

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Diseño de una Administración Centralizada (Holding) para un Grupo Empresarial
Familiar**

Nombre del estudiante

Galo Andrés Salamea Moscoso.

Director

Ing. Marco Antonio Piedra Aguilera

Cuenca – Ecuador

2016

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
ABSTRACT	4
CAPITULO 1.- Definición de conceptos y desarrollo del tipo de empresa Holding.	5
La Holding.-.....	6
Estructura administrativa y financiera.-	9
La Administración.-	9
Beneficios tributarios de una holding.-.....	20
CAPITULO 2: Descripción de cada una de las empresas parte del grupo.	25
Kiesel Cia. Ltda.	25
Conak Cia. Ltda.	28
Adapaustro S.A.....	30
Kemloy Cia. Ltda	33
Intermovers Cia. Ltda.....	35
Krantom Cia. Ltda.....	36
CorpMosa Cia. Ltda.....	38
UNIFICACION DE TODAS LA EMPRESAS – BALANCE GENERAL Y DE	
RESULTADOS.-.....	40
CARGA PORCENTUAL RESPECTO DE CADA EMPRESA DENTRO DEL GRUPO	
EMPRESARIAL, TOMANDO EN CUENTA CADA COMPONENTE. -	42
CAPITULO 3: Modelo de Consolidación financiera y administrativa.....	44
Modelo de transferencia de participaciones/acciones.	44
Transferencia de Participaciones:.....	44
Cesión de Acciones.-.....	50
Modelo de Unificación interna de los balances.-	51
UNIFICACION DE TODAS LA EMPRESAS – BALANCE GENERAL Y DE	
RESULTADOS.-.....	52
DIVISIÓN DE LA UNIFICACIÓN EN EL 50% CORRESPONDIENTE A LA	
PROPIEDAD DE LA HOLDING.-	53
Modelo de Creación de Organigrama de Administración.	55
Modelo de Creación de políticas para nuevas inversiones.	56
Conclusiones y recomendaciones.....	58
Bibliografía	60

INTRODUCCIÓN

Dentro de la legislación ecuatoriana existe una figura poco conocida, misma que se llama Holding, mediante la cual se podrá crear una unificación en cuanto a varias empresas dentro de una sola, misma que será la empresa madre o la que tendrá la propiedad de todas las acciones y participaciones de las subempresas pertenecientes a un grupo familiar, la idea céntrica de todo el trabajo es presentar un diseño que permita vincular de forma legal como administrativa a todas las empresas en la propiedad de una sola, misma que será la tenedora de acciones y participaciones con fines administrativos y organización centralizada, además de proteger el patrimonio de la familia.

Los patrimonios empresariales van creciendo a lo largo del tiempo, además de diversificar los negocios, cada vez existe mayor dificultad en cuanto a un correcto manejo y administración individual de cada empresa, pues la cabeza de familia no puede físicamente estar en todas al mismo tiempo, por lo que además de unificar la propiedad se unifican los beneficios tributarios como administrativos, se pudiese plantear con este modelo un protocolo familiar para proteger las siguientes generaciones.

RESUMEN

Las familias a lo largo del tiempo van acrecentando en algunos casos su patrimonio y en situaciones específicas el mismo se ve reflejado en empresas, por lo que la administración de todas estas, desde una perspectiva individual crea con el tiempo ineficiencia, por lo que es necesario buscar y proponer un diseño de administración centralizada para que la propiedad de todas las empresas recaiga de forma céntrica en un solo lugar, de esta forma y con una estructura societaria unificada se podrá sacar un mayor beneficio con respecto de todas las empresas vistas como un solo agente económico, más aún cuando se habla de un grupo de empresas familiares. Lo que se busca con el presente trabajo es diseñar un mecanismo que permita unificar a todas las empresas de un grupo familiar dentro de una sola, misma que tendrá el nombre de Holding, para que de esta forma se pueda efectivizar una administración eficiente y se proteja el patrimonio empresarial familiar, tanto para la generación actual como para las futuras, además se debe recalcar que con la presente estructura se podrá mejorar el manejo de impuestos como la disminución de los mismos.

ABSTRACT

In some instances, families over time increase their patrimony, and in specific situations this is reflected in companies; therefore, its administration, from an individual perspective, creates inefficiency as time passes. Consequently, it is necessary to search and propose a centralized management design, so that the ownership of all companies is located in one place. In this way and with a unified corporate structure, a greater benefit can be obtained by the companies seen as a single economic agent; especially when talking about a group of family businesses.

The aim of this work is to design a mechanism that enables to join all the companies of a family group within a sole entity, which will be called Holding; so that effective management can be achieved and the family business patrimony can be protected for the current generation as well as for the future generations. In addition, it should be emphasized that with the present structure it will be possible to improve the management of taxes as well as lowering them.



Lourdes Crespo
Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO 1.- Definición de conceptos y desarrollo del tipo de empresa Holding.

A partir del título del presente trabajo, es necesario el correcto desglose de la esencia del mismo, ya que en este primer capítulo se definirá el significado de una “tenedora de acciones/participaciones” lo que conllevará a una comprensión de toda la estructura que se desarrollará en los siguientes capítulos. La importancia de esta primera etapa es que el lector llegue a tener claro cuál es la naturaleza del modelo empresarial que se propone, el mismo que se fundamenta en el concepto jurídico “Holding”, pues la misma es una persona jurídica que una vez creada y entendida, se tornará un agente económico generador de recursos, todo desde una visión empresarial.

La Holding.-

Desde una procedencia inglesa “Holding” y con acople a la lengua castellana su significado en español se traduce como tenencia, posesión y propiedad.¹

Es decir, holding desde un enfoque ligústico significa tener varias cosas en un solo lugar, sin embargo la parte que corresponde al análisis propuesto es la compañía holding, la misma que es una sociedad, *“que tiene participaciones en otras empresas con la intención de controlarlas y dirigirlas, a diferencia de la sociedad de cartera (la cual compra las acciones y obligaciones sin fines de administración o control). La sociedad tenedora de acciones es el principal accionista de las empresas en las que participa, y casi siempre tiene en su*

¹ (Traductor Google)

poder más del 50 % de su capital.”²

Emilio Lorenzo³ como tratadista en la materia, define a esta empresa como:

“Agrupación o consorcio de empresas bajo control superior y como equivalencia: sociedad de cartera.”

La ley ecuatoriana dentro de la Ley de Compañías establece de forma clara que es lo que se debe entender por Compañía Holding, siendo esta, según el artículo 429:

“La que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial.”⁴

Lo que la ley ecuatoriana realiza dentro del artículo, no es definir como tal a un *holding*, sino que indica su objetivo y finalidad, por lo que será necesario realizar una definición propia para una mejor comprensión de esta figura; se propone lo siguiente:

“La compañía o sociedad Holding es una persona jurídica reconocida por el Derecho, dotada de la facultad mediante su objeto social para adquirir acciones como participaciones de otras compañías con el fin de mantener de forma centralizada la propiedad de todas ellas, generando así la potestad de un control céntrico, consolidando la información financiera y la administración de todas ellas, pues la decisión como agente económico global, la tendrá el Holding como

² (Economía 48)

³ (Lorenzo)

⁴ (Ley de Compañías)

ente superior de todas las demás empresas.”⁵

El objetivo de esta compañía no es el de invertir en las sub-compañías, sino que su principal objetivo es el controlar la administración y la organización de estas otras compañías que se encuentran bajo la empresa madre, que en este caso será el Holding.

“La que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial.”⁶

El objetivo es claro. El fin de la misma sería el de invertir. La empresa no se crearía como holding sino como otro tipo de compañía y las nuevas empresas pasarían a ser parte unánime de la empresa principal mediante la absorción o fusión entre ellas, sin embargo la esencia de la compañía holding es mantener de forma individualizada a todas las empresas más pequeñas con su total autonomía de desarrollo, sin dejar de lado que la holding será la que tenga el poder decisorio en cuanto al caminar de todas estas desde una perspectiva administrativa, financiera y de impuestos respecto a las utilidades finales y en cuanto a inversiones futuras.

A continuación se mostrará un gráfico realizado de forma simple para un mejor entendimiento de lo que es un holding:

⁵ (Salamea)

⁶ (Ley de Compañías)

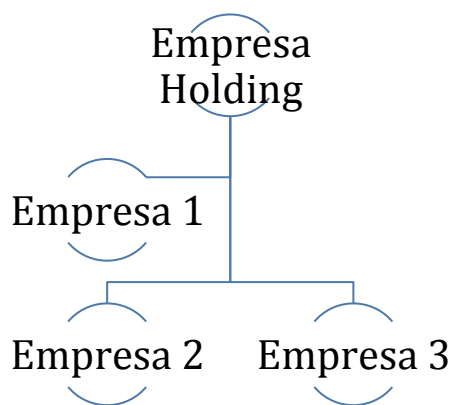


Gráfico 1 “Estructura Básica de un holding”⁷

El grupo se encuentra, jurídica y financieramente, establecido de una forma jerárquica, en donde lo más alto es el holding, por ende tendrá el control absoluto en cuanto a decisiones de todas las demás empresas, las mismas que al final de todo no perderán su autonomía como sociedades, sin embargo estarán vinculadas de forma estricta y sometidas a un control superior.

Hay que dejar claro que la estructura jurídica, societaria y contable de cada una de las empresas inferiores permanece independiente, pues tendrán su propia documentación, constitución, títulos de acciones/participaciones, su propia contabilidad, RUC y diferentes elementos que forman parte del rol de una compañía.

Estructura administrativa y financiera.-

La Administración.-

La administración de un Holding está legalmente centrada en las decisiones tomadas en la Junta General y de las decisiones tomadas por el Presidente como Gerente de la empresa, estas últimas deberán ir de la mano de los estatutos de la compañía como de la ley.

⁷ (Salamea)

Con respecto a la Junta General, la misma se encontrará conformada por los socios o accionistas que superen el porcentaje de asistencia establecido, ya sea dentro de la ley o uno específico dentro de los estatutos, pues de esta manera y con un quórum suficiente, se pueda tomar decisiones que repercutan en el caminar de la empresa, cabe recalcar que este es el organismo supremo de la compañía y por lo mismo las decisiones más importantes se las toma en estas sesiones; se debe indicar que estas juntas pueden llegar a ser ordinarias como extraordinarias. En el primer caso cuando las mismas son convocadas dentro de los tres primeros meses del año y respecto de las segundas, cuando estas son convocadas en cualquier otro mes.

Para un correcto fundamento legal, se ha visto necesario el citar las siguientes normas de la Ley de Compañías:

“Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.”⁸

“Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.”⁹

“Art. 118.- Son atribuciones de la junta general: a) Designar y

⁸ (Ley de Compañías)

⁹ (Artículo 117 - Ley de Compañías)

remover administradores y gerentes; b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo; c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales; f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios; g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social; h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía; i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.”¹⁰

Las decisiones tomadas dentro de junta deberán tener la aprobación de la mayoría del capital pagado que asista a la Junta, las mismas que serán presididas por el Presidente de la empresa, y el Gerente será quien actúe como secretario de la Junta.

“Las juntas tienen entre sus atribuciones designar al Presidente, Gerente, sus remuneraciones, designar comisarios y sus honorarios, y deberán anualmente conocer los informes que tanto Gerente como Comisario presenten y decidirán el destino de las utilidades, de acuerdo a lo que se solicite de parte de los accionistas y de lo establecido en la ley se pormenorizarán todas las atribuciones que se le quiera dar a la junta, siendo estas las máximas pues es el más alto organismo de gobierno de la Compañía.”¹¹

Las personas que actúen como Representantes Legales de la empresa serán Presidente y Gerente.

¹⁰ (Artículo 118 - Ley de Compañías)

¹¹ (Artículo 231 - Ley de Compañías)

Para una mejor comprensión de cómo el Holding va a administrar a las demás empresas, se debe entender que cada sub-empresa tendrá su propia Junta de socios.

Suponiendo que el Holding sea dueño del 50% del capital social de la empresa A, B, C y D, todas las decisiones que se tomen dentro de estas sub-empresas, necesitarán de la aprobación del representante legal del Holding, si se desea mayor estrictez en cuanto a la toma de decisiones, se puede limitar el actuar del Representante Legal del Holding mediante la reforma de estatutos y en específico, a las facultades otorgadas al Gerente de la empresa tenedora de acciones/participaciones; de esta manera se necesitará no solo el respaldo de la mayoría de votos dentro de la empresa A, B, C o D, sino que se necesitará mayoría de votos en la Junta dentro del Holding, lo que hace un filtro mayor para efectivizar el control total de toda la administración.

Si la empresa A quiere comprar o vender un bien, se deberá establecer primero una Junta dentro del Holding para darle la potestad al Gerente para que el mismo concorra dentro de la Junta de la empresa A para que autorice o no la compra o venta de ese bien.

Un punto interesante de este modelo, es que si hablamos de un grupo familiar, todo el patrimonio del mismo estará protegido, pues la dueña de todo es el Holding, y las decisiones se las toma por votaciones, lo que impide que en un futuro, un tercero quiera intervenir y dañar la estructura de cualquier sub-empresa.

Como ejemplo se puede suponer que: existe una familia de cuatro personas y cada uno tiene el 25% de capital del Holding y a su vez la empresa tenedora de acciones/participaciones es dueña del 50% de la empresa A, B, C y D, pero resulta que uno de los integrantes de la familia se pelea con todos y quiere destruir la empresa A, pero él tan solo tiene el 25% de la votación de la Holding, la misma que es dueña del capital de la empresa A y por lo mismo, este integrante familiar no podrá hacer nada más que seguir molesto, debido a que no podrá intervenir en la estructura empresarial.

La administración del Holding también puede ser vista desde un enfoque de alta gerencia condicionada a un protocolo familiar. Dentro de nuestro sistema jurídico no existe la normativa pertinente para que un protocolo familiar sea 100% eficaz dentro de una empresa, pues si se traslada la propiedad de las acciones/participaciones dentro de un fideicomiso el mismo estará condicionado y reglado por un protocolo familiar en donde el administrador del fideicomiso tendrá que acatar las reglas establecidas; los integrante familiares no tendrán más que el derecho de ser los beneficiarios de lo que esos capitales generen, pero sin opción a tomar decisiones.

La estructura que se acaba de explicar es un total blindaje a la administración de todas las empresas, para que así se pueda precautelar el futuro del grupo empresarial para las siguientes generaciones.

El producto de este pequeño desarrollo debe permitirle al lector comprender que las decisiones en cuanto a la administración de las sub-empresas será dictado desde el Holding y que la misma estará administrada de forma céntrica por los dueños del capital y por consiguiente del Gerente quien será la persona que acate esas decisiones.

En cuanto a la administración de los recursos humanos dentro del Holding, el manejo no tiene mayores complicaciones, pues la misma tendrá, dependiendo de su tamaño, un Presidente, Gerente, Contador y de ser el caso, un directorio constituido por profesionales externos que ayudarán con el análisis del grupo.

Se debe tener en cuenta que la administración en este tipo de compañías está enfocado al elemento intelectual, es decir, el qué hacer con las sub-empresas con respecto al tema financiero, debido a que los dividendos ingresarán directo desde las sub-empresas al Holding; por lo que en lo posterior estos se podrán convertir en futuras inversiones en nuevas empresas o emprendimientos. Al mantener una administración centralizada de las decisiones de todas las empresas y al mismo tiempo la unión de todos los flujos de dividendos de las empresas, el Holding llega a ser un agente económico más fuerte que una entidad financiera, por que podría ser fácilmente un agente crediticio de prestigio.

Se debe tomar en cuenta que la administración del Holding no conlleva demasiadas complicaciones, dependerá de un contador, de los socios/accionista y de su representante legal; se debe prever que si en un

futuro, el grupo empresarial llega a tener un tamaño considerable, se puede optar por la creación de un directorio que esté conformado por profesionales externos quienes apoyarán con el direccionamiento de todas las demás empresas, para así enfocarse a un crecimiento a largo plazo.

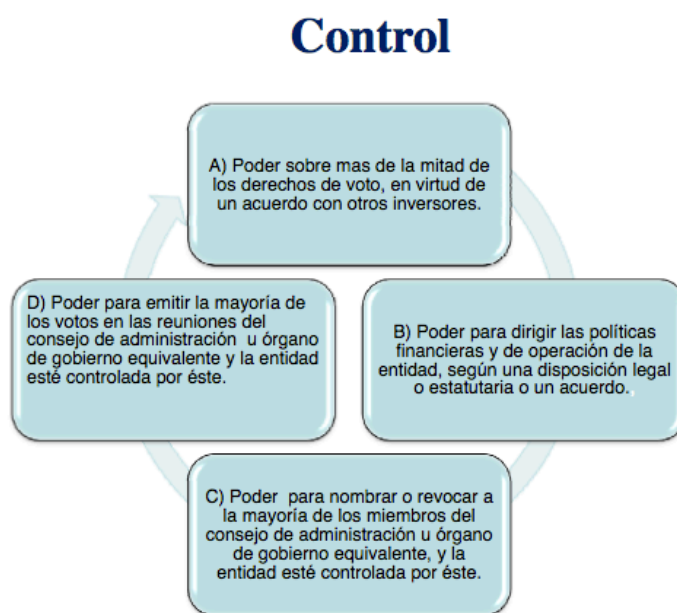


Grafico 2¹²

1.1.1 Ámbito Financiero

La parte más interesante de la estructura de un Holding es poder mantener de forma conjunta, es decir, consolidada toda la información financiera, para que así se pueda manejar números específicos que demuestren la situación financiera de todo el grupo, pues los estados financieros como su definición lo indica son:

“Aquellos que muestran la situación financiera y los resultados de la operación de un grupo de empresas interrelacionadas por la propiedad de sus acciones, y que consideradas desde un punto de vista económico,

¹² (icesi)

forman todos una sola organización que opera bajo un control común y muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.”¹³

“Estados financieros consolidados: Son los estados financieros de un grupo empresarial, presentados a modo de los de una sola empresa.”¹⁴

“Estados Financieros Combinados: Son un único conjunto de Estados financieros de dos o más entidades controladas por un único inversor.”¹⁵

De esta manera se podrá tomar las cuentas más relevantes de los balances de cada empresa subsidiaria, para que se consolide en una sola información financiera. Como ejemplo se tomarán los balances consolidados de la empresa CEMEX, la misma que mantiene diferentes sub-empresas en distintas partes del mundo, así se podrá visualizar de manera integral cuál es el manejo que generalmente mantienen este tipo de empresas desde una perspectiva financiera.

¹³ (Definición)

¹⁴ (icesi)

¹⁵ (icesi)

CEMEX Latam Holdings, S.A. y Subsidiarias
Estados de Resultados Condensados Consolidados
(Miles de dólares americanos)

	Notas	(No auditados)	
		Por los periodos de nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2014	30 de septiembre de 2013
Ingresos.....	3	\$ 1,324,298	1,287,765
Costo de ventas.....	20	<u>(668,294)</u>	<u>(620,230)</u>
Utilidad bruta.....		656,004	667,535
Gastos de administración y venta.....		(182,730)	(176,219)
Gastos de distribución.....		<u>(101,358)</u>	<u>(85,892)</u>
		<u>(284,088)</u>	<u>(262,111)</u>
Resultado de operación antes de otros ingresos (gastos), neto.....		371,916	405,424
Otros ingresos (gastos), neto.....	5	<u>(3,863)</u>	<u>(4,674)</u>
Resultado de operación.....		368,053	400,750
Gastos financieros.....		(75,220)	(86,786)
Otros ingresos (gastos) financieros, neto.....	6	(1,536)	(4,427)
Resultados por fluctuación cambiaria.....		<u>7,200</u>	<u>(482)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad.....		298,387	309,055
Impuestos a la utilidad.....	17A	<u>(88,583)</u>	<u>(70,487)</u>
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA.....		209,804	238,568
Utilidad de la participación no controladora.....		<u>(851)</u>	<u>(887)</u>
UTILIDAD NETA DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA.....		<u>\$ 208,953</u>	<u>237,681</u>
UTILIDAD POR ACCION BÁSICA.....	19	\$ 0.38	0.43
UTILIDAD POR ACCION DILUIDA.....	19	\$ 0.38	0.43

16

CEMEX Latam Holdings, S.A. y Subsidiarias
Estados de Utilidad Integral Condensados Consolidados
(Miles de dólares americanos)

	Notas	(No auditados)	
		Por los periodos de nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2014	30 de septiembre de 2013
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA.....		\$ 209,804	238,568
Partidas que serán reclasificadas posteriormente al resultado del periodo al cumplirse con las condiciones específicas			
Efectos por conversión de subsidiarias extranjeras.....	10B	<u>(83,974)</u>	<u>(37,781)</u>
Pérdida integral del periodo.....		<u>(83,974)</u>	<u>(37,781)</u>
TOTAL DE UTILIDAD INTEGRAL DEL PERIODO CONSOLIDADA.....		125,830	200,787
Utilidad integral de la participación no controladora.....		<u>(851)</u>	<u>(887)</u>
UTILIDAD INTEGRAL DEL PERIODO DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA.....		<u>\$ 124,979</u>	<u>199,900</u>

Las notas adjuntas son parte de este estado financiero consolidado.

17

CEMEX Latam Holdings, S.A. y Subsidiarias
Estados de Flujos de Efectivo Condensados Consolidados
(Miles de dólares americanos)

	Notas	(No auditados)	
		Por los periodos de nueve meses terminados el 30 de septiembre de 2014	30 de septiembre de 2013
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Utilidad neta consolidada		\$ 209,804	238,568
Partidas que no implicaron flujos de efectivo:			
Depreciación y amortización de activos	4	70,923	68,989
Provisiones y otros gastos que no implican flujo		360	1,517
Gastos financieros, otros ingresos (gastos) financieros y resultados por fluctuación cambiaria		69,656	91,695
Impuestos a la utilidad	17A	88,593	70,487
Pérdida en venta de activos fijos	5	324	471
Cambios en el capital de trabajo, excluyendo impuestos a la utilidad		4,754	(42,758)
Efectivo neto proveniente de actividades de operación antes de intereses e impuestos a la utilidad		<u>444,414</u>	<u>428,969</u>
Gastos financieros pagados en efectivo		(64,972)	(82,918)
Impuestos a la utilidad pagados en efectivo		(80,621)	(85,129)
Efectivo neto proveniente de actividades de operación		<u>298,821</u>	<u>260,922</u>
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Propiedades, maquinaria y equipo, neto		(75,861)	(51,180)
Ingresos financieros		2,368	1,235
Activos intangibles y otros activos diferidos		12,418	1,206
Activos de largo plazo y otros, neto	10B	(3,685)	14,397
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión		<u>(64,760)</u>	<u>(34,342)</u>
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Costos incurridos en la emisión de acciones		-	(248)
Pagos por préstamos a partes relacionadas		(697,235)	(534,296)
Préstamos con partes relacionadas		452,103	320,585
Pasivos de largo plazo, neto		(11,781)	(11,729)
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento		<u>(256,913)</u>	<u>(225,688)</u>
Disminución del efectivo y equivalentes		(22,852)	892
Efecto neto de conversión en el efectivo		32	2,202
Saldo inicial de efectivo y equivalentes		76,691	75,902
SALDO FINAL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES	7	\$ 53,870	78,996
Cambios en el capital de trabajo, excluyendo impuestos a la utilidad:			
Clientes, neto		\$ (4,637)	(29,511)
Otras cuentas por cobrar y otros activos		(1,785)	(49,855)
Inventarios		(3,721)	803
Proveedores		(22,972)	(8,162)
Partes relacionadas, neto		35,809	41,861
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar		2,060	2,106
Cambios en el capital de trabajo, excluyendo impuestos a la utilidad		<u>\$ 4,754</u>	<u>(42,758)</u>

18

¹⁷http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/EventosRelevantes/2014/Mar032014_0715PM.pdf

¹⁸http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/EventosRelevantes/2014/Mar032014_0715PM.pdf

CEMEX Latam Holdings, S.A. y Subsidiarias
Balances Generales Condensados Consolidados
(Miles de dólares americanos)

Notas	(No auditados)	
	Al 30 de septiembre de 2014	Al 31 de diciembre de 2013
ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		
	\$	
Efectivo y equivalentes de efectivo..... 7	53,870	76,691
Clientes, neto de estimaciones por cuentas incobrables..... 8	168,361	164,195
Cuentas por cobrar a partes relacionadas..... 9	4,351	895
Otras cuentas por cobrar..... 10A	22,033	21,048
Impuestos por recuperar.....	81,517	64,080
Inventarios, neto..... 11	107,518	103,883
Otros activos circulantes..... 12	21,375	19,227
Total del activo circulante.....	459,023	449,819
ACTIVO NO CIRCULANTE		
Otros activos y cuentas por cobrar..... 10B	22,308	18,623
Propiedades, maquinaria y equipo, neto..... 13	1,183,659	1,205,574
Crédito mercantil, activos intangibles y activos diferidos, neto..... 14	2,066,777	2,154,652
Impuestos diferidos.....	19,911	7,644
Total del activo no circulante.....	3,292,655	3,396,493
TOTAL DEL ACTIVO.....	\$ 3,751,678	3,836,312
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
PASIVO CIRCULANTE		
Deuda a corto plazo..... 15A	\$ 5,510	6,805
Proveedores.....	106,455	129,427
Cuentas por pagar a partes relacionadas..... 9	378,308	335,084
Impuestos por pagar.....	105,704	93,240
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar..... 16	93,189	78,317
Total del pasivo circulante.....	689,166	641,873
PASIVO A LARGO PLAZO		
Deuda a largo plazo..... 16A	14,260	16,797
Cuentas por pagar a partes relacionadas a largo plazo..... 9	872,940	1,106,199
Beneficios a los empleados.....	55,136	63,418
Impuestos diferidos.....	631,465	635,903
Otros pasivos..... 16	13,083	12,143
Total del pasivo a largo plazo.....	1,586,904	1,836,460
TOTAL DEL PASIVO.....	2,276,070	2,478,333
CAPITAL CONTABLE		
Participación controladora:		
Capital social y prima en colocación de acciones..... 18A	1,462,854	1,462,813
Otras reservas de capital..... 18B	(556,453)	(473,821)
Utilidades retenidas.....	353,998	89,895
Utilidad neta.....	208,953	264,103
Total de la participación controladora.....	1,469,352	1,342,990
Participación no controladora..... 18C	6,258	14,989
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE.....	1,475,610	1,357,979
TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE.....	\$ 3,751,678	3,836,312

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros condensados consolidados.

19

De esta forma se podrá comprender desde una perspectiva conceptual como una real cuál es el la estructura financiera que se busca manejar en un grupo empresarial Holding.

“Cuando una compañía adquiere más del 50% de las acciones de otra, con ello obtiene su control y se dice entonces que entre las dos compañías existe una relación de casa matriz a subsidiaria. La compañía que posee las acciones de la casa matriz, la otra compañía es la subsidiaria. Legalmente, cada compañía es una entidad de negocio

¹⁹http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/EventosRelevantes/2014/Mar032014_0715PM.pdf

separada e independiente. Cada una mantiene sus propios registros de contabilidad, paga sus propios impuestos etc. sin embargo, desde el punto de vista económico, teniendo en cuenta que una compañía controla a la otra, a menudo es más significativo verlas como una sola entidad económica aunque representen dos entidades legales. O dicho en otra forma, como una compañía controla a la otra, hay veces en que los estados financieros individuales proveen menos información acerca de las operaciones de las compañías, que si dichos estados se consolidan y se presenta conjuntamente el cuadro financiero de la entidad económica.’²⁰

Beneficios tributarios de un Holding.-

La ventaja más importante posterior a centralizar la propiedad de todas las subempresas, es de carácter impositivo. El beneficio fiscal que lleva consigo el Holding es interesante, pues el aporte en cuanto a impuestos desde una perspectiva consolidada puede llegar a ser menor en comparación al aspecto individual desde cada una de las empresas; de existir el hecho de que el Holding se encuentre dentro de un territorio de tasa impositiva menor, el beneficio tributario disminuirá de forma mayor.

La tributación final se realizará de forma consolidada, es decir, de todo el grupo, situación que disminuirá notablemente el pago de impuestos y así, generará mayores ganancias para sus socios.

Existirá un efecto de comunicación, en donde se podrá aprovechar las pérdidas y créditos fiscales entre las empresas relacionadas, con un juego entre las

²⁰ (Hagardo and Múnera)

cuentas internas de las compañías, ya que dentro del grupo pueden existir empresas proveedoras de bienes o servicios a otras.

Por ejemplo: una empresa A es dueña del terreno en donde funciona la otra empresa B, la empresa A le cobra un arriendo a la B para que así se licue las utilidades y pagar menos impuestos en esa empresa B.

Las rentas que sobren, podrán ser material de reinversión, indistintamente de la empresa que produjo esos flujos. Todo esto es posible mediante un manejo de dividendos vinculado entre las sub-empresas, es decir: salen de una sub-empresa y entran al Holding. De la misma manera salen de la tenedora de acciones/participaciones y entra en otra sub-empresa, si fuera de la forma normal, los dividendos deberán salir de la empresa, se deberá pagar un impuesto y posterior a ello se podrá poner dentro de otra empresa, lo que nos obligaría a un mayor pago de impuestos.

Algo que debe tomarse muy en cuenta con esta figura, es que los dividendos que salen de las sub-empresas y pasan a otra sociedad (Holding), no pagan impuestos posterior al Impuesto a la Renta respectivo, lo que es contrario a la situación normal, pues si los dividendos pasan directamente a una persona natural, existirá otra tributación posterior al pago del Impuesto a la Renta.

El Artículo 9 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno claramente establece que:

“Exenciones. Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

Los dividendos y utilidades, calculados después del pago del impuesto a la renta, distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador, a favor de otras sociedades nacionales o extranjeras, no domiciliadas en paraísos fiscales o jurisdicciones de menor imposición o de personas naturales no residentes en el Ecuador. También estarán exentos de impuestos a la renta, los dividendos en acciones que se distribuyan a consecuencia de la aplicación de la reinversión de utilidades en los términos definidos en el artículo 37 de esta Ley, y en la misma relación proporcional.’²¹

Este tipo de empresas no deben pagar el Anticipo al Impuesto a la Renta, pues la normativa las deja de lado, ya que el único ingreso que las mismas tienen son los dividendos provenientes de las otras empresas.

A manera de ejemplo simple, verificaremos el ahorro que existe en cuanto a tributos referente a los dividendos:

Caso 1 (No existe Holding).-

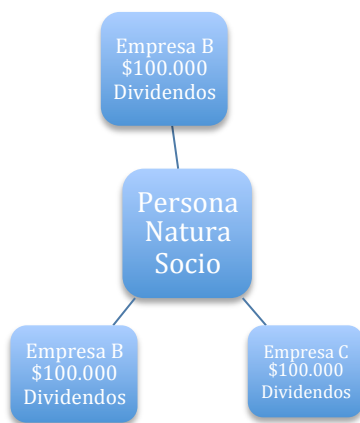


Gráfico 2 “Pago de Dividendos a Persona Natural”²²

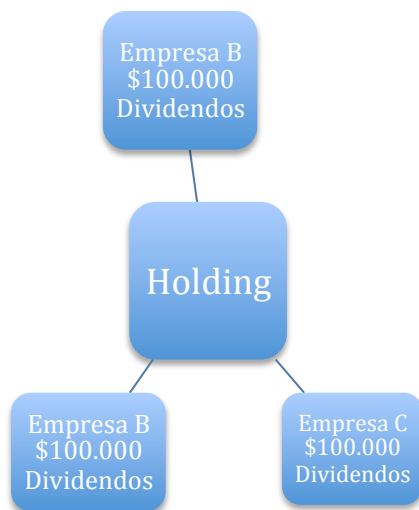
²¹ (Artículo 9 - Ley Organica de Regimen Tributario Interno)

²² (Salamea, Calculo de Pago de Dividendos a Persona Natural)

Empresa A	\$100.000	Menos el 22% impuestos por dividendos.	\$78.000
Empresa B	\$100.000	Menos el 22% impuestos por dividendos.	\$78.000
Empresa C	\$100.000	Menos el 22% impuestos por dividendos.	\$78.000
Persona Natural	\$300.000	Recibe =	\$234.000

Tabla 1 "Calculo de Pago de Dividendos a Persona Natural"²³

Caso 2 (Con Holding).-



²⁴ Grafico 3 "Pago de Dividendos a Holding"

²³ (Salamea, Calculo de Pago de Dividendos a Persona Natural)

²⁴ (Salamea, Pago de Dividendos a Holding)

Empresa A	\$100.000	Exento de impuesto	\$100.000
Empresa B	\$100.000	Exento de impuesto	\$100.000
Empresa C	\$100.000	Exento de impuesto	\$100.000
Holding	\$300.000	Recibe =	\$300.000

Tabla 2 "Calculo de Pago de Dividendos a Holding"²⁵

Estos dos casos ayudan a evidenciar que al tener un Holding, empresa a la cual pasarán todos los dividendos, existirá un ahorro \$66.000 en impuestos, pues se debe tomar en cuenta que para que los dividendos de una empresa salgan al bolsillo del socio, debe existir una tributación, pero al pasar estos a otra sociedad encajarían dentro de la exención.

“2.4 Ingresos Exentos (...) De acuerdo al Art. 9 LRTI están exentos del pago de impuesto a la renta los siguientes ingresos: a) Dividendos y Utilidades (Art. 9 Núm. 1): Los dividendos y utilidades estarán exentos del impuesto a la renta, para quien los recibe, sea una persona natural no residente en el Ecuador o sociedad, solo si cumplen los siguientes condiciones: (...) Son distribuidos a favor de otras sociedades nacionales o extranjeras, no domiciliadas en paraísos fiscales o jurisdicciones de menor imposición o de personas naturales no residentes en el Ecuador (...) Esta exención no aplica si el beneficiario efectivo, en los términos definidos en el reglamento, es una persona natural residente en el Ecuador...”²⁶

Otra ventaja de este modelo (Holding), es que se puede llegar a unificar las utilidades de las empresas para el respectivo reparto de las utilidades a los empleados de todas las empresas que son parte del grupo, tal cual lo establece el Código de Trabajo:

²⁵ (Salamea, Pago de Dividendos a Holding)

²⁶ (Hansen-Holm , Hansen-Holm and Romero Morán)

“Art. 103.- Unificación de utilidades.- (Sustituido por el Art. 17 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- Si una o varias empresas vinculadas comparten procesos productivos y/o comerciales, dentro de una misma cadena de valor, entendida esta como el proceso económico que inicia con la materia prima y llega hasta la distribución y comercialización del producto terminado, la autoridad administrativa de trabajo de oficio o a petición de parte las considerará como una sola para el efecto del reparto de participación de utilidades. La autoridad administrativa de trabajo de oficio o a petición de parte las considerará como una sola para el efecto del reparto de utilidades, conforme los parámetros que establezca el Ministerio rector del trabajo.”²⁷

CAPITULO 2: Descripción de cada una de las empresas parte del grupo.

Es necesario un resumen, si bien no tan específico ni detallado, sino una descripción que le permita al lector comprender cuál es el modelo de negocio de cada una de las empresas que dentro del diseño propuesto pasarán a ser “Sub-Empresas”, de esta forma también se puede comprender que un Holding puede ser la tenedora de acciones como participaciones de cualquier tipo de empresa.

Kiesel Cia. Ltda.

Esta empresa es la dueña de la Estación de Servicio Eloy Alfaro, gasolinera que se encuentra ubicada junto al redondel de la Av. Ordoñez Lasso y Av. De las Américas en la ciudad de Cuenca.

Básicamente, la misma tiene como objetivo vender más y darle un valor agregado al cliente, para que el mismo siempre cargue combustible en el mismo lugar.

La gasolinera cuenta con tres islas de abastecimiento de combustible y en cada una de ellas dos surtidores con seis mangueras, 2 Súper; 2 Extra y 2 Diésel respectivamente, entre cada surtidor existe una vitrina dentro de la que se encuentran productos para el motor, como: aceites, agua para baterías etc..., hay

²⁷ (Codigo de Trabajo)

que recalcar en este punto que las ventas de estos productos secundarios a la gasolina pertenecen a otra compañía que es la dueña del Mini Mercado que también se encuentra dentro de las edificaciones de la gasolinera. Ese tema se detallará más adelante.

Se debe recalcar que el producto más vendido es la gasolina “Súper” y “Extra”, productos que por la ubicación de la estación de servicio responden a una necesidad residencial, vehículos pequeños y medianos son los que circulan por ese lugar. De tal manera hay que recalcar que el modelo de negocio de esta gasolinera está enfocado a la venta directa en efectivo, por lo que el manejo de crédito es mínimo, lo que beneficia a mantener niveles de efectivo que posibiliten tener una liquidez constante en el negocio.

Este negocio fue adquirido por el grupo en el año 2013. La complejidad de manejo de este negocio es media. Los riesgos que pueden afectar al modelo de negocio son los robos, problemas de abastecimiento de combustible en Aerocomercial y algún tipo de arreglo en la Av. Ordoñez Lasso, que afecta de directamente a la circulación vehicular.

Dentro del rol de pagos del negocio existen:

1. Administrador: encargado del control del área administrativa y del área de circulación vehicular, entre sus funciones está la de verificar la serie de los números de cada surtidor para comparar la venta con el número de galones entregados al cliente, de esta manera se controlan los faltantes o robos de parte de los isleños.
2. Contadora: encargada de todos los registros en cuanto a las transacciones.
3. Auxiliar contable: la función principal es la de ayudar a la contadora y sobretodo llamar a los clientes para recuperar cartera vencida.
4. Seis isleños: estos trabajadores son los encargados de despachar el combustible a los clientes, son los que deben tener como principio básico en su trabajo, el de eficiencia, pues mientras mas rápido se despache el combustible, va a existir un mayor flujo de vehículos.

5. Mensajero/Encargado de limpieza: persona responsable de que la estación de servicio esté limpia y que todos los despachos de documentos lleguen al lugar y en el tiempo correcto.
6. Chofer: encargado de manejar el tanquero de combustible y que genera en parte dependencia del negocio, pues el trabajo es diario, es necesario que el riesgo en este cargo se vea disminuido al mínimo para que no exista accidente alguno.

INGRESOS	\$	4.468.062,40		
		I. ACT. ORDINARIAS	\$	4.468.062,40
COSTO DE VENTAS	\$	4.404.467,51		
		COSTO DIRECTO	\$	4.148.174,80
			C. OPERACIÓN	\$291.488,40
		GASTOS	\$	256.292,70
			G. ADMINISTRATIVOS	\$205.300,00
			G. VENTAS	\$ 10.797,74
			G. FINANCIEROS	\$ 29.366,02
			G. OTROS	\$ 10.828,91
UTILIDAD	\$	63.594,89		

²⁸Tabla 1 “Resumen B. Resultados Diésel”

ACTIVO	\$	2.357.365,09		
		A. CORRIENTES	\$	209.988,78
			A. FINANCIEROS	\$ 28.411,56
			A. INVENTARIOS	\$ 31.239,04
			A. POR IMPUESTOS	\$123.273,52
		A. FIJO	\$	2.147.376,31
PASIVO	\$	1.587.265,11		
		P. CORRIENTE	\$	837.939,69
			OBLI. BANCOS	\$ 44.970,25
		P. NO. CORRIENTE	\$	749.325,00
PATRIMONIO	\$	706.505,09		
		SOCIOS	\$	25.000,00
			GS	\$ 12.500,00
			FM	\$ 12.500,00
		APOR. FUT CAPITA.	\$	654.301,72
		RESERVAS	\$	50,04
		RESUL. ACUMU.	\$	27.153,33
		UTILIDAD	\$	63.594,89
ACTIVO	\$	2.357.365,09		
PASIVO + PATRIMONIO	\$	2.357.365,09		

²⁹Tabla 2 “Resumen B. General Diésel”

²⁸ (Salamea, Resumen B. Resultados Kiesel)

²⁹ (Salamea, Resumen B. General Kiesel)

Conak Cia. Ltda.

Esta empresa es la dueña de la Estación de Servicio Quinta Chica, gasolinera que se encuentra ubicada en el sector Quinta Chica en la Autopista junto a Hyundai, en la ciudad de Cuenca.

Tiene como objetivo vender más y darle un valor agregado al cliente para que siempre cargue combustible en el mismo lugar. La gasolinera cuenta con tres islas de abastecimiento de combustible y en cada una de ellas dos surtidores con seis mangueras, 2 Súper; 2 Extra y 2 Diésel respectivamente, entre cada surtidor existe una vitrina dentro de la que se encuentran productos para el motor, como aceites, agua para baterías etc.

El producto más vendido en esta estación es el “Diésel”, producto que por la ubicación de la estación de servicio responde a una necesidad industrial, pues son vehículos de carga pesada los que circulan por el lugar, de esta manera hay que recalcar que el modelo de negocio de esta gasolinera está enfocado a la venta a crédito con una cartera bastante amplia de clientes empresariales, por lo que el manejo de crédito a favor de sus clientes es el factor clave para el modelo de negocio, sobretodo en el tema de Contratación Pública con el Estado. Mantienen contratos con la Policía Nacional para abastecimiento de combustible, brindándoles crédito a ciertos días plazo, lo cual implica mantener una gran relación con los bancos para mantener una línea de crédito que le permita cubrir sobregiros cuando clientes de cuentas grandes se retrasan con los pagos. El secreto de este negocio es el manejo crediticio para conservar al cliente.

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

1. Administrador: encargado del control del área administrativa y del área de circulación vehicular. Entre sus funciones está la de verificar la serie de los números de cada surtidor para comparar la venta con el número de galones entregados al cliente, de esta manera se controlan los faltantes o robos de parte de los isleños. Entre los puntos de relevancia y en respuesta al modelo de negocio, el conocimiento

financiero para mantener un correcto nivel de liquidez es indispensable.

2. Contadora: encargada de todos los registros en cuanto a las transacciones.
3. Auxiliar contable: su la función principal es la de ayudar a la contadora y sobretodo llamar a los clientes para recuperar cartera vencida.
4. Seis isleños: son los encargados de despachar el combustible a los clientes. Son los que deben tener como principio esencial: la eficiencia, pues mientras más rápido se despache el combustible, va a existir un mayor flujo de vehículos.
5. Mensajero/Encargado de limpieza: persona responsable de que la estación de servicio esté limpia y que todos los despachos de documentos lleguen al lugar en el tiempo correcto.
6. Encargada de manejo de cartera: al ser un modelo de negocios que maneja una cartera bastante amplia y con créditos, que en su mayoría llegan a vencerse, es necesario que exista esta función, para que se pueda ejercer una presión de cobro y se recupere liquidez.
7. Chofer: encargado de manejar el tanquero de combustible y que genera en parte dependencia del negocio, pues el trabajo es diario, es necesario que el riesgo en este cargo se vea disminuido al mínimo para que no exista accidente alguno.

INGRESOS	\$	3.354.111,72		
		I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$	3.488.010,56
COSTO DE VENTAS	\$	3.232.312,92		
		COSTO DIRECTO	\$	2.917.927,60
		C. OPERACIÓN	\$	314.385,32
GASTOS OPERATIVOS	\$	100.200,75		
		G. ADMINISTRATIVOS	\$	62.590,36
		G. VENTAS	\$	37.610,39
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$	15.464,01		
		G. FINANCIEROS	\$	13.485,01
		G. OTROS	\$	5.547,34
UTILIDAD	\$	6.134,04		

30

Tabla 3 “Resumen B. Resultados Conak”

³⁰ (Salamea, Resumen B. Resultados Conak)

ACTIVO	\$ 638.643,47		
	A. CORRIENTES	\$ 556.944,44	
		A. FINANCIEROS	\$ -
		A. CLIENTES	\$306.486,99
		A. INVENTARIOS	\$114.751,68
		A. POR IMPUESTOS	\$107.419,04
	A. FIJO	\$ 81.699,03	
PASIVO	\$ 544.109,43		
	P. CORRIENTE	\$ 544.109,43	
		OBLI. BANCOS	\$ 58.454,89
	P. NO. CORRIENTE	\$ -	
PATRIMONIO	\$ 88.400,00		
	SOCIOS	\$ 400,00	
		GS	\$ 200,00
		FM	\$ 200,00
	APOR. FUT CAPITA.	\$ 88.000,00	
	RESERVAS	\$ -	
	RESUL. ACUMU.	\$ -	
	UTILIDAD	\$ 6.134,04	
ACTIVO	\$ 638.643,47		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 638.643,47		

31

Tabla 4 “Resumen B. General Conak”

Adapaustro S.A.

Esta empresa es dueña de un negocio de logística relacionado con importaciones y almacenamiento temporal. El giro del negocio consiste en el manejo eficiente de las importaciones de las empresas del distrito. Una de las facultades de la empresa es que el importador puede abrir sus contenedores en el patio junto a bodega y por consiguiente, el pago de los impuestos se los hace una vez que la carga esté en Cuenca.

La razón y el valor agregado que este negocio brinda, es el de precautelar la seguridad en el proceso embarque desde el país de origen, por ejemplo China, hasta que esté en Cuenca. La ventaja es que el importador no debe hacer ninguna gestión en el puerto de Guayaquil, de esta forma el proceso y tramitología de desaduanización es eficiente, además el cliente en Cuenca puede estar presente

³¹ (Salamea, Resumen B. General Conak)

al momento de realizar el aforo, situación que no sucede si se realizaría el aforo en Guayaquil. Aparte del servicio de logística, brinda el servicio de bodegaje, alquiler de montacargas y transporte de carga. Hace un año la empresa contaba con oficinas en Guayaquil, pero por la situación económica del país respecto a las importaciones, los rubros manejados por la empresa han disminuido en un 70%, por lo que las oficinas en Guayaquil fueron cerradas. Otro servicio que esta empresa brinda es el de Agente de Aduana.

Todo lo indicado es un servicio integral que busca la empresa para satisfacer el área de comercio exterior del distrito. El manejo de este tipo de negocio es de complejidad alta, pues para llegar a una perfecta satisfacción con el cliente, es necesario que distintas variables sean correctamente manejadas.

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

1. Administrador, persona encargada de toda la revisión y cabeza de la logística en general, situación que implica estar empapado de todo el tema de comercio exterior. Los requisitos para este cargo son más complejos, pues la persona que maneje este puesto debe tener conocimiento en comercio exterior, aduanas, temas legales, financieros, seguros y transporte.
2. Contadora: persona está encargada de todos los registros en cuanto a las transacciones.
3. Auxiliar contable: la función principal es la de ayudar a la contadora y sobretodo llamar a los clientes para recuperar cartera vencida.
4. Chofer: persona encargada del manejo vehicular del patio, como de camiones, tráiler, montacargas pequeños y montacargas gigantes para movimiento completo de contenedores.
8. Mensajero/Encargado de limpieza: persona responsable de que todo esté limpio y que todos los despachos de documentos, lleguen al lugar en el tiempo correcto.
5. Encargado de Almacén Temporal: dentro del proceso de desaduanización existe un bodegaje y es aquí en donde el funcionario realiza sus labores. Al hacer un correcto ingreso como egreso de mercadería que consta en bodegas temporales, mercancía que tan solo saldrá el momento del pago de impuestos.

6. Dos encargados de la Logística Comercial: estas personas son las encargadas de todo el proceso logístico, pues deberán tener contacto con los proveedores en Asia y otros continentes, navieras, empresas de seguro, el Estado y el mismo cliente, por lo que deberán tener un amplio conocimiento en comercio exterior y logística.
7. Guardia de seguridad: persona que de forma indispensable debe permanecer pendiente 24h de todo el lugar y la mercadería existente.

INGRESOS	\$	710.414,03		
		I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$	740.934,37
COSTO DE VENTAS	\$	413.808,44		
		COSTO DIRECTO	\$	-
		C. OPERACIÓN	\$	396.518,91
GASTOS OPERATIVOS	\$	263.266,16		
		G. ADMINISTRATIVOS	\$	166.102,33
		G. VENTAS	\$	97.163,83
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$	11.214,73		
		G. FINANCIEROS	\$	674,65
		G. OTROS	\$	10.584,85
UTILIDAD	\$	22.124,70		

32

Tabla 5 “Resumen B. Resultados Adapaastro”

³² (Salamea, Resumen B. Resultados Adapaastro)

ACTIVO	\$ 938.610,12		
	A. CORRIENTES	\$ 249.610,78	
		A. FINANCIEROS	\$ 3.000,00
		A. CLIENTES	\$ 134.595,63
		A. INVENTARIOS	\$ -
		A. POR IMPUESTOS	\$ 61.535,10
	A. FIJO	\$ 666.310,32	
PASIVO	\$ 624.192,75		
	P. CORRIENTE	\$ 213.813,06	
		OBLI. BANCOS	\$ -
	P. NO. CORRIENTE	\$ 410.379,67	
PATRIMONIO	\$ 292.292,67		
	SOCIOS	\$ 7.600,00	
		GS	\$ 3.040,00
		FM	\$ 950,00
		FM	\$ 3.610,00
	APOR. FUT CAPITA.	\$ -	
	RESERVAS	\$ 205.352,13	
	RESUL. ACUMU.	\$ 79.340,54	
	UTILIDAD	\$ 22.124,70	
ACTIVO	\$ 938.610,12		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 938.610,12		

³³ Tabla 6 “Resumen B. General Adapaastro”

Kemloy Cia. Ltda.

Esta empresa es la dueña del Mini Mercado ubicado dentro de la Estación de Servicios Eloy Alfaro, cuya ubicación es diagonal al redondel de la Av. De las Américas y Av. Ordoñez Lasso. Se dedica a la venta al por menor de alimentos, bebidas, productos de bazar y otros, enfocado a abastecer a su mercado residencial, el mismo que está ubicado en el sector Puertas del Sol. Sus instalaciones están compuestas de un área para inventarios y recepción de mercadería, otra de perchas de productos y la final que es de caja. La antigüedad de este negocio es de alrededor de 20 años. El modelo de negocio es simple, sin embargo la logística de su manejo es en parte complicado debido a ciertos robos que suelen generarse por los clientes, los mismos que generan faltantes como descuadres.

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

³³ (Salamea, Resumen B. General Adapaastro)

1. Contadora: persona encargada del registro de todas las transacciones existentes.
2. Bodeguero: persona encargada del ingreso como del despacho al área de comercialización, este cargo tiene movimiento constante y contacto directo con proveedores como a su vez la negociación de precios.
3. Dos Cajeras: en dos turnos diarios, es necesario la presencia de una por turno y dos por día, pues se debe cubrir hasta el horario de las 11 de la noche.
4. Limpieza/Mensajería: persona encargada de que todo esté limpio y que todos los despachos de documentos, lleguen al lugar en el tiempo correcto.

INGRESOS	\$	460.952,06		
		I. ACT. ORDINARIAS	\$	460.952,06
COSTO DE VENTAS	\$	446.337,25		
		COSTO DIRECTO	\$	435.215,75
			C. OPERACIÓN	\$ 67.018,83
		GASTOS	\$	11.121,50
			G. ADMINISTRATIVOS	\$ 7.489,98
			G. VENTAS	\$ 1.564,69
			G. FINANCIEROS	\$ 658,66
			G. OTROS	\$ 1.408,17
UTILIDAD	\$	14.614,81		

34

Tabla 7 “Resumen B. Resultados Kemloy”

³⁴ (Salamea, Resumen B. Resultados Kemloy)

ACTIVO	\$ 73.353,72		
	A. CORRIENTES	\$ 71.889,88	
		A. FINANCIEROS	\$ 7.512,00
		A. INVENTARIOS	\$ 40.770,49
		A. POR IMPUESTOS	\$ 3.842,23
	A. FIJO	\$ 1.463,84	
PASIVO	\$ 58.338,91		
	P. CORRIENTE	\$ 58.338,91	
PATRIMONIO	\$ 400,00		
	SOCIOS	\$ 400,00	
		GS	\$ 200,00
		FM	\$ 200,00
	UTILIDAD	\$ 14.614,81	
ACTIVO	\$ 73.353,72		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 73.353,72		

³⁵ Tabla 8 “Resumen B. General Kemloy”

Introversa Cia. Ltda.

Esta empresa es dueña de dos terrenos con sus respectivas edificaciones en el sector del Parque Industrial, por lo que su Objeto Social responde al de una inmobiliaria. Su enfoque es el de percibir rentas. En la actualidad se arrienda el terreno como sus edificaciones a Graficas Fernández, una imprenta, por consiguiente la infraestructura interna es de óptimas condiciones para un negocio de ese tipo.

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

1. Contadora: persona encargada de todas las transacciones respecto de los cobros que responden a ingresos y los costos en mantenimiento en respuesta a los egresos.
2. Administrador: persona encargada de una correcta relación con los clientes y de brindar cualquier tipo de requerimiento que estos tengan.

³⁵ (Salamea, Resumen B. General Kemloy)

INGRESOS	\$ 140.150,00		
	I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$ 140.150,00	
COSTO DE VENTAS	\$ -		
	COSTO DIRECTO	\$ -	
	C. OPERACIÓN	\$ -	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 122.531,62		
	G. ADMINISTRATIVOS	\$ 121.790,06	
	G. VENTAS	\$ 741,58	
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 409,61	-	
	G. FINANCIEROS	\$ 674,65	
	G. OTROS	\$ 10.584,85	
UTILIDAD	\$ 17.208,77		

³⁶ Tabla

9 “Resumen B. Resultados Introversa”

ACTIVO	\$ 1.394.133,71		
	A. CORRIENTES	\$ 171.381,97	
		A. FINANCIEROS	\$ -
		A. CLIENTES	\$ 91.445,84
		A. INVENTARIOS	\$ -
		A. POR IMPUESTOS	\$ 11.819,44
	A. FIJO	\$ 1.222.751,74	
PASIVO	\$ 8.574,34		
	P. CORRIENTE	\$ 5.517,91	
		OBLI. BANCOS	\$ -
	P. NO. CORRIENTE	\$ 3.056,43	
PATRIMONIO	\$ 1.368.350,60		
	SOCIOS	\$ 400,00	
		GS	\$ 200,00
		FM	\$ 200,00
	APOR. FUT CAPITA.	\$ -	
	RESERVAS	\$ 125.421,10	
	RESUL. ACUMU.	\$ 1.242.529,50	
	UTILIDAD	\$ 17.208,77	
ACTIVO	\$ 1.394.133,71		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.394.133,71		

³⁷ Tabla 10 “Resumen B. General Introversa”

Krantom Cia. Ltda.

Esta empresa es dueña de dos terrenos con sus respectivas edificaciones en el sector del Parque Industrial y Quinta Chica, por lo que su Objeto Social responde al de una inmobiliaria. Su enfoque es el de percibir rentas, esta

³⁶ (Salamea, Resumen B. Resultados Intermovers)

³⁷ (Salamea, Resumen B. General Intermovers)

empresa y su manejo administrativo es bastante sencillo, pero no deja de ser una constante preocupación de mantener a los inquilinos contentos.

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

1. Contadora: persona encargada de todas las transacciones relacionada con los cobros que responden a ingresos y los costos en mantenimiento en respuesta a los egresos.
2. Administrador: persona encargada de una correcta relación con los clientes y de brindar cualquier tipo de requerimiento que estos tengan.

INGRESOS	\$	255.565,23		
	I. ACT. ORDINARIAS	\$	255.565,23	
COSTO DE VENTAS	\$	118.430,01		
	COSTO DIRECTO	\$	4.148.174,80	
	C. OPERACIÓN	\$	291.488,40	
GASTOS OPERATIVOS	\$	29.367,88		
	G. ADMINISTRATIVOS	\$	29.367,88	
	G. VENTAS	\$	-	
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$	880,00		
	G. FINANCIEROS	\$	274,04	
	G. OTROS	\$	927,33	
UTILIDAD	\$	106.887,34		

³⁸ Tabla 11 “Resumen B. Resultados Krantom”

³⁸ (Salamea, Resumen B. Resultados Krantom)

ACTIVO	\$ 3.583.442,46		
	A. CORRIENTES	\$ 24.015,23	
		A. FINANCIEROS	\$ -
		A. CLIENTES	\$ 2.452,36
		A. INVENTARIOS	\$ -
		A. POR IMPUESTOS	\$ 21.514,12
	A. FIJO	\$ 3.559.427,23	
PASIVO	\$ 3.476.155,12		
	P. CORRIENTE	\$ 3.476.155,12	
		OBLI. BANCOS	\$ 1.959,84
	P. NO. CORRIENTE	\$ -	
PATRIMONIO	\$ 400,00		
	SOCIOS	\$ 400,00	
		GS	\$ 200,00
		FM	\$ 200,00
	APOR. FUT CAPITA.	\$ -	
	RESERVAS	\$ -	
	RESUL. ACUMU.	\$ -	
	UTILIDAD	\$ 106.887,34	
ACTIVO	\$ 3.583.442,46		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.583.442,46		

³⁹Tabla 12 “Resumen B. General Krantom”

CorpMosa Cia. Ltda.

Esta empresa, al igual que la anterior, responde a un Objeto Social dedicado a la actividad de percepción de rentas por concepto de arriendo, pues la misma tiene bienes inmuebles tanto en Cuenca como en la ciudad de Guayaquil. Se enfoca específicamente a complejos de bodegas industriales, el manejo de este negocio desde un ámbito administrativo es de baja complejidad, sin embargo uno de los puntos más críticos es mantener a los arrendatarios satisfechos, por lo que se realizan inspecciones de forma frecuente a todas las bodegas para realizar correcciones o mantenimientos, ya que se debe indicar que los productos que suelen ser materia de almacenamiento son de carácter industrial o comercial, por lo que necesitan de infraestructura idónea para que el mismo no tengan ningún deterioro.

³⁹ (Salamea, Resumen B. General Krantom)

Dentro del rol de pagos del negocio existe:

1. Contadora: persona encargada de todas las transacciones relacionada a los cobros que responden a ingresos y los costos en mantenimiento en respuesta a los egresos.
2. Administrador: persona encargada de una correcta relación con los clientes y de brindar cualquier tipo de requerimiento que estos tengan.
3. Dos guardias de seguridad: al ser complejos de bodegas que tienen dentro de ellos varias bodegas de diferente metraje y con mercaderías diferentes, es necesario que se brinde también el servicio de guardianía las 24h.

INGRESOS	\$ 4.314.930,43		
	I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$ 4.388.124,15	
COSTO DE VENTAS	\$ 3.915.163,87		
	COSTO DIRECTO	\$ 1.284.441,34	
	C. OPERACIÓN	\$ 121.801,42	
GASTOS OPERATIVOS	\$ 155.078,41		
	G. ADMINISTRATIVOS	\$ 117.715,13	
	G. VENTAS	\$ 37.363,28	
INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 83.784,73	+	
	G. FINANCIEROS	\$ 97.290,91	
	G. OTROS	\$ 4.834,32	
UTILIDAD	\$ 328.472,88		

40

Tabla 13 “Resumen B. Resultados Corpmosa”

⁴⁰ (Salamea, Resumen B. Resultados Corpmosa)

ACTIVO	\$ 4.222.813,36		
	A. CORRIENTES	\$ 2.190.739,66	
		A. FINANCIEROS	\$ -
		A. CLIENTES	\$ 16.118,31
		A. INVENTARIOS	\$ -
		A. POR IMPUESTOS	\$ 84.338,32
	A. FIJO	\$ 2.032.073,70	
PASIVO	\$ 1.265.604,09		
	P. CORRIENTE	\$ 1.120.375,48	
		OBLI. BANCOS	\$502.814,23
	P. NO. CORRIENTE	\$ 145.228,61	
		OBLI. BANCOS	\$100.554,44
PATRIMONIO	\$ 2.957.209,27		
	SOCIOS	\$ 400,00	
		GS	\$ 200,00
		FM	\$ 200,00
	APOR. FUT CAPITA.	\$ 88.000,00	
	RESERVAS	\$ 16.936,67	
	NIIFS	\$ 639.158,76	
	SU.AVIT. REEVALU	\$ 1.798.294,31	
	RESUL. ACUMU.	\$ 173.946,65	
	UTILIDAD	\$ 328.472,88	
ACTIVO	\$ 4.222.813,36		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 4.222.813,36		

⁴¹ Tabla 14 “Resumen B. General Corpmosa”

UNIFICACION DE TODAS LA EMPRESAS – BALANCE GENERAL Y DE RESULTADOS.-

A continuación se podrá verificar a todo el grupo en un solo conjunto de datos que puede materializar la idea de la necesidad de un manejo corporativo; pues hace 22 años se comenzó con una sola empresa familiar y hoy son varias las que forman parte de este grupo empresarial, manejándose números de 6 cifras que en el corto plazo deberán manejarse con pinzas y cautela, para tener un largo plazo seguro y creciente.

⁴¹ (Salamea, Resumen B. General Corpmosa)

INGRESOS	\$ 13.704.185,87		
	I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$ 13.941.798,77	
COSTO DE VENTAS	\$ 12.530.520,00		
	COSTO DIRECTO	\$ 8.785.759,49	
	C. OPERACIÓN	\$ 1.482.701,28	
GASTOS OPERATIVOS / INGRESOS - GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 614.628,44		
UTILIDAD	\$ 559.037,43		

⁴² Tabla 15 “Resumen Unificación de Empresas”

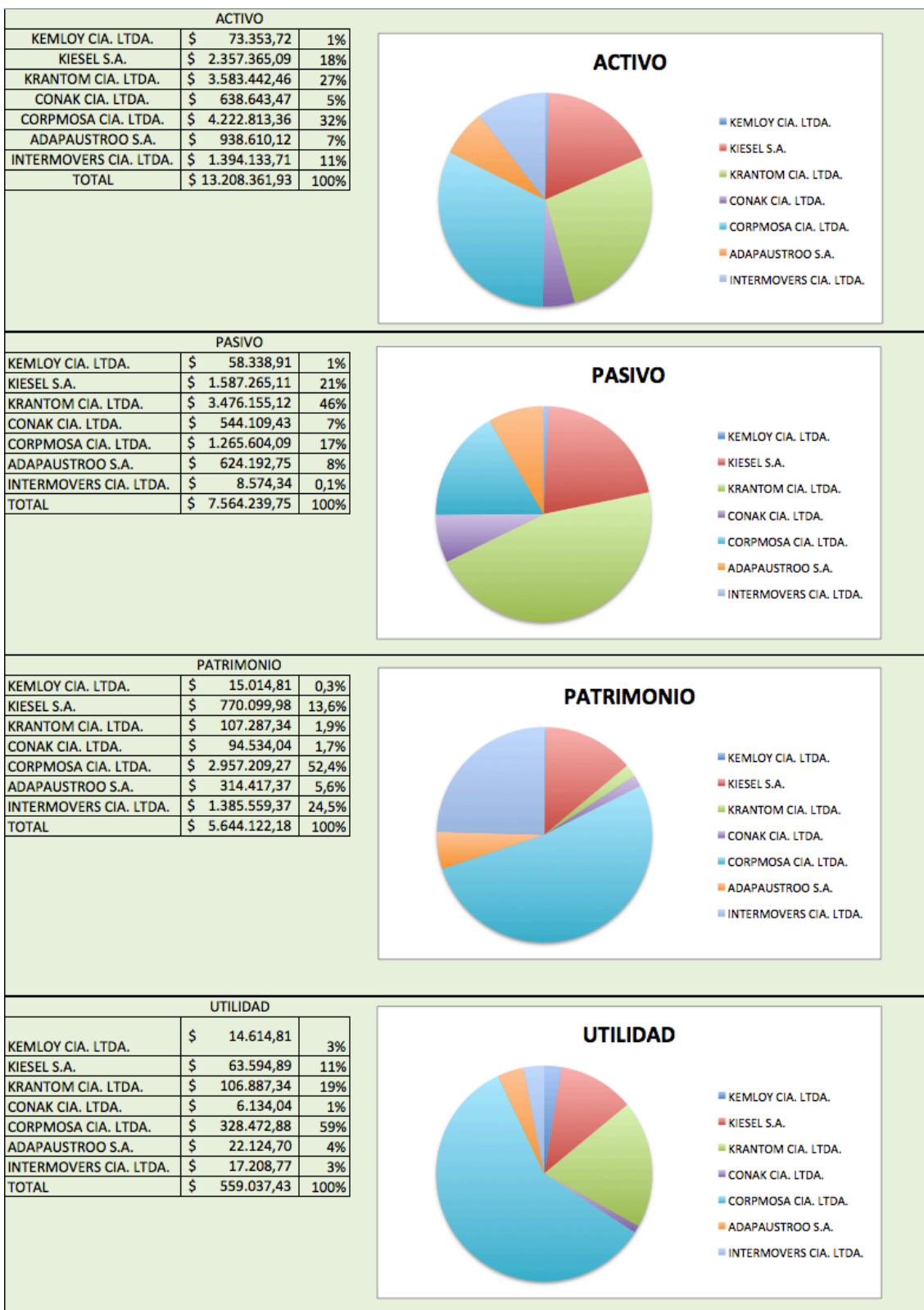
ACTIVO	\$ 13.208.361,93		
	A. CORRIENTES	\$ 3.474.570,74	
		A. FINANCIEROS	\$ 38.923,56
		A. CLIENTES	\$ 551.099,13
		A. INVENTARIOS	\$ 186.761,21
		A. POR IMPUESTOS	\$ 413.741,77
	A. FIJO	\$ 9.711.102,17	
PASIVO	\$ 7.564.239,75		
	P. CORRIENTE	\$ 6.256.249,60	
		OBLI. BANCOS	\$ 608.199,21
	P. NO. CORRIENTE	\$ 1.307.989,71	
PATRIMONIO	\$ 5.644.122,18		
	SOCIOS		
		GS	50%
		FM	50%
	UTILIDAD	\$ 559.037,43	
ACTIVO	\$ 13.208.361,93		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.208.361,93		

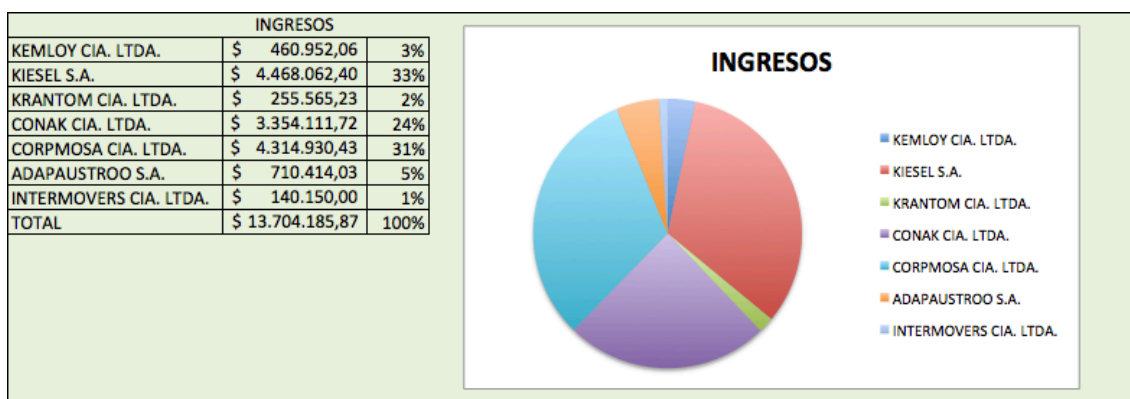
⁴³ Tabla 16 “Resumen Unificación de Empresas”

⁴² (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

⁴³ (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

CARGA PORCENTU AL RESPECTO DE CADA EMPRESA DENTRO DEL GRUPO EMPRESARIAL, TOMANDO EN CUENTA CADA COMPONENTE. -





⁴⁴ Gráficos 4-5-6-7-8 Resumen por componente del peso porcentual de cada compañía.

El presente capítulo, tanto como el primero, son antecedentes legales, societarios y contables de toda información que servirá de fundamento del capítulo tres. Cabe indicar que en el primer capítulo se abordaron los conceptos desde el ámbito de la administración y fundamentados en la normativa ecuatoriana; y en el segundo capítulo lo que se buscó fue, a manera de resumen, sintetizar cada una de las empresas que formarán parte del Holding. La razón por la que no se ha plasmado en su totalidad los balances, es porque, como toda empresa se maneja de diferente forma, el tema contable siempre será una situación delicada, por lo que se procedió a realizar un resumen de cada balance en cuentas de interés, posterior a eso se consolidó a todas las empresas en una tabla resumen, dentro de la cual se puede apreciar la unificación de los balances, tanto general como el de resultados de todas las empresas, para que exista una apreciación global de todo el grupo empresarial.

⁴⁴ (Salamea, Resumen por componente del peso porcentual de cada compañía.)

CAPITULO 3: Modelo de Consolidación financiera y administrativa

Una vez que se ha realizado un correcto desglose de cada una de las empresas parte del grupo, más una clara fundamentación legal del modelo que se pretende proponer, corresponde en el presente, integrar los capítulos primero y segundo, para que así, como resultado final se obtenga un diseño empresarial para la consolidación del grupo de empresas familiares materia del presente trabajo.

Modelo de transferencia de participaciones/acciones

Al igual que una Compraventa de un terreno o casa, existe una forma en la que, mediante una escritura pública, se hace la transferencia de participaciones o cesión de acciones mediante documento privado, todo a su vez, que la propiedad de una acción o participación, respecto del capital social de una empresa, pase a ser de otra persona, ya sea esta natural o jurídica.

Dentro del presente trabajo, se debe tomar en cuenta que existen empresas cuya razón social responden a Compañías Limitadas y otras a Sociedades Anónimas, cuyos capitales respectivos pasarán a ser propiedad del Holding, por lo que, para pasar la propiedad de un socio actual (persona natural) a propiedad del Holding (persona jurídica), se debe realizar este proceso de transferencia de participaciones o cesión de acciones, respectivamente.

A continuación se realizará un resumen de cómo se procedería a realizar este primer paso para el modelo propuesto.

Transferencia de Participaciones:

En temas jurídicos societarios, hay una diferencia básica entre las empresas de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas, en el caso actual, nos compete las participaciones, que no son más que el número de participación, en valores nominales, que tiene un socio respecto del capital social de una compañía de responsabilidad limitada, cabe indicar además que, cuando uno quiere transferir las participaciones a otra persona en relación a una compañía de responsabilidad limitada, debe existir una

escritura pública y un acta de junta que autorice dicha transferencia de parte de todos los socios dueños del capital de la empresa, pues este tipo de empresas tienen una naturaleza más afectiva o de negociación limitada respecto de su capital, posterior a esta breve explicación, se plasmará a manera de ejemplo y explicación, un modelo de acta de junta como también una minuta de transferencia de participaciones, documento que estará cubierta de fe pública una vez que sea notariada.

Acta de Junta:

**ACTA DE JUNTA GENERAL UNIVERSAL EXTRAORDINARIA DE
SOCIOS
DE LA COMPAÑÍA XXX CÍA. LTDA.*⁴⁵**

En la ciudad de Cuenca, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil dieciséis a las doce horas, en el local de la Compañía XXX CÍA. LTDA., ubicado en la Panamericana Norte a 500 metros del puente Sixto Durán Ballén, se reúnen los socios de la compañía: GS y FM.*⁴⁶ Estando presente los socios que representan el 100% del Capital Social pagado de la Compañía, resuelven, al amparo de lo dispuesto en el Art. 238 de la Ley de Compañías, por unanimidad, constituirse en Sesión de Junta General Universal Extraordinaria de Socios para conocer y resolver sobre el único punto del orden del día:

- **Autorizar la transferencia de las participaciones sociales del socio GS a la compañía tenedora de acciones y participaciones “HOLDING CIA. LTDA”*⁴⁷.**

Actúa como Presidente de esta Junta, el señor XX y, como Secretario el señor XY.*⁴⁸

⁴⁵ Varía de acuerdo al nombre de cada compañía.

⁴⁶ La dirección de cada empresa varía, sin embargo la nómina de socios no, pues los socios actuales en todas las empresas son GS y FM, en un 50% respectivamente.

⁴⁷ Esta va a ser la empresa madre, tenedora de todas las acciones como participaciones de las empresas, será quien a futuro tendrá la propiedad de todas las empresas.

⁴⁸ Cuando se realiza un Acta de Junta, es necesario que no solamente se encuentre la mayoría de los socios, sino que se encuentre integrada por el porcentaje mínimo establecido dentro de los estatutos, además de la existencia del respectivo

El Presidente declara instalada la Sesión y pasa a tratar el único punto del orden del día, tomando la palabra el socio GS, quien manifiesta que con el fin de cumplir con un esquema de estructuración empresarial que ha sido discutido y aceptado por los socios, solicita que la Junta autorice la transferencia de participaciones, conforme al siguiente cuadro, a favor de la empresa tenedora de acciones y participaciones, HOLDING CIA. LTDA.

CEDENTE	CESIONARIO	CAPITAL TRANSFERIDO	No. PARTICIPACIONES
GS	HOLDING CIA. LTDA	\$ 200,00	200
TOTAL		\$ 200,00	200

49

Luego del debido análisis de este particular, por unanimidad del capital social, la Junta General Universal Extraordinaria de Socios resuelve autorizar la transferencia de las 200 participaciones sociales del socio GS, a la sociedad HOLDING CIA. LTDA, de un valor nominal de Un dólar (USD \$ 1) cada una de ellas.

Una vez perfeccionada la transferencia de participaciones, el capital social de la empresa estará conformado de la siguiente manera:

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	No. PARTICIPACIONES
FM	\$ 200,00	200
HOLDING CIA. LTDA	\$ 200,00	200

Presidente y Secretario de la Junta, este último será el encargado de realizar todo trámite que los socios autoricen.

⁴⁹ Dentro de cada Acta de Junta respecto de cada empresa, existirá un número de participaciones a transferir, en todas las empresas se mantiene un capital social de 400 participaciones, en donde cada socio tiene el 50%, lo que significa 200 participaciones cada uno, por lo que el número de participaciones a transferir en cada empresa será por el mismo valor nominal.

TOTAL	\$ 400,00	400
-------	-----------	-----

50

En consecuencia, se autoriza al socio el otorgamiento de la escritura de transferencia de las mismas.

Sin tener otro asunto que tratar, se declara concluida la Junta, estableciéndose un receso de treinta minutos para la redacción del acta. Reinstalada la Junta y siendo las trece horas con treinta minutos, se procede a dar lectura al Acta, la misma que es aprobada sin modificaciones por los asistentes.

-----	-----
PRESIDENTE DE LA JUNTA-SOCIO	SECRETARIO DE LA JUNTA-GERENTE
-----	-----
GS	FM

En el actual ejemplo se puede visualizar cómo está conformada un Acta de Junta, en la que se da la AUTORIZACIÓN de parte de los socios de la Compañía Limitada, para que el socio transfiera sus participaciones a un tercero; además se puede observar que es necesario que se exponga la nueva forma en la cual se encontrará integrado el capital social de la compañía.

Minuta Transferencia de Participaciones:

Una vez con el Acta debidamente celebrada, se procede con la realización de la escritura pública, la misma que necesita la existencia de una minuta realizada por un abogado, la cual deberá contener los siguientes términos a manera de ejemplo:

SEÑOR NOTARIO:

⁵⁰ Dentro del Acta, se debe reflejar cual va a ser la situación del capital social, una vez se materialice la transferencia, en este caso el nuevo socio de la empresa será HOLDING CIA. LTDA. y ya no GS.

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una de Cesión de Participaciones al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: COMPARECIENTES.- Comparecen a la celebración del presente contrato, de forma libre y voluntaria, en calidad de CEDENTE, por sus propios y personales derechos, el señor GS. Mientras que, en calidad de CESIONARIO, comparece el señor Z, en su calidad de Gerente General y, como tal, Representante Legal de la compañía HOLDING CIA. LTDA.*⁵¹, sociedad domiciliada en la ciudad de Cuenca, con RUC N° 0XXXXXXXXX4001. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil casados, domiciliados en la ciudad de Cuenca, siendo todos hábiles para contratar y obligarse en las calidades en las que comparecen.

SEGUNDA: ANTECEDENTES*⁵².- **A)** La compañía XXX CIA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública autorizada por el Notario Sexto del cantón Cuenca Dr. René Durán Andrade el día treinta de abril del año dos mil trece, y se inscribió en el Registro Mercantil del cantón Cuenca con el número YY el día veinte de mayo del año dos mil trece. **B)** La compañía tiene en la actualidad un capital de CUATROCIENTOS dólares de los Estados Unidos de América (USD 400,00) dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. **C)** La compañía HOLDING CIA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública autorizada por la Notaria Séptima del cantón Cuenca Dra. Doris Cabrera Rojas el día veinte y seis de noviembre del año dos catorce, y se inscribió en el Registro Mercantil de Guayaquil, bajo el repertorio 19.294, con el número de inscripción 1.664 el día veinte y uno de abril del año dos mil quince. **D)** La Junta General Universal Extraordinaria de Socios de la Compañía XXX CIA. LTDA., en reunión celebrada el día siete de diciembre del año 2016, resolvió autorizar al CEDENTE la transferencia de DOSCIENTAS participaciones sociales de un valor nominal de un dólar, del capital que mantiene en la compañía XXX CIA. LTDA., debidamente representada por su Gerente, el señor K.

TERCERA: TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES.- **A.-** Con estos antecedentes, GS , propietario de DOSCIENTAS participaciones del capital social de la

⁵¹ En esta parte de la minuta se encuentra plasmado quien es la persona que cede sus participaciones y a quien, siendo el caso actual, GS a la HOLDING, esta última al ser una persona jurídica tiene un Representante Legal.

⁵² Esta cláusula de antecedentes lo que busca es plantear la situación de las empresas y su historia, pues es necesario que se conozca a cabalidad.

compañía, por medio de resolución de la Junta General Universal Extraordinaria de Socios de la Compañía “**XXX CIA. LTDA.**” se autoriza se transfiera un total de DOSCIENTAS participaciones iguales e indivisibles de un Dólar de los Estados Unidos de América cada una, a favor de la compañía HOLDING CIA. LTDA, debidamente representada por Gerente General, señor Z; **B.-** Luego de perfeccionada la transferencia, el Capital Social de la compañía estará conformado de la siguiente manera:

“XXX CIA. LTDA.”

CONFORMACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	No. PARTICIPACIONES
FM	\$ 200,00	200
HOLDING CIA. LTDA	\$ 200,00	200
TOTAL	\$ 400,00	400

CUARTA: PRECIO.- Las partes establecen que esta transferencia se la entrega mediante aporte por el valor patrimonial de ----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA --/00 (US \$---.---, ---).⁵³

QUINTA: ACEPTACION.- La CESIONARIA acepta esta transferencia como aporte del socio cedente por un total de DOSCIENTAS participaciones sociales de la compañía “**XXX CÍA.LTDA.**” que por este instrumento se realiza a su favor.

SEXTA: CUANTIA.- La cuantía queda establecida por el valor del precio de la presente transferencia, esto es USD. \$---.---,-- dólares de los Estados Unidos de América.

SÉPTIMA: ANOTACIONES Y AUTORIZACIONES.- Para los fines de ley se deberá anotar la cesión de participaciones que anteceden en el libro de participaciones de

⁵³ El precio al cual debe realizarse la transferencia debe ser el valor patrimonial respecto del valor nominal, la razón por la cual debe hacerse a este valor es porque no va a generar utilidad en la venta, y de esta forma el socio que vende o transfiere las participaciones no deberá pagar impuesto por el excedente generado.

la compañía, en la matriz de la escritura de constitución de la misma y en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca, autorizando a la Abogada CC para que tramite la inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil, y realicen todos los trámites correspondientes relacionados con la transferencia de participaciones de la compañía.

Usted, señor Notario, se servirá agregar las cláusulas de estilo para la perfecta validez del presente instrumento público.

Atentamente,

Dra. CC
Aboga. Mat. 1.100 C.A.A.

Una vez con la minuta y el acta debidamente hechas, se procede a llevar a la notaria en donde el Notario dará Fe Pública al contrato, el mismo que, posterior a las firmas de los comparecientes se lo llevará a inscribir en el Registro Mercantil y una vez con sus respectiva publicidad legal, se escanea de forma digital y se sube en formato PDF a la página web de la Súper Intendencia de Compañías, en donde se debe detallar la actualización del nuevo socio y su número de participaciones, con este proceso debidamente realizado se legaliza al nuevo socio de la compañía, que en este caso sería el HOLDING, dueño de la propiedad de las participaciones.

Cesión de Acciones.-

Cuando se habla de una Sociedad Anónima, el tramite es sencillo, pues como parte de la naturaleza de este tipo de empresas existe la libre negociación y disposición de las acciones y lo que se necesita es tan solo la firma o endoso del título de la acción a favor del tercero, en este caso del HOLDING, y un ligera notificación al Gerente de la compañía, indicando la cesión; todo esto deberá ser modificado en el asiento contable respectivo con el nombre del nuevo accionista y su número de acciones en valor monetario, dentro de los registros de la compañía.

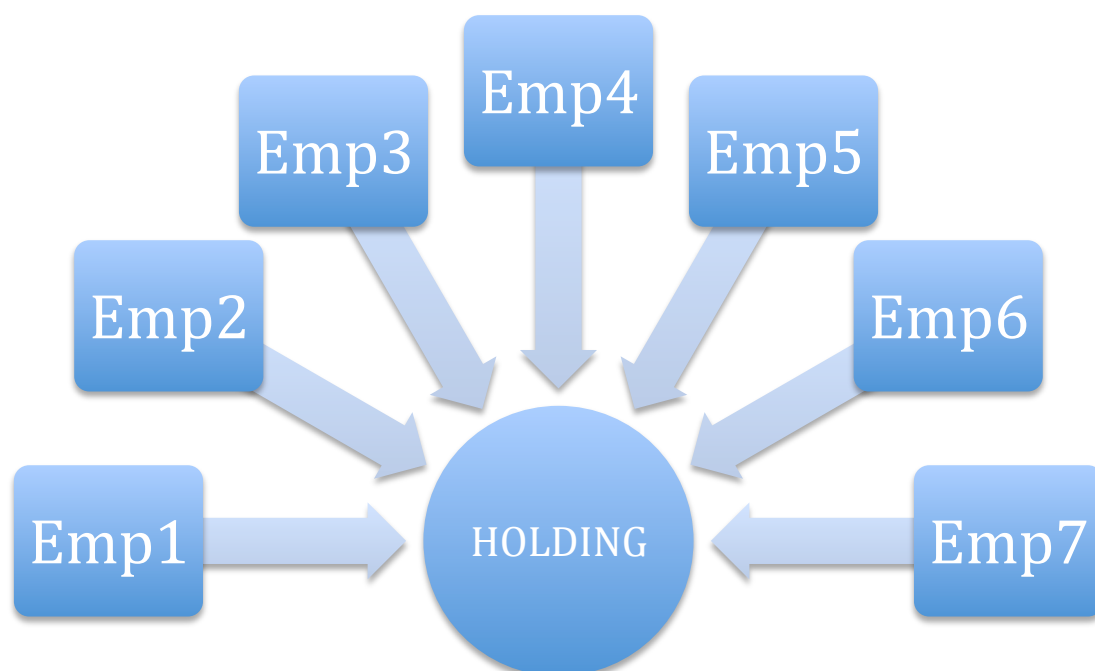
Situación anterior:

Capital Social		
	GS	200
	FM	200

Situación posterior:

Capital Social		
	HOLDING	200
	FM	200

Este punto es de suma importancia, dado que sin este trámite legal la propiedad de las empresas tanto Cia. Ltda. Como S.A., no pudiesen llegar a ser del HOLDING, pues el fin es que la propiedad de las acciones/participaciones deje de ser de persona natural (GS), sino ahora de una persona jurídica (HOLDING).



⁵⁴Modelo de Transferencia de Propiedad

Modelo de Unificación interna de los balances.-

Con toda la información que antecede al presente subtema, es necesario recalcar que una vez que la propiedad ya se encuentre legalmente a nombre del HOLDING, es necesario ver a los valores numéricos desde un ámbito de unificación y ver en realidad de qué valores sería propietario el HOLDING, pues hay que reiterar que el 50% de todas las empresas descritas en el segundo capítulo pasan a formar parte de la propiedad

⁵⁴ (Salamea, Transferencia de propiedad)

de una sola empresa, por lo que a continuación se realizará esa unificación como también división.

UNIFICACION DE TODAS LA EMPRESAS – BALANCE GENERAL Y DE RESULTADOS.-

A continuación se podrá verificar a todo el grupo en un solo conjunto de datos que puede materializar la idea de la necesidad de un manejo corporativo, pues hace 22 años se comenzó con una sola empresa familiar y hoy son varias las que forman parte de este grupo empresarial, manejándose números de 6 cifras que en el corto plazo deberán manejarse con pinzas y cautela, para tener un largo plazo seguro y creciente.

INGRESOS	\$ 13.704.185,87		
	I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$ 13.941.798,77	
COSTO DE VENTAS	\$ 12.530.520,00		
	COSTO DIRECTO	\$ 8.785.759,49	
	C. OPERACIÓN	\$ 1.482.701,28	
GASTOS OPERATIVOS / INGRESOS - GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 614.628,44		
UTILIDAD	\$ 559.037,43		

⁵⁵ Tabla 15 “Resumen Unificación de Empresas”

ACTIVO	\$ 13.208.361,93		
	A. CORRIENTES	\$ 3.474.570,74	
		A. FINANCIEROS	\$ 38.923,56
		A. CLIENTES	\$ 551.099,13
		A. INVENTARIOS	\$ 186.761,21
		A. POR IMPUESTOS	\$ 413.741,77
	A. FIJO	\$ 9.711.102,17	
PASIVO	\$ 7.564.239,75		
	P. CORRIENTE	\$ 6.256.249,60	
		OBLI. BANCOS	\$ 608.199,21
	P. NO. CORRIENTE	\$ 1.307.989,71	
PATRIMONIO	\$ 5.644.122,18		
	SOCIOS		
		GS	50%
		FM	50%
	UTILIDAD	\$ 559.037,43	
ACTIVO	\$ 13.208.361,93		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 13.208.361,93		

⁵⁶ Tabla 16 “Resumen Unificación de Empresas”

⁵⁵ (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

DIVISIÓN DE LA UNIFICACIÓN EN EL 50% CORRESPONDIENTE A LA PROPIEDAD DE LA HOLDING.-

ACTIVO	\$ 6.604.180,97		
	A. CORRIENTES	\$ 1.737.285,37	
		A. FINANCIEROS	\$ 19.461,78
		A. CLIENTES	\$ 275.549,57
		A. INVENTARIOS	\$ 93.380,61
		A. POR IMPUESTOS	\$ 206.870,89
	A. FIJO	\$ 4.855.551,09	
PASIVO	\$ 3.782.119,88		
	P. CORRIENTE	\$ 3.128.124,80	
		OBLI. BANCOS	\$ 304.099,61
	P. NO. CORRIENTE	\$ 653.994,86	
PATRIMONIO	\$ 2.822.061,09		
	SOCIOS		
		H1	25%
		H2	25%
		P	50%
	UTILIDAD	\$ 279.518,72	
ACTIVO	\$ 6.604.180,97		
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 6.604.180,97		

⁵⁷ Tabla 17 “División Unificación de Empresas”

INGRESOS	\$ 6.852.092,94		
	I. ACT. ORDINARIAS (-DEV)	\$ 6.970.899,39	
COSTO DE VENTAS	\$ 6.265.260,00		
	COSTO DIRECTO	\$ 4.392.879,75	
	C. OPERACIÓN	\$ 741.350,64	
GASTOS OPERATIVOS / INGRESOS - GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 307.314,22		
UTILIDAD	\$ 279.518,72		

⁵⁸ Tabla 18 “División Unificación de Empresas”

En las últimas tablas se podrá visualizar el valor real del cual el HOLDING es propietario. Luego de la cesión y transferencia de acciones como participaciones, se transfieren todos los derechos y obligaciones existentes en cada una de las empresas, hacia una sola unificación de las mismas bajo la estructura del HOLDING. Aquí se

⁵⁶ (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

⁵⁷ (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

⁵⁸ (Salamea, Resumen Unificación de Empresas)

puede observar que ya no hablamos de 7 agentes económicos, sino que se habla de uno solo como cabeza del grupo familiar, dentro del cual ya consta la división patrimonial exacta y todo lo respectivo a los derechos como obligaciones.

De esta forma los dividendos irán directo al HOLDING y ya no a las personas naturales, de esta forma existirán los beneficios que se habló en el primer capítulo. Ahora, se debe diferenciar un punto: las tablas de división respecto de la unificación de los balances es un tema para análisis interno del grupo, pues como HOLDING deberá llevar su propia estructura de cuentas internas, que como ejemplificación a continuación se esquematizará una:

HOLDING					
1	ACTIVO				
11		A CORR.			
111			A. DISPO.		
1111				BANCOS	
1112				INVER. A/P	
11111					Adapaustro 50%
11112					Kiesel 50%
11113					Krantom 50%
11114					Conak 50%
11115					Corpmosa 50%
11116					Intermovers 50%
11117					Kemloy 50%
2	PASIVO				
21		P. CORR.			
22			PREST. TERCEROS		
3	PATRI.				
31		CAP. SOC.			
32			SOCIOS		
321				H1	
322				H2	
323				P1	
33		RES. LEGAL			

⁵⁹ Tabla 19 “Primer Balance General de la HOLDING”

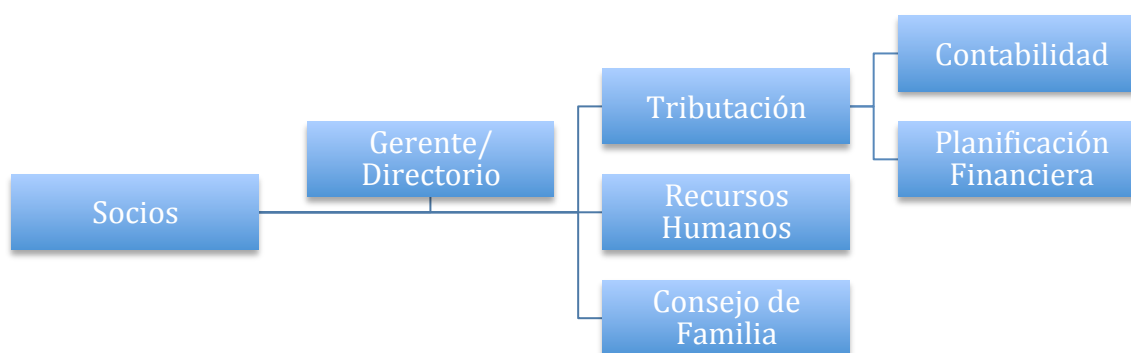
Se debe tener presente que la estructura contable que se manejará desde el Holding en un inicio no tiene demasiadas complicaciones, pues lo que la persona jurídica tiene bajo

⁵⁹ (Salamea, Primer Balance de la Holding)

su propiedad son derechos sobre las acciones y participaciones de diferentes empresas y bajo ella están las empresas que mantienen el patrimonio individual como empresas autónomas, sin embargo la dueña de todo a la final es el HOLDING, quien recibirá de forma unificada todos los dividendos que estas empresas generen. Cabe recalcar que el capital social del HOLDING está compuesto de una forma diferente, ya que se incorpora a la siguiente generación de familia, como son los hijos dueños de parte del capital social de la empresa madre.

Modelo de Creación de Organigrama de Administración

Para realizar un modelo de organigrama, el mismo que será el que se encargue de la administración del grupo familiar, se debe tomar en cuenta dos variables. El primero es el enfoque de control familiar; y el segundo que ya responde a la administración de las subempleas.



SOCIOS.- Son los dueños del capital y quiénes tienen el poder final de las decisiones, acciones que se plasmarán en Actas de Junta para el cumplimiento de cualquier decisión tomada.

GERENTE / DIRECTORIO.- Será o serán quiénes representen a la empresa legalmente para que se cumplan las decisiones tomadas por los socios, además que la persona que esté encargada de la gerencia deberá ser la responsable de buscar nuevas inversiones tanto nacionales como internacionales para acrecentar la cartera de negocios del grupo familiar.

TRIBUTACIÓN.- Será el área encargada de toda la planificación contable, financiera y tributaria, lo que se buscará en esencia dentro de esta área es un correcto manejo

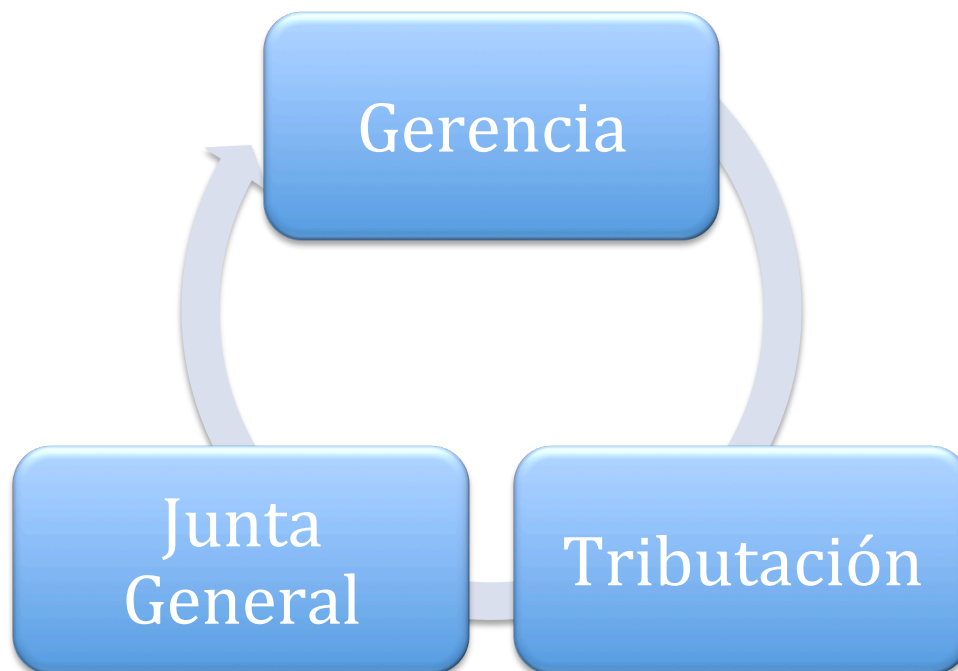
numérico en referencia a las nuevas inversiones y a la forma en cómo se realizará la estructura tributaria para las actuales como las nuevas empresas; por tanto como en el capítulo respectivo se hablaba de los beneficios legales, existe, por ejemplo, la facultad de poder unificar todas las utilidades de todas las empresas parte del grupo para realizar la repartición de utilidades a los trabajadores, y así un sin número de estructuras que dependiendo el caso podrían ser aplicadas al grupo. Cabe indicar que esta área y la de gerencia son las más importantes, ya que estarán en constante vinculación dado que en base a la información numérica que obtendrá el Gerente de parte del área de tributación, dependerá el valor y proyección de los futuros proyectos de inversión o nuevos modelos de negocio.

RECURSOS HUMANOS.- La presente área está enfocada en constituir una base de datos general de todas las personas que trabajan dentro de cada una de las empresas pertenecientes al grupo, para que así se mantenga un análisis general de todas las personas que forman parte del grupo. Se debe definir cada uno de los cargos respectivos que se necesiten dentro de cada organización. Se busca mantener un control integral de todas las personas, ahora, cabe indicar que los trabajadores estarán dentro del rol de pagos de cada compañía. El área de recursos humanos será solo de administración y control, pues el número de personas que constarán dentro del rol de pagos del HOLDING será mínimo, y tan solo estarán fijadas para el control y supervisión de todo el grupo.

CONSEJO DE FAMILIA.- Es un punto interesante pues el momento que existe una ramificación familiar mucho más amplia, se puede crear este consejo que servirá de mediador interno para todos los miembros de la familia, se debe cabe recalcar que no solo existirán hijos, sino en un momento dado habrá nietos, primos etc. Y todos estos formarán parte del capital social de la empresa, ahora, desde este consejo puede darse el nacimiento de un protocolo familiar, que servirá para reglar todas las decisiones a futuro de la empresa con respecto a las futuras generaciones.

Modelo de Creación de políticas para nuevas inversiones

Los modelos que se puedan presentar a continuación son dependientes de la forma en que cada familia o empresa desee, pues ninguna empresa ni familia es igual, sin embargo, como primera propuesta y buscando un control de nivel medio, se propone lo siguiente:



En un principio, si se desea dejar totalmente la administración a terceras personas capacitadas, se propone la estructura que consta en el gráfico precedente, en donde:

1. El Gerente: será una persona con experiencia en inversiones y administración de recursos financieros. Buscará nuevos proyectos en diferentes sectores y deberá presentar un resumen del proyecto con valores numéricos al departamento de Tributación.
2. El departamento de Tributación: estará encargado de todo lo que tenga que ver con los valores numéricos de la empresa. Receptará la propuesta del proyecto generado de parte de gerencia, para que así, el mismo sea revisado y analizado, para ver su factibilidad respecto a su productividad y sobretodo encontrar las opciones de financiamiento para el mismo, si este es viable se presenta un informe a la junta.
3. La Junta: organismo supremo del HOLDING receptará el informe de parte de tributación, el mismo que deberá contener todo el proyecto en síntesis y con sus opciones de financiamiento, para que de esta manera sea analizado y mediante indicadores financieros tomará la decisión de invertir o no en el mismo.
4. Una vez cumplido todos los pasos anteriores, el informe más el Acta de Junta regresa a gerencia que aprobará o no el proyecto.

Este es el modelo personal que se quisiera aplicar, sin embargo existen un sin número de formas de plantear las políticas de inversión, que del número de integrantes de la familia y la estructura de dirección empresarial, pudiendo involucrar hasta un protocolo familiar que reúna los lineamientos específicos para el manejo de toda la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Cuando se deja de hablar de una sola empresa y se comienza a controlar la propiedad de varias, es necesario crear un modelo que se adapte a la realidad de un pequeño o gran grupo empresarial, pues no solo se debe ver a un conjunto de empresas como grupo, sino que su estructura deberá responder a una consolidación real de su propiedad y a un solo agente económico, ya que se buscará acrecentar el portafolio de inversiones, proyectos y por ende aumentar el número de acciones/participaciones en las que se tiene propiedad de diferentes empresas. Desde la perspectiva de un HOLDING se debe tener en cuenta que la cabeza de todo el grupo recae en un solo lugar y el nido, por así decirlo, estará centralizado.

Cuando se habla de un HOLDING que mantiene la propiedad de varias empresas, su poder y peso económico es superior al de una sola, de esta manera se puede hacer frente a inversiones como proyectos cada vez más grandes, a su vez también las Instituciones Financieras tendrán otra visión del conglomerado, pues no es lo mismo hablar de una empresa simple, que una empresa dueña de 6 otra empresas.

El fin de este diseño empresarial es que en un futuro sea la empresa madre quien pida créditos bancarios para que a través de la tenedora se inyecte en las sub-empresas, valores que serán cargados a las Cuentas por Pagar en forma de créditos a favor del Holding y será esta la que pague los valores al banco mediante sus dividendos, este es un resultado de financiamiento céntrico. Como se pudo observar, se puede crear modelos que permitan no solo la unificación de dividendos como la administración y control céntrico, sino que también la unificación de las utilidades para los trabajadores, pues se podrá mediante una solicitud al Ministro de Relaciones Laborales, unificar las utilidades para que así se dé un reparto igualitario a todos los trabajadores que consten dentro de los roles de cada empresa. A manera de conclusión se puede indicar que:

1. A mayor número de empresas, mayor necesidad de centralizar el control y administración.
2. Desde la perspectiva de un HOLDING el peso e importancia como agente económico es mayor.
3. Los beneficios tributarios son mayores que los que tiene una empresa normal.
4. Centralizar la propiedad de las empresas dentro de una sola es necesario cuando una familia crece en integrantes, pues será más fácil crear modelos de administración para las decisiones que se tomen dentro del HOLDING dueña de todas las sub-empresas, que modelos individuales para cada una de las empresas más pequeñas.
5. La vida de una empresa familiar está en juego cuando su número generacional aumenta, de esta manera, es necesario comenzar a crear un control y sobretodo una centralidad en cuanto a la administración de la propiedad.
6. Nada se mueve si el HOLDING no lo aprueba, es una situación clave, pues para que las sub-empresas puedan disponer de sus derechos y obligaciones deben estar autorizadas por la tenedora.
7. Quien actuará de ahora en adelante será el Holding mediante su Representante Legal.

Desde una perspectiva de recomendaciones se debe indicar que:

1. Para un grupo de varias empresas es necesario crear una estructura societaria que vincule a todas ellas.
2. Cuando se habla de familia, es necesario implementar este mecanismo, pues los socios/accionistas estarán protegidos, ya que el dueño de las empresas será el Holding y no las personas naturales, por lo que, a medida de que se acrecenté el árbol genealógico y exista cada vez más terceras personas dentro de la familia, estas no podrá interferir en la estructura empresarial.
3. Con una estructura como la propuesta, se puede implantar un fideicomiso mercantil encargado de la administración en cuanto a la sucesión

familiar, la misma que tendrá como base un protocolo familiar que contendrá las directrices administrativas.

4. Se recomienda a los socios que cambien la perspectiva tributaria, pues con el presente diseño se podrá realizar diferentes juegos entre empresas que disminuya la carga impositiva.
5. Se debe fortalecer los valores familiares en cuanto a los miembros de la familia, para que así los mismos sean transmitidos entre generaciones.
6. Se debe también implantar una política de capitulaciones matrimoniales para los matrimonios que llegasen a existir.
7. Se recomienda crear un Consejo de Familia, el mismo que será el mecanismo de mediación entre las opiniones e intereses de los miembros de la familia dueños del capital del Holding.
8. Se recomienda mantener una persona de confianza en el área contable y con enfoque a largo plazo, pues no todas las personas que manejan esta área conocen correctamente la forma de funcionamiento de un Holding.
9. Se recomienda tener en cuenta que las patentes municipales no deben pagarse, respecto del Holding, pues ya lo estarían haciendo las subempresas y de hacerlo se caería en una doble tributación.
10. Debe recordarse que el objeto o actividad de un Holding es la tenencia más no una actividad comercial, todo enfocado a una administración centralizada.

Bibliografía

Verdugo, Francisco Javier Ortega. Modelo para implantar una tesorería centralizada en un grupo empresarial. Grupo Puma . 2005.

Morato, Carlos. <http://www.antonigrandiodopico.es>. 5 de Diciembre de 2015 <<http://www.antonigrandiodopico.es/archivos/empresafamiliar/EJEMPLO%20DE%20UN%20PROTOCOLO%20FAMILIAR.pdf>>.

Villalobos, Benjamín Romero. La sociedad Holding. Benefis.

—. «La sociedad Holding, como un instrumento de reorganización empresarial y protección patrimonial.» Benefis, 2009.

Rovayo Vera, Gabriel. Finanzas para directivos. 2009.

Morato, Carlos. «Ejemplo de un protocolo familiar.» s.f. 6.

Lopez , Fanny y Yesenia Pico . «Universidad de Cuenca.» 2010. <<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1499/1/tif62.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadísticas. Estudio especial de conglomerados y Holdings. Instituto Nacional de Estadísticas. Chile: INE, s.f.

Grandio, Antonio. s.f.

Compañías, Art. 429 Ley de. FIELWEB. Ed. Ediciones Legales. 17 de Diciembre de 2015. 17 de Diciembre de 2015 <www.fielweb.com>.

C., Diana Londoño. «Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la Última Década del Siglo XX.» Medellín: Universidad EAFIT, 2003.

Banco Central de Nicaragua. «El Margen de Intermediación Financiero de la Banca Comercial. Spread financiero y brecha estructural.» 2010.

Arango Uribe, Paula Andrea. Modelo de cupos de inversiones temporales para entidades del sector real a partir del análisis de riesgo de crédito y riesgo de mercado. Tesis. Medellín, 2009.

Economía 48. <<http://www.economia48.com/spa/d/sociedad-tenedora-de-acciones/sociedad-tenedora-de-acciones.htm>>.

Salamea, Galo. Ejemplo de Estructura Holding. Cuenca. Definición. <<http://www.definicion.org/estados-financieros-consolidados>>.

Icesi. <https://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/NIIF/pymes/2011/pymes_consolidado.pdf>.

Ley Organica de Regimen Tributario Interno. s.f. <https://translate.google.com/?oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&um=1&ie=UTF-8&hl=es&client=tw-ob#en/es/Holding>.

Lorenzo, Emilio. Anglicismos Hispánicos. 1996.

Ley de Compañías. s.f.

Salamea, Galo. Pago de Dividendos a Holding. Calculo de Pago de Dividendos a Persona Natural. 2016.

Salamea, Galo. Pago de Dividendos a Persona Natural. Pago de Dividendos a Holding. 2016.

Hagardo, Bernard y Armando Múnera. Principios de Contabilidad. Ed. Norma. Segunda. 1984.

Hansen-Holm , Juan Carlos, Mario Arturo Hansen-Holm y Fernando Daniel Romero Morán. Manual de Obligaciones Tributarias. Séptima. Guayaquil, 2015.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Kiesel. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Kiesel. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Conak. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Conak. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Adapaustro. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Adapaustro. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Kemloy. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Kemloy. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Intermovers. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Intermovers. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Kramton. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Kramton. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. Resultados Corpmosa. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen B. General Corpmosa. Cuenca.

SALAMEA, GALO. Resumen Unificacion de Empresas. Cuenca.

Salamea, Galo. Resumen por componente del peso porcentual de cada compañía. Resumen por componente del peso porcentual de cada compañía. Cuenca, 2016.

Código de Trabajo.

Salamea, Galo. Transferencia de propiedad.

