SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACION	-1.836.858,65	-1.836.858,65	-1.836.858,65	-1.836.858,65
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	89.098,80	26.764,47	502.770,21	607.725,86

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Estado de pérdidas y ganancias

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014
4	INGRESOS	21.386.077,35	25.714.102,36	26.388.576,54	27.973.352,25
41	INGRESOS OPERACIONES	21.386.077,35	25.714.102,36	26.388.576,54	27.973.352,25
411	INGRESO OPERACIONAL	21.184.822,48	25.505.087,00	26.130.143,43	27.760.761,21
411 01	VENTAS	21.184.822,48	25.505.087,00	26.130.143,43	27.760.761,21
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	201.254,87	209.015,36	258.433,11	212.591,04
412 01	INGRESOS FINANCIEROS	201.254,87	209.015,36	258.433,11	212.591,04
5	COSTOS Y GASTOS	-21.296.978,55	-25.687.337,89	-25.885.806,33	-27.365.626,39
51	COSTOS	-21.296.978,55	-25.687.337,89	-25.885.806,33	-27.365.626,39
510	COSTO	-18.305.602,02	-21.893.837,26	-22.257.904,98	-23.539.262,83
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-18.305.602,02	-21.893.837,26	-22.257.904,98	-23.539.262,83
511	GASTOS OPERACIONALES	-2.991.376,53	-3.793.500,63	-3.627.901,35	-3.826.363,56
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1.168.975,40	-1.587.791,13	-1.467.649,69	-1.567.979,65
511 02	GASTO DE VENTAS	-959.911,66	-1.219.169,75	-1.445.313,93	-1.453.373,76
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-859.946,98	-882.265,55	-713.250,51	-802.625,19
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES	-2.542,49	-104.274,20	-1.687,22	-2.384,96
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	89.098,80	26.764,47	502.770,21	607.725,86

Fuente: Historial Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Elaboración: Autora

Anexo 5: Estados Financieros Importglobal Cía. Ltda.

Importglobal Cía. Ltda.

Balance General.

CODIGO	DESCRIPCION	2013	2014
1	ACTIVO	944.635,70	833.739,94
11	ACTIVOS CORRIENTE	944.635,70	833.739,94
111	ACTIVO CORRIENTE	944.635,70	833.739,94
111 01	DISPONIBLE	2.213,70	85,57
111 02	BANCOS	16.864,14	21.511,01
111 03	INVERSIONES		505,28
111 04	CLIENTES	459.380,83	335.095,84
111 05	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-4.593,97	-4.593,97
111 08	ANTICIPOS A PROVEEDORES	200,00	4.903,56
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	1.500,00	1.000,00
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	48.293,33	67.837,01
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
111 15	INVENTARIOS	420.777,67	410.737,50
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO		-3.341,86
2	PASIVO	-899.162,49	-845.511,16
21	PASIVOS	-899.162,49	-845.511,16
211	PASIVO CORRIENTE	-899.162,49	-845.511,16
211 01	PROVEEDORES	-198.786,18	-14.633,59
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	-2.280,71	-1.949,34
211 04	PRESTAMOS DE TERCEROS	-632.923,39	-789.909,61
211 05	BENEFICIOS SOCIALES A PAGAR	-12.492,74	-5.390,27
211 06	PROVISIONES SOCIALES A PAGAR	-462,64	-532,96

211 07	IMPUESTO A PAGAR	-22.934,33	-33.095,39
211 08	VARIOS ACREEDORES	-29.282,50	
3	PATRIMONIO	-45.473,21	11.771,22
31	CAPITALES Y RESERVAS	-45.473,21	11.771,22
311	CAPITAL Y RESERVAS	-45.473,21	-1.000,00
311 01	CAPITAL	-1.000,00	-5.778,96
311 02	RESERVAS	-5.778,96	-38.694,25
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	38.694,25	-57.244,43

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Importglobal Cía. Ltda.
Estado de pérdidas y ganancias.

CODIGO	DESCRIPCION	2013	2014
4	INGRESOS	563.242,07	357.309,10
41	INGRESOS OPERACIONES	563.242,07	357.309,10
411	INGRESO OPERACIONAL	551.208,91	352.997,60
411 01	VENTAS	551.208,91	352.997,60
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	12.033,16	4.311,50
412 01	INGRESOS FINANCIEROS	12.033,16	4.311,50
5	COSTOS Y GASTOS	-524.547,82	-414.553,53
51	COSTOS	-524.547,82	-414.553,53
510	COSTO	-420.348,82	-286.026,62
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-420.348,82	-286.026,62
511	GASTOS OPERACIONALES	-104.199,00	-128.526,91
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-43.759,94	-23.869,95
511 02	GASTO DE VENTAS	-60.235,66	-95.001,27
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-189,45	-9.573,75
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES	-13,95	-81,94
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	38.694,25	-57.244,43

Fuente: Historial Importglobal Cía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Anexo 6: Estados Financieros Comercial Precires Cía. Ltda.

Comercial PreciresCía. Ltda.

Balance General.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	ACTIVO	2.149.485,24	2.487.721,58	1.452.401,60	859.131,35	387.848,91	52.513,09	49.096,84	46.753,52
111	ACTIVO CORRIENTE	2.128.147,56	2.193.869,74	1.220.533,77	691.514,04	276.622,25	52.513,09	49.096,84	46.753,52
111 01	DISPONIBLE	3.907,93	7.819,86	8.458,83	8.952,83	7.872,60	1.109,89	996,92	1.756,92
111 02	BANCOS	77.406,30	182.154,88	27.481,21	-1.130,04	15.345,90	1.278,81	1.783,98	1.783,20
111 04	CLIENTES	677.414,61	757.177,66	300.998,67	199.685,75	82.255,40	41.780,01	31.069,20	30.202,06
111 05	PROVISION CUENTAS INCOB.	-15.998,36	-25.650,93	-27.192,84	-27.942,95	-23.104,21	-8.725,15	-535,45	-535,45
111 06	PRESTAMOS PERSONALES	2.355,01	4.224,88	4.183,15	3.657,73	3.162,50	956,24	1.953,14	2.167,40
111 10	PRESTAMOS A TERCEROS	28.893,34	96.733,13	56.446,35	145.215,47	170.716,18	58,57	903,44	
111 11	IMPUESTOS PAGADOS	49.727,54	41.475,62	62.463,22	20.338,64	10.503,22	6.272,29	6.125,99	6.140,39
111 12	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	8.451,84	1.057,66	1.068,11	1.068,11	857,66			
111 15	INVENTARIOS	396.010,06	289.626,92	461.480,32	275.441,15	8.202,55	9.782,43	6.799,62	5.239,00
111 16	IMPORTACIONES EN TRANSITO	738.755,57	629.577,41	230.232,29	5.756,83				
111 17	GASTOS ANTICIPADOS			4.862,34		510,45			
111 19	GARANTIAS VARIAS	300,00	4.800,00	300,00	300,00	300,00			
111 20	VALORES EN GARANTIA	160.923,72	204.872,65	89.752,12	60.170,52				
112	ACTIVO FIJO	21.337,68	293.851,84	231.867,83	167.617,31	111.226,66			
112 01	DEPRECIABLES	21.337,68	16.319,52	9.958,63	1.331,23	563,70			
112 03	AMORTIZABLES		277.532,32	221.909,20	166.286,08	110.662,96			
2	PASIVO	-1.953.831,93	-2.299.781,65	-1.399.981,70	-971.221,97	-693.718,91	-13.984,14	-200.101,43	-317.152,69
211	PASIVOS CORRIENTES	-1.601.760,66	-2.157.554,48	-1.399.981,70	-971.221,97	-693.718,91	-13.984,14	-177.616,77	-294.668,03
211 01	PROVEEDORES	-632.959,77	-874.090,77	-456.561,14	-432.541,26	-427.219,82	-3.131,99	-1.347,78	-1.365,78
211 02	ANTICIPO DE CLIENTES	-2.200,18	-13.956,66	-14.792,79	-13.658,91	-15.092,02	-424,11	-924,11	-1.434,11

211 03	OBLIGACIONES BANCARIAS	-565.792,52	-398.119,20	-276.311,93					
211 04	GARANTIAS PRESTADAS CIAS RELACIONADAS				-60.170,52				
211 05	PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	-1.975,21	-7.232,19	-6.856,61	-2.654,59	-3.424,52	-7.827,95	-15.258,45	-19.745,48
211 06	IMPUESTOS POR PAGAR	-27.634,67	-614,83	-14.736,37	-4.241,40	-409,39	-1.976,56	-1.751,53	-952,82
211 07	PRESTAMOS DE TERCEROS	-361.325,75	-853.861,36	-624.041,90	-448.720,63	-245.789,90		-157.625,45	-270.252,51
211 08	VARIOS ACREEDORES	-1.872,56	-1.679,47	-1.680,96	-1.734,66	-1.783,26	-623,53	-709,45	-917,33
211 09	PROVISIONES	-8.000,00	-8.000,00	-5.000,00	-7.500,00				
212	PASIVOS A LARGO PLAZO	-352.071,27	-142.227,17					-22.484,66	-22.484,66
212 01	OBLIGACIONES BANCARIAS	-352.071,27	-142.227,17						
212 02	JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO							-22.484,66	-22.484,66
3	PATRIMONIO	-195.653,31	-187.939,93	-52.419,90	112.090,62	305.870,00	-38.528,95	151.004,59	270.399,17
311	CAPITAL Y RESERVAS	-195.653,31	-187.939,93	-52.419,90	112.090,62	305.870,00	-38.528,95	151.004,59	270.399,17
311 01	CAPITAL	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00	-170.494,00
311 02	RESERVAS	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-584.080,75	-584.080,75	-584.080,75
311 03	RESERVA REVALORIZACION PATRIMONIO	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90	-4.633,90
311 05	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-20.525,41	-12.812,03	\$122.708,00	287.218,52	480.997,90	720.679,70	910.213,24	1.029.607,82
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-15.062,10	-7.713,38	-135.520,03	-164.510,52	-193.779,38	-229.786,10	-189.533,54	-119.394,58

Fuente: Historial Comercial PreciresCía. Ltda.

Elaboración: Autora.

Comercial Precires Cía. Ltda.
Estado de pérdidas y ganancias.

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4	INGRESOS	2.281.272,94	2.853.549,59	1.838.966,93	693.138,34	289.465,12	9.719,16	2.642,45	572,48
411	INGRESOS OPERACIONALES	2.259.670,47	2.792.193,46	1.780.988,70	677.149,94	276.748,17	9.504,43	1.456,65	0,00
411 01	VENTAS	2.259.670,47	2.792.193,46	1.780.988,70	677.149,94	276.748,17	9.504,43	1.456,65	0,00
412	INGRESOS NO OPERACIONALES	21.602,47	61.356,13	57.978,23	15.988,40	12.716,95	214,73	1.185,80	572,48
412 01	INGRESOS FINANCIEROS	21.602,47	61.356,13	57.978,23	15.988,40	12.716,95	214,73	1.185,80	572,48
5	COSTOS Y GASTOS	-2.296.335,04	-2.861.262,97	-1.974.486,96	-857.648,86	-483.244,50	-239.505,26	-192.175,99	-119.967,06
510	COSTO	-1.916.774,04	-2.411.628,33	-1.543.863,83	-580.247,20	-278.962,20	-13.915,18	-3.565,41	-1.560,62
510 01	COSTOS DE MERCADERIAS	-1.916.774,04	-2.411.628,33	-1.543.863,83	-580.247,20	-278.962,20	-13.915,18	-3.565,41	-1.560,62
511	GASTOS OPERACIONALES	-379.561,00	-449.634,64	-430.623,13	-277.401,66	-204.282,30	-225.590,08	-188.610,58	-118.406,44
511 01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-70.650,10	-136.390,36	-172.976,29	-156.153,28	-149.438,26	-130.248,25	-96.397,69	-58.499,84
511 02	GASTO DE VENTAS	-232.509,39	-149.210,02	-117.501,82	-57.218,50	-41.566,07	-89.403,89	-91.639,27	-59.309,13
511 03	GASTOS FINANCIEROS	-75.296,23	-163.711,81	-139.314,68	-63.904,82	-13.237,67	-5.918,41	-573,27	-597,47
511 04	GASTOS NO OPERACIONALES	-1.105,28	-322,45	-830,34	-125,06	-40,30	-19,53	-0,35	0,00
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-15.062,10	-7.713,38	-135.520,03	-164.510,52	-193.779,38	-229.786,10	-189.533,54	-119.394,58

Fuente: Historial Comercial PreciresCía. Ltda.
Elaboración: Autora.

Anexo 7: Registro único de contribuyentes de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

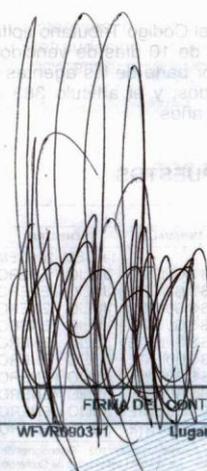
NUMERO RUC: 0190159663001

RAZON SOCIAL: COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOSA VINTIMILLA CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 18/08/1998
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOSA VINTIMILLA			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS. VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MOTOCICLETAS EN GENERAL.			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: MIGUEL NARVAEZ Número: S/N Intersección: CARLOS TOSI Referencia: FRENTE A CUENCA BOTTLING Telefono Domicilio: 072863387 Telefono Trabajo: 072864969 Telefono Trabajo: 072864742 Fax: 072863388			

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	FEC. INICIO ACT.: 16/06/2011
NOMBRE COMERCIAL: BODEGA		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:
CENTRO LOGISTICO Y BODEGA PARA LA VENTA DE ELECTRODOMESTICOS.		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARDUI Barrio: LOTIZACION INMACONSA Calle: EUCALIPTOS Número: 23 Intersección: AV. CEDROS #42 Referencia: A UNA CUADRA DE LA DELEGACION NUMERO SEIS Kilómetro: 9 1/2 Camino: VIA A DAULE Telefono Trabajo: 042110841 Telefono Trabajo: 042113842		



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: WFR090311 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 16/06/2011 12:45:48

Página 2 de 2



Anexo 8: Registro único de contribuyentes de Importglobal Cía. Ltda.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
... le hace bien al país

NUMERO RUC: 0190382818001

RAZON SOCIAL: IMPORTGLOBAL CIA. LTDA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: ESPINOZA VINTIMILLA JUAN CARLOS

CONTADOR: AREVALO PESANTEZ MARCOS RAFAEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 07/06/2012 **FEC. CONSTITUCION:** 26/04/2012

FEC. INSCRIPCION: 07/06/2012 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL

VENTA DE BICICLETAS, PATINETAS, TRICICLOS, PATINES, SCOOTERS, MONOPATINES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: HERMANO MIGUEL Calle: MIGUEL NARVAEZ Número: S/N Intersección: CARLOS TOSI Referencia ubicación: DIAGONAL A CUENCA BOTTLING COMPANY Telefono Trabajo: 072863388 Celular: 099590724

DOMICILIO ESPECIAL:

DECLARACIONES

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY **CERRADOS:** 0

3012309M HADAN Y SARA C/RO ARAY BOCALIN

SRI	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
RUC	SERVICIOS TRIBUTARIOS
FECHA	
TRAMITADO POR	

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: FRDR150807 Lugar de emisión: CUENCA(AV. REMIGIO) Fecha y hora: 07/06/2012 15:56:21

Página 1 de 2

SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0190149676001
RAZON SOCIAL: COMERCIAL PRECIRES CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: ESPINOZA VINTIMILLA JUAN CARLOS
CONTADOR: AREVALO PESANTEZ MARCOS RAFAEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 09/08/1993 **FEC. CONSTITUCION:** 09/08/1993
FEC. INSCRIPCION: 17/08/1993 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 14/10/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL VECINO Calle: CARLOS TOSI Número: 2-80 Intersección: PRIMERA
Referencia ubicación: FRENTE A LA COCA COLA Celular: 093166340

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ICE MENSUAL
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: AMJM260809 Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Página 1 de 2



Anexo 10: Conciliación tributaria ejercicio económico 2011.

COMERCIALIZADORA JCEV CIA LTDA	
CONCILIACION TRIBUTARIA EJERCICIO ECONOMICO 2011	
Utilidad Contable antes de Impuesto a la Renta y Participacion Laboral	375.672,73
15% Participacion Trabajadores	56.350,91
Calculo del Impuesto a la Renta Causado	375.672,73
Menos :	
Participacion Trabajadores	56.350,91
Amortizacion de Perdidas Tributarias	0,00
Participacion Especial de Utilidades a Administradores	0,00
100% Dividendos Excentos	0,00
Incremento de Trabajadores 2011	6.718,00
Mas :	
Gastos no Deducibles	
Intereses Pagados	82.226,82
Gastos no Deducibles	29.604,56
Gastos de Gestion	45.613,87
Provision Exceso de cartera	0,00
Provision Construccion Nave 3	300.000,00
Amortización Gastos	150.843,00
	608.288,25
UTILIDAD GRABABLE	920.892,07
Impuesto a la Renta Causado	230.223,02
Menos :	
Retenciones en la Fuente del año 2011	174.533,40
Impuesto a la Renta por Pagar (Saldo a favor)	55.689,62
Saldo a favor año anterior	-14.015,40
Saldo a favor glosa pagada en exceso	-10.706,33
Valor a pagar	41.674,22
Utilidad a disposicion de los Accionistas	89.098,80

Anexo 11: Conciliación tributaria ejercicio económico 2012.

COMERCIALIZADORA JCEV CIA LTDA	
CONCILIACION TRIBUTARIA EJERCICIO ECONOMICO 2012	
Utilidad Contable antes de Impuesto a la Renta y Participacion Laboral	692.762,96
15% Participacion Trabajadores	103.914,44
Calculo del Impuesto a la Renta Causado	692.762,96
Menos :	
Participacion Trabajadores	103.914,44
Amortizacion de Perdidas Tributarias	0,00
Participacion Especial de Utilidades a Administradores	0,00
100% Dividendos Excentos	0,00
Incremento de Trabajadores	0,00
Mas :	
Gastos no Deducibles	
Intereses Pagados	123.423,56
Gastos no Deducibles	28.971,93
Gastos de Gestion	0,00
Provision Exceso de carters	0,00
Provision Varias	30.000,00
Provision Construccion Nav	600.000,00
	782.395,49
UTILIDAD GRABABLE	1.371.244,01
Impuesto a la Renta Causado	329.098,56
Menos :	
Anticipo Determinado	170.859,00
Impuesto Causado mayor al anticipo determinado	158.239,56
Saldo anticipo pendiente de pago	170.859,00
Retenciones en la Fuente	227.905,32
Impuesto a la Renta por Pagar	101.193,24
Reserva Legal	29.442,43
Anticipo Imp Rta	203.543,06
Utilidad a disposicion de los Accionistas	26.764,47

Anexo 12: Conciliación tributaria ejercicio económico 2013.

COMERCIALIZADORA JCEV CIA LTDA	
CONCILIACION TRIBUTARIA EJERCICIO ECONOMICO 2013	
Utilidad Contable antes de Impuesto a la Renta y Participacion Laboral	893.767,98
15% Participacion Trabajadores	134.065,20
Calculo del Impuesto a la Renta Causado	893.767,98
Menos :	
Participacion Trabajadores	134.065,20
Amortizacion de Perdidas Tributarias	0,00
Participacion Especial de Utilidades a Administradores	0,00
100% Dividendos Excentos	0,00
Incremento de Trabajadores	0,00
Mas :	
Gastos no Deducibles	
Intereses Pagados	134.200,00
Gastos no Deducibles	23.670,50
Exceso depreciacion Vehicu.	6.503,89
Exceso jubilacion Patronal	27.869,05
	192.243,44
UTILIDAD GRABABLE	951.946,22
Impuesto a la Renta Causado	218.947,63
Menos :	
Anticipo Determinado	199.802,77
Impuesto Causado mayor al anticipo determinado	19.144,86
Saldo anticipo pendiente de pago	199.802,77
Retenciones en la Fuente	229.096,99
Impuesto a la Renta por Pagar	-10.149,36
Reserva Legal	37.985,14
Anticipo Imp Rta	210.412,00
Utilidad a disposicion de los Accionistas	502.770,01

Anexo 13: Datos de Importaciones de Comercializadora JCEV Cía. Ltda.

Tabla 1: Importación 2014 – Televisores CRT.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.72.00.90	
PRODUCTO	Televisor CRT	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$25.110.626,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES
		% DE MERCADO
MARCIMEX	\$5.037.158,00	20,06%
AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$3.247.555,00	12,93%
LA GANGA	\$3.087.304,00	12,29%
COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO	\$2.129.487,00	8,48%
CREDITOS ECONOMICOS	\$1.987.556,00	7,92%
MERCANTIL DISMAYOR	\$1.429.015,00	5,69%
ICESA	\$1.287.854,00	5,13%
CORPORACION EL ROSADO	\$1.103.406,00	4,39%
IMPORTADORA TOMBAMBA	\$979.664,00	3,90%
IMPOCOMJAHER	\$741.822,00	2,95%
SOLUCIONES DIGITALES DE COMPUTACION R.V CIA. LTDA	\$602.460,00	2,40%
VIAPCOM	\$541.125,00	2,15%
CARTIMEZ	\$527.430,00	2,10%
COMERCIALIZADORA JCEV	\$488.214,00	1,94%
LA FAVORITA	\$447.361,00	1,78%
ELECTRONICA SIGLO 21	\$303.133,00	1,21%

Fuente: CobusGroup Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 2: Importación 2014 – Televisores Plasma.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.72.00.90	
PRODUCTO	Televisor Plasma	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$15.085.097,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES
		% DE MERCADO
SONY	\$4.169.998,00	27,64%
INTCOMEX	\$2.933.349,00	19,45%
MERCANTIL DISMAYOR	\$1.058.053,00	7,01%
SOLUCIONES DIGITALES DE COMPUTACION R.V CIA. LTDA	\$832.189,00	5,52%
ELECTROEXITO	\$592.604,00	3,93%
IMPOCOMJAHER	\$589.091,00	3,91%
CREDITOS ECONOMICOS	\$548.952,00	3,64%
ALMACENES JUAN ELJURI	\$444.815,00	2,95%
COMERCIALIZADORA JCEV	\$363.469,00	2,41%
IMPORTADORA TOMBAMBA	\$342.064,00	2,27%
PRIMA S.A	\$333.489,00	2,21%
MARCIMEX	\$327.270,00	2,17%
MACOSER	\$301.608,00	2,00%
CALL AND BUY	\$295.600,00	1,96%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 3: Importación 2014 – Televisores LCD.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.72.00.39	
PRODUCTO	Televisor LCD	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$41.899.483,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
	COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO	\$11.468.423,00 27,37%
	ICESA	\$6.210.361,00 14,82%
	AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$5.287.305,00 12,62%
	SOLUCIONES DIGITALES DE COMPUTACION R.V CIA. LTDA	\$3.300.091,00 7,88%
	SONY	\$2.781.008,00 6,64%
	MARCIMEX	\$2.236.684,00 5,34%
	IMPOCOMJAHER	\$2.234.049,00 5,33%
	VIAPCOM	\$1.544.480,00 3,69%
	CARTIMEX	\$1.496.672,00 3,57%
	LA GANGA	\$1.037.605,00 2,48%
	MERCANTIL DISMAYOR	\$997.356,00 2,38%
	CREDITOS ECONOMICOS	\$956.650,00 2,28%
	COMERCIALIZADORA JCEV	\$850.940,00 2,03%
	LA FAVORITA	\$499.714,00 1,19%
	IMPORTADORA TOMBAMBA	\$239.425,00 0,57%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 4: Importación 2014 – Televisores LED.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.72.00.49	
PRODUCTO	Televisor LED	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$85.565.056,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
	LA GANGA	\$11.493.489,00 13,43%
	AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$9.016.218,00 10,54%
	CREDITOS ECONOMICOS	\$8.377.863,00 9,79%
	MARCIMEX	\$6.472.779,00 7,56%
	MERCANTIL DISMAYOR	\$5.624.818,00 6,57%
	ICESA	\$5.347.861,00 6,25%
	IMPORTADORA TOMBAMBA	\$5.337.760,00 6,24%
	CALL AND BUY	\$4.899.852,00 5,73%
	LA FAVORITA	\$4.341.156,00 5,07%
	SEWI S.A	\$3.836.631,00 4,48%
	ELECTRONICA SIGLO 21	\$2.840.186,00 3,32%
	VIAPCOM	\$2.402.515,00 2,81%
	IMPOCOMJAHER	\$1.966.459,00 2,30%
	COMERCIALIZADORA JCEV	\$1.954.509,00 2,28%
	ALAMECENES JUAN ELIURI	\$859.394,00 1,00%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 5: Importación 2014 – Televisores Monitor.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.51.00.00	
PRODUCTO	Monitor	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$25.002.204,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
TECNOMEGA	\$5.143.893,00	20,57%
ELECTRONICA SIGLO 21	\$5.083.723,00	20,33%
CARTIMEX	\$4.954.781,00	19,82%
INTCOMEX	\$3.306.991,00	13,23%
GRUMANHER	\$1.044.047,00	4,18%
COMERCIALIZADORA JCEV	\$630.101,00	2,52%
CONEDERA	\$614.105,00	2,46%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 6: Importación 2014 – Lavadora de ropa.

PARTIDA ARANCELARIA	8450.20.00.00	
PRODUCTO	Lavadora de ropa	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$67.223.217,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
MERCANTIL DISMAYOR	\$8.287.701,00	12,33%
LA GANGA	\$7.120.298,00	10,59%
MARCIMEX	\$6.912.932,00	10,28%
AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$6.493.160,00	9,66%
ELECTROLUX	\$5.240.184,00	7,80%
MABE ECUADOR	\$5.111.818,00	7,60%
IMPORTADORA TOMBAMBA	\$4.059.119,00	6,04%
COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO	\$3.945.569,00	5,87%
WHIRLPOOL	\$3.218.004,00	4,79%
CREDITOS ECONOMICOS	\$2.899.616,00	4,31%
ICESA	\$2.172.699,00	3,23%
VIAPCOM	\$1.843.016,00	2,74%
COMERCIALIZADORA JCEV	\$1.435.260,00	2,14%
IMPOCOMJAHER	\$1.336.335,00	1,99%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 7: Importación 2014 – Equipos de Audio.

PARTIDA ARANCELARIA	8528.72.00.90	
PRODUCTO	Equipos de Audio	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$26.975.733,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
	LA GANGA	\$5.076.417,00 18,82%
	AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$4.014.132,00 14,88%
	MARCIMEX	\$3.553.494,00 13,17%
	MERCANTIL DISMAYOR	\$3.273.148,00 12,13%
	COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO	\$1.996.732,00 7,40%
	ICESA	\$1.269.336,00 4,71%
	LA FAVORITA	\$1.096.031,00 4,06%
	IMPOCOMJAHER	\$979.920,00 3,63%
	IMPORTADORA TOMBAMBA	\$905.358,00 3,36%
	CREDITOS ECONOMICOS	\$843.647,00 3,13%
	SONY	\$739.449,00 2,74%
	VIAPCOM	\$448.705,00 1,66%
	ELECTROEXITO	\$420.556,00 1,56%
	COMERCIALIZADORA JCEV	\$406.803,00 1,51%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 8: Importación 2014 – Equipos de enfriamiento.

PARTIDA ARANCELARIA	8415.10.10.00	
PRODUCTO	Equipos de enfriamiento	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$22.265.088,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES % DE MERCADO
	COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO	\$2.851.714,00 12,81%
	CRPORACION EL ROSADO	\$1.839.063,00 8,26%
	IMPORTADORA TOMBAMBA	\$1.706.819,00 7,67%
	AREFACTOS PARA EL HOGAR - ARTEFACTA	\$1.687.482,00 7,58%
	CREDITOS ECONOMICOS	\$1.181.878,00 5,31%
	PRIMA S.A	\$1.113.818,00 5,00%
	ICESA	\$1.006.483,00 4,52%
	MEGAFRIO	\$911.586,00 4,09%
	MABE ECUADOR	\$901.416,00 4,05%
	INDUGLOB	\$829.595,00 3,73%
	LA GANGA	\$469.235,00 2,11%
	COMERCIALIZADORA JCEV	\$385.421,00 1,73%
	ALMACENES JUAN ELJURI	\$384.347,00 1,73%
	MARCIMEX	\$313.869,00 1,41%

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

Elaboración: Autora.

Tabla 9: Importación 2014 – Llantas.

PARTIDA ARANCELARIA	4011.10.10.00	
PRODUCTO	Llantas	
TAMAÑO DEL MERCADO	\$81.839.888,00	
	PRICIPALES ACTORES	IMPORTACIÓN EN DOLARES
		% DE MERCADO
	DISTRIBUIDORA LLANMAXXI DEL ECUADOR S.A	\$11.370.243,00
		13,89%
	IMPORTADORA KUMHO CIA. LTDA	\$6.193.943,00
		7,57%
	VINTIMILLA CALLE JUAN PABLO	\$5.275.886,00
		6,45%
	CEPSA	\$4.338.711,00
		5,30%
	MICHELIN DEL ECUADOR S.A	\$3.601.728,00
		4,40%
	TRACTOMAQ S.A	\$4.461.890,00
		5,45%
	HI-PERDORMANCE AUTOMOTRIZ CIA. LTDA	\$3.038.890,00
		3,71%
	ANTONIO PINO YCAZA CIA.	\$2.998.343,00
		3,66%
	CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A	\$2.888.340,00
		3,53%
	MAXXIMUNDO CIA. LTDA.	\$2.596.322,00
		3,17%
	*COMERCIALIZADORA JCEV	\$591.522,00
		0,72%

* No se encuentra en esa posición.

Fuente: Cobus Group Ecuador – Sistema de Aduana.

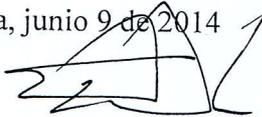
Elaboración: Autora.

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 9 de junio de 2014, conoció la petición de la señorita **MARIA JOSE ESPINOZA GONZALEZ** (48990) que denuncia su trabajo de titulación denominado: **"ESTUDIO DE LA FUSION DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORA JCEV E IMPOTGLOBAL"** presentado como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director de dicho trabajo al ingeniero Christian Palacios y como miembros del Tribunal Examinador a los economistas Bladimir Proaño Rivera y Luis Tonón Ordóñez. De conformidad con la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, la peticionaria tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos ordinarios (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 9 de junio de 2015.-/

Cuenca, junio 9 de 2014

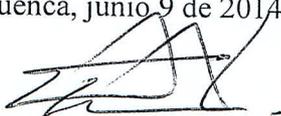


DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 9 de junio de 2014, conoció la petición de la señorita **MARIA JOSE ESPINOZA GONZALEZ (48990)** que denuncia su trabajo de titulación denominado: **“ESTUDIO DE LA FUSION DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORA JCEV E IMPOTGLOBAL”** presentado como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director de dicho trabajo al ingeniero Christian Palacios y como miembros del Tribunal Examinador a los economistas Bladimir Proaño Rivera y Luis Tonón Ordóñez.

Cuenca, junio 9 de 2014



Cuenca, 19 de mayo de 2014.

Ingeniero
Xavier Ortega V.
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que conjuntamente con la Sra. María José Espinosa González se realizaron los cambios en su diseño de trabajo de graduación, los mismos que fueron sugeridos por los tribunales designados.

El nuevo título del trabajo es: Estudio de la fusión de las empresas: "Comercializadora JCEV e Importaglobal".

Por lo expuesto anteriormente, solicito se le dé el trámite respectivo.

Atentamente:



Econ. Luis Tonon Ordóñez.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: **“FACTIBILIDAD DE LA FUSION POR ABSORCION DE LAS EMPRESAS: COMERCIALIZADORA JCEV E IMPORTGLOBAL”** presentado por la señorita **MARIA JOSE ESPINOZA GONZALEZ (48990)**, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **MIERCOLES 23 DE ABRIL DE 2014, a las 20h00**

Cuenca, 17 de abril de 2014

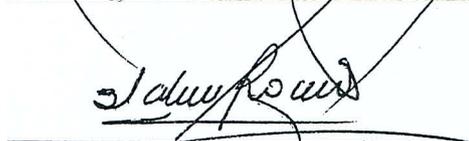


Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

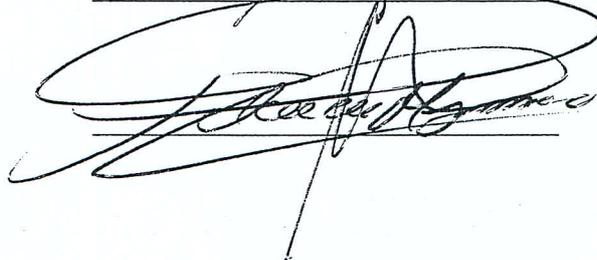
Eco. Luis Tonón Ordóñez



Eco. Bladimir Proaño Rivera



Eco. Christian Palacios



archivo!

Cuenca, 14 de Abril de 2014
Oficio: EA-225-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

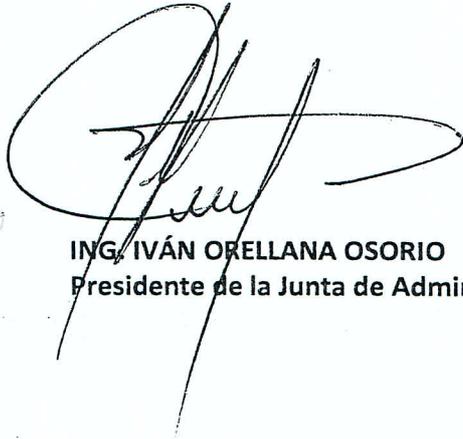
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por ESPINOZA GONZALEZ MARIA JOSE, tema: FACTIBILIDAD DE LA FUSION POR ABSORCION DE LAS EMPRESAS: "COMERCIALIZADORA JCEV E IMPORTGLOBAL", resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Econ. Tonón Luis
Tribunal: Econ. Palacios Christian
Econ. Proaño Bladimir

Atentamente,



ING/ IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO)

Fecha: 16-04-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseños de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: María José Espinoza González con código 48990.

Tema: "FACTIBILIDAD DE LA FUSION POR ABSORCION DE LAS EMPRESAS: COMERCIALIZADORA JCEV E IMPORTGLOBAL"

Para: La obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Econ. Luis Tonon.

Tribunal: Econ. Christian Palacios

Tribunal: Econ. Bladimir Proaño.

DIA:

FECHA:

HORA:

Miércoles
20h00.

Comisario
OK



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1 **Nombre del estudiante:** MARIA JOSE ESPINOZA GONZALEZ,

1.1.2 Código (48990),

Director sugerido: Eco. Luis Tonón Ordóñez

Codirector (opcional): _____

1.2 **Tribunal:** Ecos. Bladimir Proaño Rivera y Christian Palacios

1.3 **Título propuesto:** FACTIBILIDAD DE LA FUSION POR ABSORCION DE LAS EMPRESAS: COMERCIALIZADORA JCEV E IMPORTGLOBAL

1.4 **Resolución:**

1.4.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.4.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

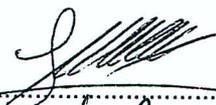
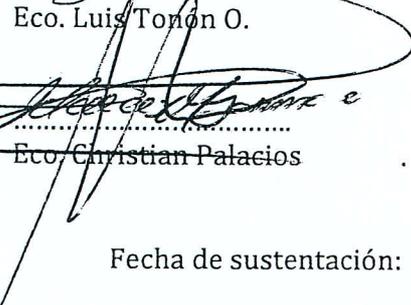
Título "Evaluar la viabilidad de la fusión de
las empresas JCEV e Importglobal"
Fusionar Objetivos 1 y 2

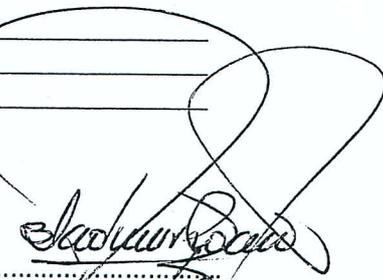
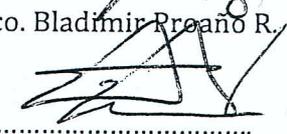
Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Eco. Luis Tonon Ordóñez

No aceptado

• Justificación:

Tribunal


.....
Eco. Luis Tonón O.

.....
Eco. Christian Palacios


.....
Eco. Bladimir Proaño R.

.....
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 23/04/2014 2014

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN****1.1 Nombre del estudiante:** MARIA JOSE ESPINOZA GONZALEZ (48990), ,**1.2 Director sugerido:** Eco. Luis Tonón Ordóñez**1.3 Codirector (opcional):****1.4. Título propuesto:** FACTIBILIDAD DE LA FUSION POR ABSORCION DE LAS EMPRESAS: COMERCIALIZADORA JCEV E IMPORTGLOBAL**1.1 1.5 Revisores (tribunal):** Eco. Bladimir Proaño Rivera y Christian Palacios**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?				
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?				
3. ¿Es conciso?				
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?				
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo				
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?				
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?				
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?				
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?				
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?				
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?				
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?				
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?				



17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?				
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?				
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?				
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?				
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?				
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?				
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?				
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?				
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?				
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?				
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?				
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?				
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?				
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?				
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?				

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.



.....
.....
.....
.....
Eco. Luis Tonón Ordóñez

Eco. Bladimir Proaño Rivera

Eco. Christian Palacios



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita **María José Espinoza González** registrada con el código **48990** perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas, ingreso el 14 de Septiembre de 2009 y egresó de la Facultad el día 19 de Febrero de 2014.

Cuenca, 01 de Abril de 2014

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No. 98599

vcf.-

Cuenca, 01 de Abril de 2014

Ingeniero
Xavier Ortega V
Decano de la facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Azuay
Ciudad

De mis consideraciones

Yo, María José Espinosa González con código 48990, con # de cedula 0103836979, estudiante de administración de empresas, de la facultad de Ciencias de la Administración.

Solicito a usted comedidamente la aprobación del diseño de tesis que tiene por tema "Factibilidad de la fusión de las empresas, Comercializadora JCEV, e Importglobal", previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Me permito sugerir al Eco. Luis Tonon Ordóñez. Como director por cuanto me ha asesorado en la elaboración del presente esquema y además cuento con su aceptación.

Agradezco por la atención que se brinde a la presente

Atentamente,



María José Espinosa
0103836979

Cuenca, 12 de marzo de 2014.

Ingeniero.
Xavier Ortega V.
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

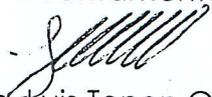
De mi consideración:

Por medio del presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de trabajo de graduación titulado "Factibilidad de la fusión por absorción de las empresas Comercializadora JCEV e Imporglobal" elaborado María José Espinoza González como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

En mi opinión este diseño cumple con los requerimientos teóricos y metodológicos para ser aprobado.

Por lo expuesto anteriormente solicito se le dé el trámite respectivo.

Atentamente;



Econ. Luis Tonon Ordóñez.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

PROTOCOLO DE:

Estudio de la fusión de las empresas:
"Comercializadora JCEV e Importglobal"

1. DATOS GENERALES

1.1 **Nombre del estudiante:** Espinosa González María José

1.1.1 **Código:** 48990

1.1.2 **Contacto:** 2864-742

0993166380

Joshe_espinosa@hotmail.com

1.2 **Director sugerido:** Economista Luis Tonon Ordóñez

1.2.1 **Contacto:** 2881222

0980064275

ltonon@uazuay.edu.ec

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de investigación de la carrera:

1.7.1 Código UNESCO:

5311 Organización y dirección de empresas

5311.02 Gestión Financiera

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Planes de negocio

b) Investigación formativa

1.8 Área de estudio: Gestión Financiera

1.9 Título propuesto: Estudio de la fusión de las empresas: "Comercializadora JCEV e Importglobal"

1.11 Estado del proyecto: El trabajo se considera como continuación y ampliación del estado actual de la empresa a analizarse.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

Las dos empresas a estudiarse, son mayoritariamente de la misma persona, y han sido creadas para cumplir funciones diferentes que a la larga se complementan y así atienden a varios mercados; han sido constituidas en momentos distintos por lo que sus situaciones tiene variaciones considerables; las mismas van a ser analizadas a profundidad en su parte estructural, societaria y financiera.

La propuesta, es evaluar la viabilidad de la fusión, misma que brinde a sus accionistas una visión clara de los escenarios y así puedan tomar decisiones; buscando obtener beneficios como la reducción de costos y el aumento de la efectividad en el manejo administrativo.

2.2 Problemática:

La interrogante de la que nace este proyecto, es determinar la posibilidad de una fusión entre las dos empresas, perteneciente a la misma persona; todo esto con el fin de determinar la relación costo – beneficio de la fusión por absorción.

Mediante el estudio a realizarse se va a medir la viabilidad de implementación del mismo.

2.3 Pregunta de investigación:

El presente trabajo de titulación busca determinar y aclarar las siguientes interrogantes:

- Qué motivos personales se van a considerar para llevar a cabo la fusión y para este caso en particular que tipo de fusión es la más conveniente.
- Estimar las ganancias y costos de la fusión, tanto si estos son en efectivo o mediante financiamiento.
- Exponer las cuestiones legales, fiscales y de contabilidad, que influirán en la viabilidad del desarrollo de la propuesta

2.4 Resumen



El presente proyecto ayudara a las empresas a determinar que es mas conveniente; Si quedarse como se encuentran actualmente o realizar la fusión que tiene como fin, fortalecer su estructura y disminuir costos considerablemente.

Años atrás cuando se crearon las empresas, no se considero el crecimiento que tendrían y no se pensó en una sola estructura que sostuviera a las dos, lo que genero cierto grado de complejidad en su sistema de manejo y de costos; complicando también su parte estructural y legal, es por esto que se busca la implementación del proyecto.

La investigación se fundamenta en el conocimiento, la experiencia y grado de información a la que se puede acceder sobre las mismas; adicional al importante aporte de formación que brinda la instrucción académica durante los años de la carrera.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Para entender correctamente la definición de fusión es importante remontarnos a su origen en 1980, donde inicia su rol en los negocios nacionales e internacionales; como un mecanismo de reestructuración corporativa entre dos o mas empresas jurídicamente independientes, ya sea mediante disolución de las mismas para convertirse en una nueva o con la incorporación a una subsistente que les suplanta sus derechos y obligaciones.

Como clarificación del término expresado en el párrafo anterior, una reestructuración corporativa puede ser cualquier cambio que se genere en la empresa que busque crear valor para sus relacionados; esto puede servir para un crecimiento externo de la organización. La fusión no debe ser analizada como un objetivo o un hecho aislado sino más bien una herramienta para alcanzar el tamaño óptimo, no refiriéndose este físicamente sino a su rendimiento.

Este proyecto tiene su base en crear una fusión de dos empresas relacionadas. Gómez, José de Jesús (2007. p. 45) indica que "La fusión es un acto jurídico mediante el cual se unen los patrimonios de dos o más sociedades, cuyos titulares desaparecen o en algunos casos uno de ellos sobrevive, para compenetrarse en una organización unitaria que los sustituye dentro del mundo comercial, pudiendo ser esta organización resultado de la

creación de una nueva sociedad o de la absorción hecha por parte del ente que sobrevive". Con el fin de lograr su mejoramiento, después de un exhaustivo estudio económico y estructural, que brinda los costos y beneficios que resultarán de la misma; La idea principal es disminuir sus costos y agregar valor tanto a sus proveedores, colaboradores, clientes y principalmente accionistas, esto sin alterar la razón de ser de cada empresa y manteniendo sus actividades presentes y futuras con un sentido estratégico y fortaleciendo esta sinergia de patrimonios que sea sustentable en el largo plazo, así como también manteniendo el control mediante el paquete accionario.

De acuerdo a Mascareñas (2011), con referencia a la clasificación jurídica, este proyecto se enfoca en la fusión por absorción que según el autor se define como "La absorción o incorporación, se realiza cuando la empresa absorbente incorpora a su patrimonio el de otra u otras empresas y continúa su existencia sin disolverse, mientras que las absorbidas se disuelven pero no se liquidan"

La decisión de elaborar este proyecto responde a la necesidad de crear una fusión de dos empresas relacionadas, con el motivo de mejorar considerablemente, esto dependerá de un análisis exhaustivo para su éxito, la correcta y clara definición de parámetros cumpliendo con las leyes establecidas por el estado Ecuatoriano.

De acuerdo con el Art. 338 de la ley de compañías, "Los socios o accionistas de las compañías disueltas participarán en la conformación del capital social de la compañía resultante, en proporción a su respectiva participación en el capital de las compañías fusionadas, para lo cual se les entregará el correspondiente número de acciones o derechos de cuota de capital"

Para dar validez al trámite, la escritura pública de fusión deberá contener algunos requisitos como:

- a) el balance final de las compañías fusionadas;
- b) el estatuto social de la compañía resultante; y,
- c) la conformación del capital de la nueva compañía.



UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

De acuerdo a algunos autores como: Nieto, Socarrín, Abellán, Miles y Fernández existen ventajas como desventajas en el proceso, siempre que la fusión se efectúe con la profesionalización necesaria y tenga el éxito esperado entre las ventajas se establecen, aumento del control, disminución de costos y gastos, diversificación el negocio lo que genera una reducción en el riesgo, fortalecimiento del capital, mejoramiento financiero tanto en su liquidez como en el valor de papeles comerciales en el mercado de valores.

En cuanto a las desventajas puede surgir grandes cambios en las condiciones de operación y procesos, altos costos para ejecutar el proceso de fusión, conflictos internos por parte del personal, ineficiencia en el análisis financiero y comercial puede generar un fracaso en la fusión.

Por último para la toma de decisiones esta el estudio económico, que representan una parte fundamental del análisis del proyecto puesto que están íntimamente ligados lo cual va a ser determinante para proceder con la fusión.

Galindo, Alfonso (2009: p: 100) indica "En los últimos años existe una gran obsesión por el tamaño por parte de las empresas. Se viene a considerar el tamaño como un factor de éxito empresarial. Esta concepción se refleja en el proceso de concentración, tanto a escala nacional como internacional, en los últimos años, con el pretexto generalizado de reducir costes para ser competitivos en el ámbito global. La razón de estas actividades por parte de las empresas no se entiende muy bien si observamos que según estudios los procesos de fusión y absorción terminan en fracaso en número mayor a los que acaban con éxito.

Si bien es cierto lo que revela mencionado autor, desalienta y asusta la toma de decisión de la fusión de las dos empresas, se espera que la estadística juegue a favor, principalmente porque las medidas y decisiones serán tomadas por una persona obviamente con la asesoría respectiva, es mínimo el conflicto de interés que se genera, no siendo así en otras fusiones donde se involucran un sinnúmero de partes con intereses y planes diferentes.

Menguzzato, Martina (2009 p. 28) señala "Ahora bien, en aras de su eficiencia la estrategia empresarial debería ser diseñada teniendo en cuenta las expectativas de todas

las partes implicadas en la actividad empresarial (los stakeholders), en respuesta de la demandas cada vez mas exigentes”

2.7 Objetivo general:

Evaluar la viabilidad de la fusión de las empresas: Comercializadora JCEV e Importglobal.

2.8 Objetivos específicos:

- ❖ Determinar y analizar la situación económica financiera de las empresas
- ❖ Evaluar los pros y contras, así como los problemas legales, fiscales y contables que se generan al juntar las dos empresas.
- ❖ Estimar las ganancias y costes económicos de la fusión.

2.9 Metodología:

La presente investigación es de tipo aplicada ya que se enfoca en un organizaciones existentes, que están en funcionamiento, documental, por los registros, sustentos, informes, actas, estados financieros y demás documentación que manejan las empresas, de campo ya que la investigación se efectuara en la casa matriz de las mismas con el fin de acceder a toda la información y estar en contacto con sus principales actores. Por el alcance de la investigación, es correlacional ya que se pretende comparar dos situaciones para definir la más conveniente para las organizaciones; tendrá un enfoque cualitativo ya que busca información no estadística y conceptos por parte de expertos mediante entrevistas a expertos en el tema y funcionarios de la empresa.

Métodos

Se va a aplicar el método analítico por su ventaja de que implica la utilización de un enfoque sistémico, que refleja la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos.



Sus fases son:

- Identificación de un problema de investigación.
- Formulación de hipótesis.
- Prueba de hipótesis Resultados.

Técnicas

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, que se refiere a la utilización de datos necesarios para poder obtener un entendimiento a profundidad del funcionamiento y estructura financiera de las empresas a estudiarse; brinda una visión sistémica que permite comprender a las partes como un todo así como realizar un análisis comparativo.

En el desarrollo del método se va a realizar entrevistas al Gerente general de las dos compañías, al subgerente de Comercializadora JCEV y a un abogado que brinda asesoramiento permanentemente a las organizaciones, que es un experto en temas societarios.

Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Guía para grupo focal.
- Otras técnicas de acuerdo a las necesidades de la investigación.

2.10 Alcances y resultados esperados: De acuerdo con los objetivos específicos planteados, se va a desarrollar cuadros comparativos de la situación actual vs los beneficios y costos generados por la fusión de las dos empresas

2.11 Supuestos y Riesgos: Conforme se vaya realizando la investigación se prevé que se genere un atraso en la revelación de la información de manera física por parte de la empresa, como solución a la situación mencionada se autoriza obtener información directamente del sistema informático.

2.12 Presupuesto:

	Rubro	Total	Justificación
1	Hojas de la universidad	\$9,00	Impresión de tesis y solicitudes a las autoridades
2	Fotocopias	\$6,00	De textos y documentos
3	Consumo de internet	\$60,00	Proporciona información
4	Esferos	\$2,50	Tomar apuntes de datos
5	Cuadernos	\$6,00	Registrar los datos recogidos
6	Flash Memory	\$15,00	Resguardar información
7	Hojas de Papel Bond A4	\$90,00	Hojas de impresión necesarias
8	Tinta de impresora	\$40,00	Impresión de tesis
9	Carperas	\$2,50	Archivo de información obtenida
10	Cd's regrabables	\$6,00	Para respaldos del trabajo de graduación
11	Anillado	\$3,00	Anillar el borrador del informe
12	Empastado	\$30,00	Presentación de la tesis final
13	Transporte	\$100,00	Transporte de los autores
14	Gastos imprevistos	\$60,00	Gastos imprevistos
	GASTOS TOTALES	\$430,00	

2.13 Financiamiento: Los fondos para el trabajo de titulación provienen de fuente propia

2.14 Esquema tentativo:

Capítulo I

1.1 Análisis económico financiero de Comercializadora JCEV Cia. LTDA



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- 1.1.1 Historia de la empresa.
- 1.1.2 Análisis de fortalezas y debilidades
- 1.1.3 Evaluación de la situación Financiera
- 1.1.4 Balance ScoreCard
- 1.1.5 Mercado
- 1.1.6 Estrategia Corporativa

1.2 Análisis económico financiero ImportglobalCia. Ltda

- 1.2.1 Historia de la empresa
- 1.2.2 Situación estructural
- 1.2.3 Situación Financiera
- 1.2.4 Mercado
- 1.2.5 Canales de distribución

Capítulo II

2. Análisis Legal

2.1 Marco Legal

2.1.1 Ley de compañías

2.1.2 Requerimientos del servicio de rentas internas

2.1.3 Requerimientos del instituto ecuatoriano de seguridad social

Capítulo III

3. Estimación de las ganancias y costes de la fusión

3.1 Resumen de costos

3.2 Análisis de situación inicial

3.3 Balances comparativos

3.3.1 Indicadores financieros

3.4 Flujo de caja libre

3.5 Efectos tributarios

Capítulo IV

4. Conclusiones y recomendaciones

2.15 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad												
Capitulo I	X	X	X	X								
Capitulo II			X	X	X	X	X	X				
Capitulo III					X	X	X					
Capitulo IV							X	X	X	X		
Preparación y presentación										X	X	X

2.16 Referencias:

Banco Central del Ecuador (2007. "Información Estadística Mensual No. 1.858".
Recuperado de:

<http://www.bce.fin.ec/resultadosBusqueda.php?cx=015126853653276788048%3Azqjqxq462t0&cof=FORID%3A11&q=%93Informaci%F3n+Estad%EDstica+Mensual++++++No+1.858%94%29&sa.x=0&sa.y=0&siteurl=www.bce.fin.ec%2F&ref=www.google.com%2Fsearch%3Fclient%3Dsafari%26rls%3Den%26q%3Dwww.bce.fin.ec%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-8&ss=0j0j1>

Becerril, Juan Carlos, (2003. *Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de AOL Time Warner*. Recuperado de:

<http://www.ilustrados.com/tema/5051/Fusion-Sociedades-Analisis-Fusion-Time-Warner.html>



Galindo, Alfonso (2009). *Fundamentos de valoración de empresas*.

Recuperado de:

<http://books.google.es/books?id=EZKCK0ol6fMC&pg=PA100&dq=fusion+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=pi7cUZbTMIzc9OSW94DIDO&ved=0CF4Q6AEwBg#v=onepage&q=fusion%20de%20empresas&f=false>

Gómez, José de Jesús (2006). *Efectos fiscales de los contratos*. Recuperado de:

<http://books.google.es/books?id=sSXA7wP7YPYC&pg=PA277&lpg=PA277&dq=JOS+E+DE+JESUS+GOMEZ+COTERO&source=bl&ots=B4ptnQ-INz&sig=TEQmySMjfiYIKnWlp0SuK5qgEeM&hl=es&sa=X&ei=1OG5UaW6O4X69gSI-oHoBw&ved=0CEEQ6AEwBA>

Mascareñas, Juan (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*.

Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=5F-K9FzRwmEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Menguzzato, Martina (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*

Recuperado de:

<http://books.google.es/books?id=A3E92vXk7W0C&printsec=frontcover&dq=dirección+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=YiTcUbXZJ5Dg8ASz9oCADO&sqi=2&ved=0CFUO6AEwBw#v=onepage&q=dirección%20de%20empresas&f=false>

2.17 Anexos:

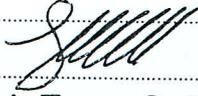
Anexo 1: Cartas de autorización de las empresas.

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)

María José Espinosa González

0103836979

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)



Luis Tonon Ordóñez

2.18 Fecha de entrega: 08 - Mayo -2014

RECIBIDO 14 MAY 2014