ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ESPECIALIDAD INGENIERIA COMERCIAL

TEMA: SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE LAS COMPAÑIAS DE ECONOMIA MIXTA

ELABORADO POR: FLOR MARIA MERLO LEON

Tesis para la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: DR. Danilo Torres

COODIRECTOR: DR. GABRIEL OSORIO

SANGOLQUI Octubre del 2007

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Dr. Danilo Torres C.
Dr. Gabriel Osorio V.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA, realizado por Flor María Merlo León, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia de implementar y mejorar el sistema de control para las compañías de economía mixta en el Ecuador SI ☐ NO ☐ recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Flor María Merlo León que lo entregue a Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Coordinadora de la Carrera.

Sangolquí, Octubre 4 del 2007

Dr. Danilo Torres C.
DIRECTOR

Dr. Gabriel Osorio V.
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Flor María Merlo León

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE LAS COMPAÑÍAS DE ECONOMÍA MIXTA, ha sido desarrollo con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre 4 del 2007

Flor María Merlo León

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERAIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Flor María Merlo León

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE LAS COMPAÑIAS DE ECONOMÍA MIXTA, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre 4 del 2007.

Flor María Merlo León

DEDICATORIA

A mi esposo, Mauricio Larrea, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis adorados hijos Stephany y Gabriel quienes me prestaron el tiempo que le pertenecía para culminar este objetivo y me motivaron siempre con su alegría "Sigue adelante mami". ¡Gracias, mis preciosos chiquitos!

A mis padres, Clemencia y Juan Eduardo, aunque el no está ya conmigo siempre me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas.

Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza necesaria, en esos momentos tan difíciles, en los que uno quiere abandonar todo, pero gracias al coraje y voluntad que Dios me dio, he podido concluir con mis estudios superiores.

Al Doctor Danilo Torres por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento e inspirar en mí el hábito de la investigación y estudio.

Al Dr. Gabriel Osorio por ayudarme a lo largo de la tesis desinteresadamente y brindarme su amistad, conocimientos enriquecedores y su buen humor, el mismo que rompía el hielo en situaciones tensas.

A mis compañeros de trabajo, que gracias a su experiencia y conocimientos, me ayudaron a despejar dudas e implementar aportes que solo el trabajo de campo lo puede dar.

A mis padres que me han inculcado siempre la responsabilidad y encontrar la satisfacción del deber cumplido.

Y sobre todo a mi familia, a mi querido esposo, que siempre me dio ánimos para seguir adelante y me ayudo en todo lo que pudo, a mis hijos que se sacrificaron tanto a lo largo de mi carrera, por toda la comprensión, al no poder compartir con ellos como yo hubiera querido.

Gracias a todos. Gracias por ayudarme a lograrlo.

INDICE

CAPITULO 1……..1

1 ASPECTOS GENERALES. 1

1.1 Reseña Histórica.....1

1.1.1 Creación de la Intendencia de Compañías Anónimas 1

1.1.2 Proyectos presentados en el congreso nacional.....2

1.1.3 Finalidades de la intendencia de compañías anónimas.....3

1.2 Antecedentes 4

1.2.1 Agrupamientos por ramas de actividad 8

1.3 Base Legal 12

1.3.1 La Ley de Compañías.....12

1.4 Objetivos generales y específicos de las compañías de economía mixta.....14

1.4.1 Objetivos generales. 14

1.4.2 Objetivos específicos.....14

1.5 Objeto de las Compañías de Economía Mixta. 15

1.5.1 Propiedad Estatal y privatización 17

1.5.2 Propiedad pública no Estatal.....19

1.5.3 Tipos de administración más adecuados.....23

1.6 El papel del Estado en el ámbito Empresarial.....26

1.6.1 Evolución y problema del papel del Estado como empresario en Ecuador 27

1.6.2 Necesidad de reformar el régimen actual en el marco de la Reforma del Estado 27

1.6.3 El tema y su ordenamiento en el caso ecuatoriano.....29

CAPITULO 2.....33

DIAGNOSTICO SITUACIONAL 33

2.1 Análisis Externo 33

2.1.1 Macro ambiente 33

2.1.1.1 Factor económico 33

a. Creación de la Agencia de Garantías de Depósitos (AGD) 33

b. Leyes TROLE 1 y TROLE 2.....34

c. Buros de crédito.....36

d. El sistema bancario en relación con el sector empresarial mixto. 37

e. Empresas: siete normas para actuar Dolarizadas. 38

f. Banco del Pacífico.....40

g. La Cemento Selva Alegre. 41

h. Inflación y balanza comercial.....44

i. Producto interno bruto 46

j. Volumen de Crédito y PIB por Industria 47

2.1.1.2 Factor Político 50

a. Programa de gobierno por el cambio revolucionario 50

b. Informe a la Nación del Sr. Presidente Lucio Gutiérrez.....52

2.1.1.3 Factor Social 53

a. Ejes de la Política de Recuperación en el Ecuador 54

2.1.1.4 Factor tecnológico 57

a. Video Conferencia e Internet 59

2.2 Análisis Interno.....61

2.2.1 Estatutos Sociales 61

2.2.2 Libros de actas, directorios, acciones y accionistas y títulos de acciones 63

2.2.3 Objeto social 65

2.2.3.1 Otros requisitos en razón del objeto social 67

2.2.4 Análisis financiero.....67

2.2.5 Organización de Formatos 69

2.2.6 Alianzas estratégicas.....74

2.2.6.1 Banco del Estado (BEDE) 75

2.2.6.2 Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) 75

2.2.6.3 Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) 76

2.2.6.4 Cooperación Alemana (CIM, DED, GTZ) 76

2.2.6.5 Petroecuador y Petroperú firman convenio de alianza estratégica.....77

2.2.7 Ley de Régimen Tributario 77

2.2.7.1 Ingresos de fuente Ecuatoriana 78

2.2.7.2 Contabilidad y corrección monetaria integral de los estados financieros 80

2.2.7.3 Impuesto a la renta de compañías de economía mixta 82

2.2.8 Reglamentos y resoluciones 82

2.3 Análisis Financiero 86

2.4 Análisis Administrativo. 88

2.5 Análisis técnico u organizacional 88

CAPITULO 3.....90

COMPONENTES DEL SISTEMA.....90

3.1 Análisis FODA.....90

3.1.1 Descripción de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: 96

3.2 Regulaciones y mecanismos de Control 100

3.2.1 Mecanismos y agentes de control 103

3.2.2 Coordinación interinstitucional para control.....103

3.3 Políticas 105

3.3.1 Implementación de nuevos reglamentos para la elaboración de los estatutos internos de las empresas. 105

3.3.2 Control de los mecanismos para que las empresas no realicen actividades distintas a su objeto social. 107

3.3.3 Estudio para la conformación de alianzas estratégicas entre las compañías. 108

3.3.3.1 La Creación de las Corporaciones 109

3.3.3.2 Alianzas estratégicas en el sector eléctrico 110

3.3.3.3 Ejemplos de alianzas estratégicas en el Ecuador 112

a. En el campo Eléctrico.....112

b. Alianza en el sector de telecomunicaciones 113

c. Petroleras 115

3.3.4 Identificación y evaluación de los procesos que se requieren implementar en las compañías de economía mixta. 116

3.3.4.1 Métodos para la identificación de procesos 117

a. Método "estructurado" 117

b. Método "creativo" 118

3.4 Técnicas de Control Integral de las Compañías de Economía Mixta. 122

3.4.1 Técnicas de control (controles) 123

3.4.2 Técnicas de control más usuales. 123

CUADRO No. 8. Técnicas de Control 123

3.4.3 Sistemas de información 124

3.4.4 Reportes e informes 125

3.4.4.2 Informes de Control Corrientes. 125

3.4.4.3 Reportes de Información. 126

a. Formas 126

b. Diagramas de procedimiento de control o de flujo 127

3.4.5 Control interno 130

3.4.5.1 Establecer indicadores 131

3.5 Sistema Operativo para el manejo de las Compañías de Economía Mixta. 132

3.5.1 Del ámbito y alcance del control 132

3.5.2 Control para la aprobación de Actos Jurídicos (inspección) 133

3.5.2.1 Control Permanente 133

a. Control Preventivo 133

1. Estados Financieros. 134

2. Análisis de información Pública. 134

b. Control Operativo 134

c. El control especializado.....135

1. Áreas Estratégicas.....135

2. Áreas Sensibles 135

3. Control de Calidad de Información 136

3.5.2.2 Control Posterior 136

CAPITULO 4.....147

SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE LAS EMPRESAS DE ECONOMIA MIXTA.....147

4.1 Objetivos, Diseño y mejoramiento del Sistema de Control.....147

4.1.1 Antecedentes para el desarrollo y mejoramiento del control.....147

4.1.1.1 Conocer las rendiciones de cuentas.. 150

4.1.1.2 Flujo de Información para el organismo que lo designa y luego transmitirlo al Organismo Controlador.. 150

4.1.1.3 Compañías responden a las observaciones.. 150

4.1.1.4 Factor Técnico. 150

4.1.1.5 Ámbito jurídico.. 151

4.1.1.6 Ámbito político.. 151

4.1.2 Diseño, desarrollo y mejoramiento del sistema de control de las compañías de economía mixta 151

4.1.2.1 Elaboración del proyecto anual de trabajo, con criterios de selectividad. 152

4.1.2.2 Realización de estudios en función del plan anual. 152

4.1.2.3 Control y seguimiento de los plazos. 154

4.1.2.4 Análisis de estados financieros. 155

4.1.2.5 Atención de inspección de origen interno y externo. 155

4.2 Objetivos y Metas planteados por la Superintendencia de Compañías.....155

4.2.1 Objetivos del sistema propuesto para el control. 156

4.2.1.1 Determinación de la situación actual. 156

4.2.1.2 Asesoramiento y orientación. 156

4.2.1.3. Colaboración con las autoridades. 156

4.2.1.4. Involucramiento en forma activa. 156

4.2.1.5 Comunicación directa. 156

4.2.1.6 Unificación del sistema contable.. 157

4.2.2 Metas del sistema propuesto para el control 157

4.2.2.1 Conciencia de Corresponsabilidad.. 157

4.2.2.2. Nueva imagen de la Superintendencia de Compañías. 157

4.2.2.3 Número de compañías controladas al año. 157

4.2.2.4. Implementación de página WEB.. 158

4.3 Metodología para efectuar un seguimiento a las actividades componentes de los objetivos, de acuerdo a las metas planteadas. 159

4.3.1 Explicación de cada uno de los pasos que integran el BSC 161

4.3.2 Beneficios del BSC 163

4.4 Formulación de alternativas para el mejoramiento tanto en el aspecto social, administrativo, como contable de las empresas. 166

4.5 Implementación de herramientas para la toma de decisiones. ..169

4.5.1 Software. 169

4.5.2 Programas de Planes de Seguimiento. 172

4.5.3 Programa de Mejoramiento Institucional. 172

4.5.3.2 Seguimiento de los sistemas.....173

4.5.3.3 Un sistema de capacitación. 173

CAPITULO V 175

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....175

5.1 Conclusiones 175

5.2.1 RECOMENDACIONES EN EL ASPECTO SOCIETARIO:.....179

5.2.3 RECOMENDACIONES EN EL ASPECTO GUBERNAMENTAL ...180

LISTA DE CUADROS

CUADRO No. 1 Agrupamiento de Empresas por Actividad Económica y Participación del Estado----------9

CUADRO No. 2 Resumen de créditos de acuerdo al PIB por actividad económica, incluido porcentaje de morosidad----------48

CUADRO No. 3 Principales indicadores económicos de los últimos años----------49

CUADRO No. 4 Principales índices de las actividades Económicas significativas----------86

CUADRO No. 5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades) ----------96

CUADRO No. 6 Matriz de Vulnerabilidad ----------99

CUADRO No. 7 Matriz de Aprovechabilidad ----------100

CUADRO No. 8 Técnicas de Control ----------123

CUADRO No. 9 Cuadro Explicativo del Sistema de Control actual y propuestas ----------158

CUADRO No. 10 Cronograma de actividades para implementar el Sistema de Control ---------- 174

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN No. 1 Balance presentado a la Superintendencia de Compañías ----------69

IMAGEN No. 2 Nómina de accionista ----------70

IMAGEN No. 3 Talonario de acciones y accionistas ----------71

IMAGEN No. 4 Reverso del talonario de acciones ----------72

IMAGEN No. 5 Libro de acciones y accionistas ----------73

IMAGEN No. 6 Descripción de los reglamentos que se encuentran en la página WEB de la Superintendencia de Compañías----------83

IMAGEN No. 7 Resoluciones dentro de los reglamentos----------84

IMAGEN No. 8 Artículos que se reformaron dentro de las resoluciones-85

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO No. 1 Gráfico de la Tendencia de la Inflación ----------44

GRAFICO No. 2 Tendencia de la Balanza Comercial desde 1995 -------45

GRAFICO No. 3 Variación del PIB en los últimos años----------46

GRAFICO No. 4 Variación del PIB de los últimos gobiernos----------47

GRAFICO No. 5 Mapa de procesos para el control de las compañías de economía mixta----------122

GRAFICO No. 6 Simbología de Diagrama de Flujo----------127

GRAFICO No. 7 Diagrama de Flujo del Proceso de Control----------128

GRAFICO No. 8 Tablero de comandos----------160

GRAFICO No. 9 Herramientas tecnológicas para ejecutar un Mapa Estratégico----------170

INTRODUCCION

El objetivo de esta investigación, es la implementación y mejoramiento de un sistema de control para las compañías de economía mixta; para cumplir con lo planteado, esta tesis ha sido dividida en 5 capítulos que son:

Capitulo 1

Este capítulo es una revisión teórica de los aspectos generales, historia y creación de la Superintendencia de Compañías que es el órgano de control de las compañías de economía mixta, también la trayectoria de las compañías de economía mixta, como y para que fueron creadas, y cual es su participación. Además en una visión general como sería un Estado de economía mixta.

Capitulo 2

Mediante un diagnostico situacional, en este capítulo se detallará los aspectos importantes que contribuyeron para que el estado forme parte como accionista de las empresas privadas y así se formen las compañías de economía mixta. Entre estos se tomará en cuenta los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Además se explicará como están conformados los diferentes libros tanto sociales como contables que las compañías de economía mixta deben llevar.

Capitulo 3

En este capítulo se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Superintendencia de Compañías con respecto al control de las compañías de economía mixta. Se detallará los mecanismos que se utilizan y además las políticas para la implementación del nuevo sistema de control, en todos los campos. Otro punto importante

que se desarrolla en este capítulo, son técnicas de control que se utilizarán apoyándose de los sistemas de información, y sistemas operativos disponibles.

Capítulo 4

En este capítulo se explica e diseño y mejoramiento del sistema de control de compañías de economía mixta, sí como también **e**l alcance de esta implementación con respecto a la Superintendencia de Compañías. Esta sección desarrolla as ventajas que tienen las compañías de economía mixta y cuales son las posibles alternativas de sistemas gerenciales, así como la forma de dar impulso a la responsabilidad social, que es un aspecto muy importante y que se ha descuidado en las compañías de economía mixta.

Capitulo 5

Se describe las conclusiones a las que se ha llegado después de la investigación. Básicamente se trata de la necesidad de mejorar el sistema de control, para que sea preventivo, oportuno y con un flujo de información interno y externo, el mismo que será indispensable para mantener una relación directa con las compañías.
Finalmente se detallan las recomendaciones que esta investigación entrega como valor agregado al manejo y control de las compañías de economía mixta. Las recomendaciones se refieren fundamentalmente a los mecanismos que se deben implementar a los diferentes niveles políticos, gubernamentales, técnicos y de conciencia institucional.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1 Aspectos generales.

El primer capítulo en lo que se refiere a los aspectos generales de la Investigación, se explicará para que se creó la Superintendencia de Compañía, cuales son sus finalidades, como está funcionando y la forma como aparecieron las empresas de economía mixta.

1.1 Reseña Histórica

Se refiere a la transformación que ha sufrido la Superintendencia de Compañías, desde cuando era un departamento de la Superintendencia de Bancos hasta cuando finalmente se independizó como otra institución autónoma, con sus propias leyes y reglamentos específicos.

1.1.1 Creación de la Intendencia de Compañías Anónimas

De acuerdo a la disposición transitoria primera de la ley de compañías vigente desde el 16 de marzo de l964, se crea la Intendencia de Compañías Anónimas, como un Departamento de la Superintendencia de Bancos, confiándosele la misión del control, fiscalización y vigilancia de las compañías anónimas domiciliadas en el Ecuador, hasta que se crea la Superintendencia de Compañías Anónimas. Era aconsejable y prudente que la gestación del nuevo organismo se llevara a efecto en el seno del que desde **l928** venía ejerciendo similares funciones con respecto a los

bancos, para así asegurar la formación de una nueva entidad administrativa eficiente en el servicio público y con mayor razón tratándose de una labor que por su magnitud y complejidad requiere de un cuidadoso proceso de preparación, particularmente en lo que respecta al entrenamiento del personal.

El 20 de abril de l964, en el Edificio de la Superintendencia de Bancos, abrió sus puertas en una modesta oficina contigua a la que ocupaba entonces el Consulado de Colombia, como pequeña simiente que, recién sembrada iba creciendo por dentro, que iba a ser un benéfico en el campo de la administración nacional, del desarrollo de la empresa privada y de su mejor encauzamiento jurídico, financiero y contable.

1.1.2 Proyectos presentados en el congreso nacional

La conveniencia del control de las compañías anónimas ya fue prevista en la constitución política de l946. El artículo 155 (edición de agosto 5 de l961) al confiar a la Superintendencia de Bancos la vigilancia del funcionamiento de las instituciones de crédito bancario, compañías de seguros, de capitalización y de crédito recíproco, agregó, en su inciso segundo lo siguiente: “Las demás compañías anónimas podrán también ser controladas conforme a la Ley”.

Esta previsión constitucional fue el fundamento de los proyectos que para hacerla efectiva, fueron presentados ante el Congreso Nacional en los años **l954 y l955**, a saber: el original presentado por los Diputados Cordero Crespo, Crespo Malo, Malo Moscoso, Muñoz Borrero, Martínez Espinosa y González Bravo y los sustitutivos presentados por la Superintendencia de Bancos y el Diputado Gonzalo Cordero Crespo, debiendo también mencionarse de manera especial las indicaciones del Diputado Alfredo Albornoz Sánchez, que constituyen en realidad un verdadero proyecto.

1.1.3 Finalidades de la intendencia de compañías anónimas

De la exposición de motivos del proyecto de l954, extraemos cuáles fueron las finalidades fundamentales que inspiraron la creación de este organismo:

Primera.- Precautelar los intereses de los accionistas, especialmente de los pequeños, y del público, evitando fraudes que pueden producirse en la marcha interna de las actividades de este tipo de sociedad.

Segunda.- Estimular el desarrollo de las sociedades anónimas llamadas a satisfacer grandes propósitos de carácter económico-social, proporcionando un ambiente permanente de confianza y seguridad para la aglutinación de capitales que hoy no se asocian y permanecen en el asilamiento estéril, precisamente por falta de garantías suficientes.

Tercera.- El control eficaz de la organización y funcionamiento de las sociedades anónimas constituirá, por último, un poderoso atractivo para la inversión de capitales extranjeros que, como ya lo hemos dicho, a los recursos nacionales, pueden determinar una etapa de prosperidad para el país. Consecuentemente, podemos agregar que este mecanismo vendrá a ser un eficaz instrumento para la promoción del Mercado y la Bolsa de Valores.

Ninguno de los proyectos llegó a convertirse en ley de la República, pero la Ley de Compañías dictada por la **Junta Militar de Gobierno** vino a satisfacer los anhelos que se habían manifestado a través de importantes personeros de la banca, la industria y el comercio nacional. Por cierto que la ley mediante la cual se cree la Superintendencia de Compañías

Anónimas vendrá a completar la reglamentación jurídica del actual organismo y a dar mayor alcance y precisión a sus atribuciones[1].

1.2 Antecedentes

La compañía de economía mixta apareció en el Ecuador regulada con la expedición de la primera Ley de Compañías en 1964, uno de los primeros casos constituye la creación del Banco Central del Ecuador en 1927, esta incursión que antes solo estaba inmerso el sector privado se debe básicamente al cambio experimentado en el mundo occidental.

Después de la Revolución Francesa que negaba al estado otra función que no sea la de prestación de servicios públicos, cuando se produce la quiebra del Estado Liberal e impera el socialismo, se optó por adoptar soluciones que daban al Estado una mayor participación, así surgen las compañías de economía mixta que pretendían dar impulso al desarrollo de sectores de la economía nacional, los que no se encontraban debidamente atendidos por los particulares. Es decir que a la compañía de economía mixta se la utilizó tanto para fomentar la participación del sector privado en empresas consideradas de interés para el desarrollo económico, como para suplir los requerimientos económicos de las personas jurídicas en la prestación de servicios de interés general.

El sector privado, no tenía capacidad de inversión en ciertos períodos, el Estado como una forma de dinamizar la economía después de la época cacaotera, cafetalera, de la década de los 50 y 60 en el Ecuador, con todos los problemas que se dieron como la recesión económica a partir de

---

[1] René Bustamante Muñoz. l922-2006 (En: Revista de la Intendencia de Compañías Anónimas N0. 1 diciembre l965)

la II Guerra Mundial y una vez que se creó el tema de Retrobus , se crea el Banco Mundial, Banco Internacional, Fondo Monetario Internacional en los años de 1.946 , y los Estados comienzan a invertir para no entrar en crisis, es de ahí que nacen las compañías de Economía Mixta , algunas de estas empresas reguladas por el Estado y otras no.

El problema encontrado básicamente es que el sector privado ha sido débil y no pudo soportar todos estos problemas tanto nacionales como mundiales, y es por eso, que el Estado es el que invierte para sacar adelante a las empresas privadas, por medio del Banco de Fomento, que en sus inicios se los llamó Bancos Provinciales y entregar recursos por medio de la corporación financiera nacional, esto es en la década de los 60 y 70 , todo esto se da por la implementación del modelo de sustitución de importación del la CEPAL, con este modelo se trataba de impedir a las empresas privadas que crezcan imponiéndole ciertas obstáculos para la libre importación de tal manera que no puedan las empresas crecer.

Por estas circunstancias las entidades del Estado como: el Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Estatal, IESS entre otros entran a ser accionistas de las empresas privadas. El modelo que se adopta es por medio del Banco Central, que concede préstamos y el Banco de Fomento implementa leyes de fomento, comerciales, agrarias entre otras. El caso del IESS es particular ya que este organismo invierte asumiendo las deudas que los patronos no han cumplido con esa entidad y por esta circunstancia se hace accionista, todos estos mecanismos se adoptan hasta 1.993 en que sale La Ley de modernización en la que se revierten las cosas y dan apertura al sector privado para que pueda participar en las empresas del Estado.

Claros ejemplos son las empresas aéreas de transporte público, en la que se encuentra como historia a Ecuatoriana de Aviación, que fue pública, y

luego privada, y luego pública. Otro ejemplo son los Municipios que entran a formar parte de las empresas privadas debido a que estas han incumplido con pagos de Impuestos, patentes entre otros., las compañías eléctricas son un claro ejemplo de participación estatal en las compañías privada ya que tienen su mayor participación el Estado, en la empresa eléctrica Quito el estado tiene el 98,15% de participación y solo el 1,85% es privada.

Partiendo de este contexto, podemos definir a las compañías de economía mixta como aquellas compañías en que su participación de una u otra forma están involucradas, las instituciones del Estado, de las provincias, de las municipalidades y otros sujetos de derecho público y mas concretamente las Sociedades Anónimas, en la formación del capital y en cuya administración intervienen en forma determinada por mutuos convenios o por Leyes especiales, entidades administrativas del sector público.

Como se puede observar en estas compañías existe la concurrencia tanto del capital público como del capital privado de acuerdo a los Artículos. 363, 364 y 366 de la Ley de Compañías, los mismos que establecen también los elementos constitutivos de la gestión social de una empresa que se dedica al desarrollo de la agricultura, industria y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo.

En efecto la compañía de economía mixta al igual que la anónima es una sociedad cuyo capital se encuentra dividido o representado por acciones y sus titulares tienen la responsabilidad de estas acciones.

Es importante destacar que las compañías de Economía mixta, están regidas bajo leyes similares que las Sociedades Anónimas, con algunas excepciones que se encuentran detalladas en la Ley de Compañías Art. 370, que se refiere básicamente a la exoneración de toda clase de

impuestos municipales y estatales, en todo lo atinente a los trámites de constitución o reforma de estatutos, que tuvieren estas compañías. La distribución de utilidades deberá estar considerada dentro de los estatutos iniciales o modificados, y en cuanto a la comercialización de las acciones, se determinará en el mismo estatuto las necesidades, requisitos y condiciones bajo los cuales se realizarán transferencias y aumentos de capital, aspectos y consideraciones que contradicen los artículos 204 y 220 de la Ley de Compañías, en los mismos que se dispone la libre negociabilidad de las acciones , además en el caso de que en una compañía de Economía Mixta, uno de sus accionistas fuere el Municipio pues según el Art. 147 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Mayoría en el Directorio, corresponderá al capital privado , sin importar la proporción de los capitales municipales existentes en dicha compañía; y si excede del 50% la participación del estado uno de los directores de este sector deberá ser el Presidente del Directorio.

En los casos de que el sector público transfiriera sus acciones al privado esta compañía se trasformaría en sociedad anónima. Los socios podrán ser el Estado a través de sus Instituciones, los Municipios, Consejos Provinciales o cualquier empresa pública.

En lo referente al objeto social de acuerdo al Art. 369 de la Ley de Compañías, las actividades de estas compañías estarán relacionadas con:

a.- Agricultura

b.- Industria

c.- Servicios públicos

En el orden económico y productivo, se ubican una diversidad de empresas dentro de un variado conjunto de sectores de actividad, y con

diferentes tipologías de empresas tanto en el orden patrimonial como en el orden jurídico.[2]

1.2.1 Agrupamientos por ramas de actividad

Hay varios agrupamientos por ramas de actividad, en los que se percibe históricamente la existencia de una política sectorial:

a) Minería: Donde se encuentran cinco empresas: dos Estatales Mixtas y tres Mixtas Privadas o sea con capital minoritario estatal.

b) Producción de Azúcar: Tres empresas una mayoritaria estatal y dos con capital minoritario.

c) Producción de leche y derivados: Existen tres empresas con clara mayoría de capital estatal y tres donde el Estado es inversor minoritario.

d) Industriales / Militares: Donde se ubican trece empresas, de las cuales en ocho las inversiones estatales son absolutamente mayoritarias, en tres son minoritarias y dos son estatales plenas.

e) Abasto e industrias de carne: En donde hay cuatro empresas con capital mayoritario estatal (Estatales Mixtas).

f) Parques Industriales: Donde se ubican siete empresas en donde una es totalmente estatal y las restantes son Estatales Mixtas con alta mayoría de inversión estatal.

g) Turismo: Donde se ubican cuatro empresas, en dos de ellas el Estado es accionista mayoritario y en dos es inversor minoritario.

---

[2] SENDA varios autores EL AMBITO EMPRESARIAL DEL ESTADO ECUATORIANO diciembre 1991

h) Agro, agroindustria y pesca: Se identifican varias empresas que si bien no parecen estar ínter vinculadas por un nexo uniforme de política, cumplen en su conjunto un rol significativo e incidente en el sector[3].

CUADRO No. 1 Agrupamiento de Empresas por Actividad Económica y Participación del Estado

AGRUPAMIENTO DE EMPRESAS SEGÚN TIPO DE POLÍTICAS QUE SIRVEN Y GRADO DE PARTICIPACIÓN ESTATAL				
NOMBRE	POLITICAS			PARTICIPACION
	ESTRATEGIA NACIONAL	SECTORIALES	APOYO SECTOR PRIVADO	ESTATAL %
MINERIA				
COMPAÑÍA MINERA DE ECONOMIA MIXTA		X		93,3
SERVICIOS MINEROS COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA		X		99
PRODUCCION DE AZUCAR				
AZUCARERA TROPICAL AMERICANA C.A.		X		98,7
INGENIO AZUCARERO DEL NORTE CEM		X		40
PRODUCCION DE LECHE Y DERIVADOS				
COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA PRODUCTOS LACTEOS DEL SUR		X		93,78
LECHE COTOPAXI CEM		X		99,92
INDUSTRIALES / MILITARES				
CALZADOS INDUSTRIALES CEM		X		99,1
EMPRESA NACIONAL INDUSTRIAL Y COMERCIAL (TENERIA Y CURTIEMBRE)		X		99
FAB RICA DE EQUIPO MILITAR CEM		X		94,03
FABRICACICIONES MILITARES ECUATORIANAS		X		100
ABASTOS E INDUSTRIAS DE CARNES				
CAMAL FRIGORIFICO LOJA S.A.		X		76,45
ELAB ORADOS DE CARNE S.A.		X		67,27
PARQUES INDUSTRIALES				
PARQUE INDUSTRIAL CUENCA CEM		X		99,66
PARQUE INDUSTRIAL GUARANDA CEM		X		100
TURISMO				
HOTELERIA Y TURISTICA AMBATO CEM		X		92,11
PROMOCIONES TURISTICAS BOLIVAR		X		94,58
AGROINDUSTRIA Y PESCA				
PLANTA HOTIFRUTICOLA AMBATO		X		100
SEMILLAS CERTIFICADAS EMSEMILLAS CEM		X		99,08
EMPRESA PESQUERA NACIONAL		X		100
PISCIFACTORIA MOJANDA S.A.		x		25

[3] SENDA varios autores EL AMBITO EMPRESARIAL DEL ESTADO ECUATORIANO diciembre 1991

Las compañías de economía mixta se encuentran sujetas a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías Art. 440 Igualmente a pesar de tratarse de personas jurídicas de derecho privado la Ley Orgánica de Hacienda en su artículo 74 faculta al Contralor General del Estado, para conocer el movimiento financiero de las compañías de economía mixta, evaluar sus resultados, y pronunciarse sobre los mismos[4]

Cuando se produjera la adquisición privada del Aporte Público, se transformará en una compañía anónima sin derecho a las exoneraciones y beneficios que la Ley conceda a las compañías de Economía Mixta. En el caso contrario cuando se produjera la adquisición pública del aporte privado, el Estado por razones de utilidad pública, puede en cualquier momento expropiar el monto del capital privado de una Compañía de Economía Mixta, pagando íntegramente su valor en dinero y al contado, valor que se determinará previo como para el caso de fusión. La compañía continuará el giro de su actividad y negocio como si se tratara de un organismo del Estado[5]

Se le considera al sistema de gestión como una serie de actividades para administrar y dirigir a las empresas de Economía Mixta para que se pueda aportar como un valor agregado y las compañías puedan crecer de mejor manera.

El Organismo de Control en el cual se desarrollará esta investigación, es la Superintendencia de Compañías, que es una Institución pública que se

---

[4] Jorge Egas Peña Temas de Derecho Comercial

[5] Artículo del Dr. Roberto Salgado de la compañía de Economía Mixta capitulo IX

creó en el año de 1964 y cuya misión es la de controlar y vigilar el buen funcionamiento de la empresas que a través de ella se encuentran legalmente constituidas.

Una de las áreas que se encarga de vigilar a éstas empresas, es la Intendencia de Inspección y Control, básicamente el sistema que está implantado es el de la revisión de todos los aspectos importantes de las compañías como son: el campo societario, es decir que las compañías deben cumplir con los reglamentos leyes y los estatutos de cada una de las empresas y por otro lado el aspecto financiero de la empresa. Los funcionarios de esta área lo que realizan es una revisión de los libros sociales y contables, para determinar si están o no bien llevados , luego se hace un estudio basándose en las leyes , régimen tributario, y normas contables, y finalmente se emite un informe favorable , en el caso de que todo esté bien llevado, y desfavorable en el caso de que existe alguna inconsistencia en cualquier aspecto, este proceso se le notifica a la empresa y se le proporciona un tiempo prudencial (15 días aproximadamente), para que rectifique los errores encontrados y tenga todos sus libros adecuadamente llevados.

Mediante este sistema de gestión, lo que se persigue es tener en primer lugar un control periódico, una relación más directa con la compañía y mediante esta implementación se podrá prevenir una futura quiebra o mal funcionamiento de las empresas, inclusive se podrá dar asesoramiento con un estudio más a fondo de cada compañía y conociéndola, es más fácil poder ayudar en diferentes aspectos a cada empresa, esto es una de las actividades que actualmente no se las realiza.

Se ha seleccionado y determinado específicamente a las compañías que tienen participación del Estado, ya que constituye un grupo más manejable, y susceptible. Sobre la base de que a nivel nacional existen

aproximadamente 52.000 empresas tanto anónimas, limitadas, extranjeras así como de economía mixta.

La misión es poder tener información actualizada mediante un sistema en el que se ingrese las principales variables que demuestren el funcionamiento de las empresas, así como darle un nuevo enfoque para que cada año las empresas trabajen en base a una programación, presupuesto y según metas previamente definidas, y se les pueda evaluar de acuerdo a los objetivos que vayan alcanzando o logrando con aquellas metas.

1.3 Base Legal

Son todas las leyes reglamentos y normas que se utilizan para la conformación de las compañías, y que son la base para su buen funcionamiento.

1.3.1 La Ley de Compañías

La Ley de Compañías fue dictada mediante Decreto Supremo N0. 142 de 27 de Enero de **l964,** publicada en el Registro Oficial N0. 181 del 15 de Febrero del mismo año y vigente desde el 16 de Marzo. Esta ley vino a reunir en un solo cuerpo legal, todas las disposiciones relativas a las compañías en general y a sus diversas especies. Era indispensable actualizar la legislación sobre la materia, puesto que las normas contenidas en el Código de Comercio ya no correspondían a las necesidades de la organización de las empresas en el mundo moderno. La nueva Ley presenta las siguientes ventajas:

1. Organización de un cuerpo legal específico, sistemático y completo con relación a esta rama del Derecho.

2. Reglamento más preciso y detallado de las normas referentes a la organización y funcionamiento de las compañías, conservando aquellas

del Código de Comercio, cuya supresión o modificación no era indispensable.

3. Creación de la Compañía de Responsabilidad Limitada, respondiendo así a una verdadera necesidad nacional, puesto que muchas organizaciones de negocios por falta de esta especie se acogían a la sociedad anónima, que era la única que permitía limitar la responsabilidad de los socios a sus aportes aun cuando muchas veces no correspondía al tipo de organización aconsejable para el negocio.

4. Distinción más precisa de las formas de fundación de compañías anónimas en constitución simultánea y constitución sucesiva, reglamentando el contrato de promoción así como el de suscripción.

5. La reglamentación de lo referente a los certificados provisionales y a los títulos de acciones, en cuanto a sus diferentes especies y su contenido.

6. Precisión de los derechos de los promotores, fundadores y accionistas.

7. Creación de las partes beneficiarias.

8. Creación de obligaciones como nuevos instrumentos de financiación de las empresas.

9. Precisión de los derechos y atribuciones de la Junta General y de a administración de la compañía.

10. Mejor organización de la función fiscalizadora señalando con detalle a las atribuciones de los Comisarios.

11. Normas relativas a los balances de las compañías anónimas así como el estado de pérdidas y ganancias.

12. Creación de instituciones de la transformación y fusión de Compañías.

13. Normas más completas sobre la disolución y liquidación.

14. Creación de compañías de economía mixta; y finalmente.

15. Creación de la Intendencia de Compañías Anónimas, para la vigilancia, control y fiscalización de éstas así como de las en Comandita por Acciones y de Economía Mixta.

Estas serían a grandes rasgos las innovaciones fundamentales introducidas por la nueva ley[6].

1.4 Objetivos generales y específicos de las compañías de economía mixta.

1.4.1 Objetivos generales.

Diseñar e implantar un verdadero sistema de gestión de control para que las compañías de economía mixta mediante un sistema moderno, automatizado, eficaz, eficiente y oportuno, ingresen variables de importancia y puedan disponer de un informe detallado de la situación empresarial, cuyos resultados obtenidos sirvan como herramientas e insumos para la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un sistema de control, que incluya formatos para que los resultados sean tomados como insumos para la toma de decisiones.
- Proponer que el sistema de gestión y control sea una política pública estatal de transferencia técnica y jurídica, proveniente del sector público y aplicable al conjunto de empresas de economía mixta.

---

[6] René Bustamante Muñoz. l922-2006 (En: Revista de la Intendencia de Compañías Anónimas N0. 1 diciembre l965)

- Lograr que los indicadores obtenidos de este sistema de gestión y control sean las señales para investigar las causas de la ineficiencia en la gestión de las empresas.
- Identificar las principales causas que inciden para que las compañías de economía mixta se hayan transformado, bien sea en empresas de estado, o en compañías de sociedad anónima.

1.5 Objeto de las Compañías de Economía Mixta.

La Economía Mixta es un sistema apoyado en los pilares de una democracia real y participativa, no en una democracia formal en la que los seudos representantes del pueblo no son más que los socios y cómplices del poder económico, encaramados en las cúpulas de los partidos tradicionales, ofreciendo al electorado falsas opciones que inevitablemente terminan en traición.

En una democracia participativa, el Estado ya no será un ente disociado de los individuos, sino que se transformará en una suerte de Estado Coordinador, en una suerte de inteligencia social que velará por el interés del conjunto. El gobierno ya no será un botín de los arribistas sino que será la herramienta de la organización social, manejada por representantes genuinos y voluntarios.

Este concepto de Estado Coordinador, como inteligencia conjunta, disolverá las contradicciones entre los intereses del estado y los intereses de los individuos. Desde ese punto de vista, toda intervención del Estado en la economía se deberá entender como la necesidad de ordenar el funcionamiento económico desde una visión más amplia que la particular de las empresas y los individuos, pero precisamente para favorecer equitativamente el funcionamiento económico de los individuos y las empresas.

En un Sistema de Economía Mixta, se resolverá la raíz de la inequidad en la distribución de la riqueza, transformando el funcionamiento interno de las empresas a través de la participación de los trabajadores en las ganancias, en la propiedad y en la gestión de las mismas. A su vez, la implementación de la reforma agraria allí donde sean racionales y necesarias, y una modificación sensata en el derecho de herencia, pondrán límite a los excesos de poder económico que tanto daño han causado a la humanidad.

En un Sistema de Economía Mixta no se permitirá el control monopólico de los recursos estratégicos y de los servicios fundamentales por parte de grupos de poder que esquilman a la población. El estado nunca podrá renunciar a su deber de hacerse cargo de que se respeten los derechos humanos, entre los cuales están la salud y la educación públicas y gratuitas en un nivel de excelencia y no de "lo mínimo para los pobres". El estado será el único que podrá terminar con la explotación irracional de los recursos que destruyen el medio ambiente.

En un Sistema de Economía Mixta, no se dejará liberada únicamente al mercado la iniciativa para la inversión productiva y la generación de empleo, sino que existirán políticas activas de desarrollo, guiando los emprendimientos privados o interviniendo para generar inversión. Allí donde la economía privada no llegue y existan recursos no explotados y gente sin trabajo, allí estará el estado implementando políticas públicas y estatales activas.

En un Sistema de Economía Mixta, se desarticulará la especulación y la usura de la banca privada, mediante la creación de un Banco Estatal sin Interés que financie el desarrollo y termine con el control de la economía en manos de los capitales especulativos que se están adueñando de todo.

Seguramente la lucha contra la especulación financiera, será una de las principales acciones que deberá llevar adelante la humanidad; y esta vez el estado, los trabajadores y los empresarios productivos estarán unidos, porque todos son víctimas del monstruo de la banca.

En un Sistema de Economía Mixta, el estado garantizará la igualdad de oportunidades, sin que la capacidad económica sea sinónima de poder sobre las personas, y sin que el bienestar económico sea sinónimo de una carrera consumista desenfrenada.

Hoy más que nunca, ante la irracionalidad de los mercados que no sólo conducen a la marginación de las mayorías, sino que además tienden a imposición del propio sistema capitalista, es necesario fusionar el interés social y el interés económico en un nuevo sistema, donde el estado se haga cargo de las necesidades de la gente y del rumbo de la economía, a la vez que la gente se haga cargo del funcionamiento y del rumbo del Estado.

La producción de bienes y servicios para el mercado es realizada por el Estado, a través de las empresas de economía mixta, que operan en sectores de servicios públicos y/o en sectores considerados estratégicos. En cada uno de esos sectores será necesario considerar (1) cuál es el tipo de propiedad y (2) cuál es tipo de administración pública más adecuada. Examinemos el primer problema.

1.5.1 Propiedad Estatal y privatización

En el núcleo estratégico y en las actividades exclusivas del Estado la propiedad deberá ser, por definición, estatal. El núcleo estratégico usará, aparte de los instrumentos tradicionales como aprobación de leyes (Congreso), definición de políticas públicas gubernamentales (Presidencia y cúpula de los ministerios) y emisión de sentencias y acuerdos (Poder

Judicial)-, un nuevo instrumento, que sólo recientemente es utilizado por la administración pública: el contrato de gestión. A través del contrato de gestión el núcleo estratégico definirá los objetivos de las entidades ejecutoras del Estado y los respectivos indicadores del desempeño, y garantizará a esas entidades los medios humanos, materiales y financieros para su consecución. Las entidades ejecutoras serán, respectivamente, las "agencias autónomas", en el sector de las actividades exclusivas del Estado, y las "organizaciones sociales" en el sector de los servicios no exclusivos del Estado.

Las actividades exclusivas del Estado deberán ser, en el principio, organizadas a través del sistema de "agencias autónomas". Una agencia autónoma deberá tener un dirigente nombrado por el respectivo Ministro, con el cual será negociado el contrato de gestión. Una vez establecidos los objetivos y los indicadores del desempeño, no solamente los cualitativos sino también los cuantitativos, el dirigente tendrá amplia libertad para gestionar el presupuesto global recibido, podrá administrar a sus funcionarios con autonomía en lo que respecta a la admisión, dimisión y pago; y podrá realizar compras obedeciendo sólo a los principios generales de licitación.

En el otro extremo, en el sector de bienes y servicios para el mercado, la producción deberá ser, en principio, realizada por el sector privado. De ahí el programa de privatización en curso. Se supone que las empresas serán más eficientes si son controladas por el mercado y administradas privadamente. De ahí se deriva el principio de la subsidiariedad***: sólo debe ser estatal la actividad que no puede ser controlada por el mercado.*** Además, la crisis fiscal del Estado le retiró capacidad de realizar ahorro forzado e invertir en las empresas estatales, volviéndose aconsejable privatizarlas. Esta política está de acuerdo con la concepción de que el Estado moderno, que prevalecerá en el siglo XXI, deberá ser un Estado que regule y transfiera recursos, y no un Estado ejecutor. Las

empresas pueden, en principio, ser controladas por el mercado, donde prevalece el principio del intercambio. El principio de la transferencia que rige el Estado no se aplica a ellas; en consecuencia, debido al principio de la subsidiariedad, las empresas deben ser privadas.

Este principio no es absolutamente claro, en el caso de los monopolios naturales, en el cual el mercado no tiene condiciones para funcionar. En ese caso, la privatización deberá estar acompañada de un proceso concienzudo de regulación de precios y calidad de servicios. Tampoco está totalmente claro en el caso de los sectores monopolistas, en el que se puedan realizar grandes lucros una forma de ahorro forzado y en seguida reinvertirlos en su propio sector. En esas circunstancias podrá ser económicamente interesante mantener la empresa como propiedad del Estado. Las grandes inversiones en infraestructura de Brasil, entre los años 40 y los años 70, fueron financiadas principalmente de esa forma. Finalmente ese principio puede ser discutido en el caso de sectores estratégicos, como es el caso del petróleo, en el que puede haber interés por una regulación estatal más cerrada, implicando en propiedad estatal. Esa es una de las razones por las cuales el gobierno brasileño decide mantener a Petrobrás bajo control estatal.

1.5.2 Propiedad pública no Estatal

Adicionalmente, debemos analizar el caso de las actividades no exclusivas del Estado. Nuestra propuesta es que la forma de propiedad dominante, deberá ser la pública no-estatal.

En el capitalismo contemporáneo las formas de propiedad relevante no son sólo dos, como generalmente se piensa, y, como sugiere la división clásica del Derecho entre Derecho Público y Privado -la propiedad privada y la pública-; en realidad son tres: (1) la propiedad privada, abocada al lucro (empresas) o de consumo privado (familias); (2) la propiedad pública

estatal; y (3) la propiedad pública no-estatal. La confusión no deriva de la división bipartita del Derecho, de hecho, consecuentemente, el Derecho Público fue confundido o identificado con el Derecho Estatal, mientras que el Derecho Privado fue entendido como englobando las instituciones no-estatales sin fines de lucro, que en realidad, son públicas [7].

Con esto se afirma que lo público no se confunde con lo Estatal. El espacio público es más amplio que el Estatal, ya que puede ser estatal o no-estatal. En el plano del deber ser, lo estatal es siempre público, pero en la práctica no lo es: el Estado precapitalista era, en último análisis, privado, puesto que existía para atender las necesidades del príncipe; en el mundo contemporáneo lo público fue conceptualmente separado de lo privado, pero vemos todos los días las tentativas de apropiación privada del Estado.

Es pública la propiedad que es de todos y para todos. Es estatal la institución que detenta el poder de legislar y de tributar, es estatal la propiedad que es parte integrante del aparato del Estado, siendo regida por el Derecho Administrativo. Es privada la propiedad, cuando se aboca al lucro o al consumo de los individuos o de grupos. De acuerdo con este concepto una fundación "de Derecho Privado", aunque regida por el Derecho Civil, es una institución pública, en la medida en que se dedica al interés general. En un principio, todas las organizaciones sin fines de lucro son o deben ser organizaciones públicas no-estatales. Sin duda, podríamos decir que, al final, continuamos con las dos formas clásicas de propiedad: la pública y la privada, pero con dos importantes salvedades: primero, la propiedad pública se subdivide en estatal y no-estatal, al contrario de confundirse con la estatal; y segundo, las instituciones de

---

[7] http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A32#A32

Derecho Privado abocadas al interés público y no al consumo privado, no son privadas sino públicas no estatales.

El reconocimiento de un espacio público no estatal se volvió particularmente importante en un momento en que la crisis del Estado profundizó una dicotomía Estado sector privado, llevando a muchos a imaginar que la única alternativa a la propiedad estatal es la privada. La privatización es una alternativa adecuada cuando la institución puede generar todas sus recetas de venta de sus productos y servicios, y el mercado tiene condiciones de asumir la coordinación de sus actividades. Cuando esto no sucede, está abierto el espacio para el público no-estatal. Por otro lado, en el momento en que la crisis del Estado exige el re-examen de las relaciones Estado-sociedad, el espacio público no-estatal puede tener un papel de intermediación o puede facilitar el surgimiento de formas de control social directo y de asociación, que abren nuevas perspectivas para la democracia. Según lo que observa Cunill Grau (1995)[8]

"La introducción de lo público como una tercera dimensión, que supera la visión dicotómica que enfrenta de manera absoluta lo estatal con lo privado, está indiscutiblemente vinculada a la necesidad de redefinir las relaciones entre Estado y sociedad... Lo público, en el Estado no es un dato definitivo, sino un proceso de construcción, que supone a su vez la activación de la esfera pública social en su tarea de influir sobre las decisiones estatales".

Finalmente, en el sector de los servicios no exclusivos del Estado, la propiedad deberá ser, en principio, pública no-estatal. No debe ser estatal porque no envuelve el uso del poder-de-Estado. Y no debe ser privada

---

[8] http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A31#A33

porque presupone transferencias del Estado. Debe ser pública para justificar los subsidios recibidos por el Estado. El hecho de ser pública no-estatal, a su vez implicará la necesidad de la actividad de ser controlada de forma mixta por el mercado y por el Estado. El control del Estado será necesariamente antecedido y complementado por el control social directo, derivado del poder de los consejos de administración constituidos por la sociedad. Y el control del mercado se materializará en el cobro de los servicios. De esta forma, la sociedad estará permanentemente atestiguando la validez de los servicios prestados, al mismo tiempo que se establecerá el sistema de asociación o de cogestión entre el Estado y la sociedad civil.

El aumento de la esfera pública no-Estatal aquí propuesto no significa en absoluto la privatización de las actividades del Estado. Al contrario, se trata de ampliar el carácter democrático y participativo de la esfera pública, subordinada a un Derecho Público renovado y ampliado. Según lo observa Tarso Genro (1996):

"*La reacción social causada por la exclusión, por la fragmentación, la emergencia de nuevos modos de vida comunitaria (que buscan en la influencia sobre el Estado el rescate de la ciudadanía y de la dignidad social del grupo), hacen surgir una nueva esfera pública no-Estatal... Surge, entonces, un nuevo Derecho Público como respuesta a la impotencia del Estado y de sus mecanismos de representación política. Un Derecho Público cuyas reglas son a veces formalizadas, otras no, e intentan un proceso de congestión, que combina democracia directa de participación voluntaria con la representación política prevista por las normas escritas provenientes de la voluntad estatal".*

La transformación de los servicios no exclusivos del Estado en propiedad pública no-estatal y su declaración como organización social, se hará a través de un "*programa de publicización*", que no debe ser confundido con

el programa de privatización, en la medida en que las nuevas entidades conservarán su carácter público y su financiamiento por el Estado. El proceso de "publicización" deberá asegurar el carácter público pero de Derecho Privado de la nueva entidad, asegurándoles de esta forma, una autonomía administrativa y financiera mayor. Para esto será necesario extinguir las actuales entidades y sustituirlas por fundaciones públicas de Derecho Privado, creadas por personas naturales. De esta manera, se evitará que las organizaciones sociales sean consideradas entidades estatales, como sucedió con las fundaciones de Derecho Privado instituidas por el Estado, y así sometidas a todas las restricciones de la administración estatal. Las nuevas entidades recibirán por cesión precaria los bienes de la entidad extinta. Los actuales empleados de la entidad se transformarán en una categoría en extinción y quedarán a la disposición de la nueva entidad. El presupuesto de la organización social será global; la contratación de nuevos empleados se realizará por el régimen de la Consolidación de las Leyes de Trabajo; las compras deberán estar subordinadas a los principios de licitación pública, pero podrán tener régimen propio. El control de los recursos estatales puestos a la disposición de la organización social se hará a través del contrato de gestión, además de estar sometido a la supervisión del organismo de control interno y del Tribunal de Cuentas[9].

1.5.3 Tipos de administración más adecuados

La misión de una administración burocrática ha sido tergiversada, la misma que debe reorientarse y recuperarse en su visión gerencial. Este cambio, mientras tanto, no podrá ser realizado de un día para otro. No deberá ocurrir con la misma intensidad en los diversos sectores. En

---

[9] http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#10

realidad, la administración pública gerencial debe ser construida sobre la administración pública burocrática. No se trata de hacer tabla rasa de ésta, sino de aprovechar sus conquistas, los aspectos positivos que ella contiene, al mismo tiempo que se va eliminando lo que ya no sirve.

Instituciones burocráticas como la exigencia del concurso o del proceso selectivo público, de un sistema universal de remuneración, de carreras formalmente estructuradas, y de un sistema de entrenamiento, deben ser conservadas y perfeccionadas, si no implantadas, visto que hasta el día de hoy no lo fueron, no obstante toda la ideología burocrática que se apoderó de Brasilia entre 1985 y 1994. En estos términos, es necesario y conveniente continuar los esfuerzos en el sentido de la instalación de una administración pública burocrática en el país.

Estas instituciones deben ser suficientemente flexibles para no crear conflictos con los principios de la administración pública gerencial. Deben, principalmente, no impedir la recompensa del mérito personal desvinculado del tiempo de servicio y no aumentar las limitaciones a la iniciativa y creatividad del administrador público en gerenciar sus recursos humanos y materiales. Y su entrenamiento, conforme lo observa Oszlak (1995), debe estar prioritariamente relacionado con las necesidades y programas de un nuevo Estado que se quiere implantar, al contrario de subordinarse a las etapas de una carrera, como lo quiere la visión burocrática.

Por otro lado, la combinación de principios gerenciales y burocráticos deberá variar de acuerdo con el sector. La gran cualidad de la administración pública burocrática es su seguridad y efectividad. Por lo tanto, en el núcleo estratégico, donde esas características son muy importantes, ella deberá estar todavía presente en conjunto con la administración pública gerencial. Ya en los demás sectores, donde el requisito de eficiencia es fundamental dado el gran número de empleados

y de ciudadanos, clientes o usuarios involucrados, el peso de la administración pública burocrática deberá ir disminuyendo hasta que prácticamente desaparezca en el sector de las empresas estatales. Según lo observa Roberto Cavalcanti de Albuquerque (1995)[10]

"Es dudoso que ese nuevo paradigma (al que Albuquerque llama"'paradigma empresarial del gobierno", en oposición al 'paradigma de gestión político-administrativa')... deba sustituir enteramente, en especial en los organismos que directamente ejercen los poderes conferidos al Estado, el modelo de gestión político-administrativa".

La reforma de la administración pública será ejecutada en tres dimensiones: (1) una dimensión institucional-legal, a través de la cual se modifican las leyes y se crean o modifican instituciones; (2) una dimensión cultural, basada en el cambio de los valores burocráticos hacia los gerenciales; y (3) una dimensión-gestión.

En la dimensión institucional-legal será necesario modificar la Constitución, las leyes y reglamentos. En un país cuyo Derecho tiene origen romano y napoleónico, cualquier reforma del Estado implica una amplia modificación del sistema legal.

La dimensión cultural de la reforma significa, por un lado, sepultar de una vez al patrimonialismo y, por otro, ir de la cultura burocrática hacia la gerencial. He dicho que la cultura patrimonialista ya no existe en Brasil, porque sólo existe como práctica y no como valor. Esta afirmación, no obstante, es imprecisa, puesto que las prácticas son también parte de la cultura. El patrimonialismo, hoy presente bajo la forma de clientelismo o de fisiologismo, continua existiendo en el país, aunque siempre

---

[10] http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A36

condenado. Para completar la erradicación de ese tipo de cultura precapitalista no basta condenarla, sino también castigarla.

Por otro lado, el adelanto representado por la transición hacia la cultura gerencial es un proceso complejo, pero que ya está ocurriendo. Todo el debate que hubo en 1995 sobre la reforma constitucional del capítulo de administración pública fue un proceso de cambio de cultura.[11]

Finalmente, la dimensión-gestión será la más difícil. Se trata aquí de poner en práctica las nuevas ideas gerenciales, y de ofrecer a la sociedad un servicio público efectivamente más barato, mejor controlado, y de mejor calidad. Para esto la creación de las agencias autónomas a nivel de las actividades exclusivas de Estado, y de las organizaciones sociales en el sector público no-estatal, serán las dos tareas estratégicas. Inicialmente tendremos algunos laboratorios, donde las nuevas prácticas administrativas sean atestiguadas con el apoyo del Ministerio de Administración Federal y de Reforma del Estado, aunque después es de esperarse, que las propias unidades que deben ser transformadas y los respectivos núcleos estratégicos tomen la iniciativa de la reforma.

1.6 El papel del Estado en el ámbito Empresarial

Se explicará el papel del Estado dentro de las empresas de economía mixta,

[11] http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A32#A32

1.6.1 Evolución y problema del papel del Estado como empresario en Ecuador

En el período 1950-1980 se desarrolló en Ecuador un sector de empresas en donde el Estado directamente o por intermedio de organismos estatales, asumió crecientes responsabilidades en la gestión de actividades de producción de bienes y servicios. Esto ocurrió en el marco de una política de impulso del desarrollo nacional apoyando la oferta de bienes y servicios básicos para la comunidad; tomando el liderazgo en la producción de determinados bienes y servicios; desarrollando actividades de comercialización y financiación de bienes y actividades esenciales para la producción y el consumo y también cautelando la actividad socioeconómica en períodos de inestabilidad en algunos sectores de la actividad privada.

La configuración del sector de empresas en donde el Estado tienen intereses patrimoniales y de gestión, determina que en la presente década exista una muy diversa gama de actividades empresariales de esas características, con empresas del más diverso tipo, con distintas caracterizaciones jurídicas y distintos grados de relacionamiento con el sistema institucional del sector público, así con una muy variada gama de situaciones desde el punto de vista de la dimensión y la significación de dichas empresas en el contexto socioeconómico nacional.

1.6.2 Necesidad de reformar el régimen actual en el marco de la Reforma del Estado

Desde la década de 1950 hasta el presente, las políticas de desarrollo que lideraron la orientación de la economía nacional y en general de toda América Latina pautaron por la aceptación de roles estatales intervencionistas y principalmente de fomento a las actividades productivas privadas.

Adicionalmente, la visión sobre la gestión del sector público, tanto en el ámbito gubernamental como en el empresarial adquirió durante los años de su expansión características cada día más débiles, por defectos en el estilo de administración y de gestión. La relación entre la actividad política partidaria y la administración ; la corporativización gremial de organismos y empresas; la atomización institucional del conjunto del sector público ; la debilidad en la definición de políticas públicas capaces de orientar a las instituciones, así como de seguir y evaluar su gestión, que derivó en la vigencia de micro políticas definidas e el espacio tecnoburacrático de cada entidad; el de la relación institución/proveedores y usuarios y la suspicacia sobre situaciones no verificables de corrupción y desvíos en la gestión, son temas que están en la agenda de críticas a la gestión pública . Todos estos temas dominan actualmente una visión negativa del Estado y su gestión.

A ello se agrega que el país y su comunidad, enfrentan nuevos retos y problemas, que son también reos y problemas internacionales: el proceso de apertura económica y la integración subregional andina y de la integración latinoamericana; la visión futura del agotamiento de recursos naturales no renovables y de la cautela ecológica cuya no atención amenaza a toda la humanidad; la atención de las secuelas de la crisis cada día agravada en el espacio social de la pobreza crítica, de los vicios sociales y las actividades económicas que los sustenten, así como de las distancias entre ricos y pobres; los efectos sobre nuestras realidades de las enormes diferencias tecnológicas que separan cada vez más a los países industriales de nuestro subdesarrollo; el deterioro y retraso en nuestros sistemas de enseñanza, de salud y de vivienda; y para no extender la enumeración, la imperiosa necesidad de seguir fortaleciendo y profundizando el sistema democrático, garantizando el sistema de libertades y derechos ciudadanos y en particular, resguardando el sistema de información básica y plural para su ejercicio.

La identificación de la situación actual y de sus problemas y compromisos, exige reanalizar los roles del Estado en la relación entre sus instituciones y empresas con la sociedad; y la gestión pública necesaria para reinsertar al país en el nuevo concierto internacional, sus problemas y condiciones.

Esto implica definir la naturaleza de la Reforma del Estado y considerar específicamente ¿Qué hacer? Y ¿Cómo manejar? Al sector de empresas en las que el Estado es exclusivo propietario y gestor y en las que coparticipa con el sector privado bajo formas patrimoniales mixtas.

En resumen la reforma del estado debe orientarse a reorganizar la gestión del mismo, con vista en la solución de los graves problemas actuales y avizorar el horizonte futuro nacional, regional e internacional. Para ello hay que revisar las prioridades en la acción del sector público que fueron válidas anteriormente y redefinirlas en el marco de la situación actual y las nuevas perspectivas, sumando a ello, la evaluación de los errores y desvíos derivados de la débil calidad en la conducción política de la administración pública en el pasado.

1.6.3 El tema y su ordenamiento en el caso ecuatoriano

Cada uno de los problemas, indicados en el punto anterior, existe en el Ecuador. Ellos deben analizarse teniendo presente que las empresas con autonomías de gestión, están ínter vinculadas en conjuntos de organismos que cumplen y deben cumplir planes y objetivos determinados, formando verdaderos sistemas interinstitucionales.

Así en el caso de Ecuador, las actividades empresariales en donde el estado tiene intereses patrimoniales y responsabilidades de gestión, en su mayoría nacieron de objetivos concretos de política económica y social y se identificaron en varios sistemas interinstitucionales de perfil nítido.

Los grandes roles del Estado en materia de políticas de asignación de recursos. Esto es asignar para producir bienes y servicios destinados a:

1.- Cumplir las funciones básicas para la integridad nacional.

2.- Cumplir las funciones esenciales para la convivencia socio económica cotidiana de la comunidad.

3.- Cumplir funciones de apoyo al desarrollo productivo del país. En el ámbito empresarial donde el Estado tiene intereses patrimoniales o de gestión, se localizan empresas en el área de actividades.

En este sentido existen empresas en las cuales el Gobierno Central y otras entidades del Sector Público son accionistas directos, particularmente en aquellas que se dedican a la producción y prestación de bienes y servicios públicos a la comunidad, como por ejemplo el caso de ANDINATEL, TRANSELECTIC, Correos, Ferrocarriles, etc. Por otro lado en el caso de empresas que producen bienes y servicios mercantiles, existen empresas en las cuales CENDES, CFN, BEV, IESS, TRANSELECTRIC, etc. No obstante lo indicado, en este tipo de inversiones, se encuentra también colocaciones por parte de los Gobiernos Seccionales (Municipios y Consejos Provinciales), por ejemplo en los Parques Industriales, Empresas Eléctricas, Agua Potable y Alcantarillado con mayor énfasis, y en menor grado en el caso de las empresas lecheras, etc.

Lo anterior podría dificultar la armonización de las políticas o mecanismos que se resuelvan en materia de desinversión en el patrimonio empresarial y la reorientación de las inversiones del Estado, dado que en una empresa existen colocaciones de varios organismos estatales. Consecuentemente la difícil coordinación interinstitucional impide adoptar procedimientos uniformes en este tratamiento. Por ejemplo se procede a la valoración y venta de acciones en la empresa Semillas Certificadas

EMSEMILLAS a través de la CF, pero no existe la misma decisión por parte del BNF y el MAG, que constituyen los otros accionistas. Esta multiplicidad de titulares de las acciones, podría impedir impulsar una política coordinada para la desinversión plena en áreas en las cuales se estima que el Estado no debe continuar interviniendo.

Es importante mencionar que la mayoría de empresas en las cuales es inversionista el Estado en el marco “políticas de apoyo al sector privado” las colocaciones patrimoniales definidas de acuerdo a disposiciones legales y reglamentarias, fueron en muchos casos el resultado de decisiones deliberadas de los directivos en la época o período de bonanza económica o financiera del país. Así se realizaron compromisos con el grupo de accionistas respectivo del sector privado vinculado a determinadas empresas, bajo el entendido de que una vez que dichas empresas recuperaran su nivel de operación el Estado retiraría sus colocaciones.

De la misma manera es fundamental puntualizar los problemas que se han producido en los procesos de valoración de acciones y posteriormente venta de aquellas, ya sea en forma directa o a través de las Bolsas de Valores establecidas en el país. En dichos procedimientos hay experiencias técnicamente adecuadas y otras que han enfrentado dificultades de trámites y metodologías. Esta situación lleva a requerir la definición de un sistema normativo transparente y organizado, que sea válido para todo el ámbito del sistema empresarial estatal.

Es importante relevar la participación de los Gobiernos Seccionales a través de los Municipios y Consejos Provinciales en el ámbito empresarial público.

Sobre la base de lo estipulado en el artículo 194 de la Ley de Régimen Municipal, las Municipalidades pueden constituir empresas públicas para

la prestación de servicios, cuando a juicio del concejo esta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mayor prestación de servicios públicos.

De la misma manera el art. 3 literal f) de la Ley de Régimen provincial señala que corresponde a los consejos Provinciales : “Orientar las aspiraciones provinciales relacionadas con el desenvolvimiento económico, promoviendo la explotación y el fomento de las fuentes de producción agrícola primaria, industrial y minera, para lo cuál acordará los planes correspondientes, encuadradas dentro del Plan General de Desarrollo” Además existen Decretos Ejecutivos que posibilitan la capitalización de los Consejos Provinciales en las empresas provinciales y regionales de electricidad mediante la entrega de fondos para la ejecución de obras eléctricas en el ámbito urbano y rural.

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo

En el análisis externo se explicará como afectan las oportunidades y las amenazas que se tienen para que surjan las compañías de economía mixta.

2.1.1 Macro ambiente

Se explicará desde el punto de vista general para luego ir a lo particular, cuales fueron las causas que influyeron para que se cree las compañías de economía mixta, y como afecto a la economía en general.

2.1.1.1 Factor económico

Se detallará y explicará todos los aspectos que en el sector económico influyeron para que el Estado adopte la figura legal, para poder intervenir en las empresas privadas y de esta manera pueda ayudarlas para que no se perjudique a los ciudadanos en general.

a. Creación de la Agencia de Garantías de Depósitos (AGD)

La caída del Banco Continental, en agosto del 1.996, es quizá el caso que pudo haber presagiado el escenario de 1999. Ya para 1998, Solbanco,

Préstamos y Tungurahua tuvieron que entrar en liquidación. A partir de este momento se buscaron modificaciones a las leyes para que los bancos no fueran liquidados inmediatamente. Así se crearon los procesos de reestructuración y saneamiento, antes de la liquidación.

Ante la inminente intervención estatal de Filan banco, el banco más gran de del sistema, el Congreso Nacional apoyó la creación de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) que cubría ilimitadamente los depósitos de los ahorristas con lo que los ciudadanos respiraron tranquilos. Y los banqueros también. Por la Ley de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) el Ministerio de Finanzas emitió bonos del Estado entregados a la AGD, que fueron canjeados en el Banco Central por sucres de emisión, por un monto de 1.400 millones de dólares, que la AGD canalizó nuevamente en su mayor parte para capitalizar al Banco de Pacífico y al Banco La Previsora, bancos que más tarde se declararon en quiebra.

La operación denominada salvataje bancario, que se realizó únicamente con recursos internos, puesto que no hubo paquete de salvataje internacional como en las otras crisis financieras hasta fines de 1999, ascendió a un costo para la población ecuatoriana, de alrededor de 6 mil millones de dólares, cifra equivalente al 43% del PIB de ese año: 13.769,4 millones de dólares, uno de los costos más elevados en relación a otras crisis financieras.[12]

b. Leyes TROLE 1 y TROLE 2

Dentro del capítulo 1, artículo 1 de la LEY TROLE1 del 7 de mayo de 1992, el banco Central canjeará los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos de América a una relación fija e inalterable de

[12] http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate4.htm

veinticinco mil sucres por cada dólar. En consecuencia el Banco Central del Ecuador canjeará los dólares que le sean requeridos a la relación de cambio establecida, retirando de circulación los sucres recibidos. El Banco Central del Ecuador no podrá realizar la emisión de nuevos sucres, salvo moneda fraccionaria que solo podrá ser sacada a circulación como canje de circulante de sucres y billetes, actualmente existentes.

Art. 19.- A continuación del inciso primero del artículo 62, agréguese el siguiente inciso:

"La Superintendencia de Bancos requerirá en cualquier momento información acerca de las Casas de Valores y Administradores de Fondo que pertenezcan a grupos financieros, sin que le oponga el sigilo bursátil, de igual manera la Superintendencia de Compañías para su labor de control podrá solicitar en cualquier momento información sobre grupos financieros, sin que se le oponga el sigilo bancario. Para este fin, la Superintendencia mantendrá vigente convenios de cooperación mutua, adicionalmente cuando se emitió dichas leyes la Superintendencia de Compañías exigía a todas las empresas que realicen una escritura de conversión de sucres a dólares, en la actualidad solamente tienen que poner la cantidad del capital en dólares.

El nuevo esquema monetario exige, adicionalmente, cambios sustanciales en las áreas de telecomunicaciones, electricidad e hidrocarburos a fin de atraer inversión extranjera y reactivar la economía nacional [13] .

---

[13] http://www.mundobvg.com/instante/TROLEBUS.doc

c. Buros de crédito

En el país, la Ley General de Instituciones Financieras determina la creación de un sistema de registro (Central de Riesgos) con el propósito de contar con información individual consolidada y clasificada sobre los deudores principales del sistema financiero. Las resoluciones 516 y 583 expedidas por la Junta Bancaria, con las que se dio paso al funcionamiento de los buró de crédito, que estuvieron a punto de ser declaradas inconstitucionales por iniciativa del propio Congreso Nacional, por lo que se incorporó la resolución 675 en la que se establece que "la prestación del servicio de referencias podrá ser realizada únicamente por instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, de objeto social exclusivo.." constituidas ante la Superintendencia de Compañías y calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El 17 de octubre del 2.005, el Ejecutivo aprobó la "Ley de Buró de Información Crediticia" enviada por el Congreso Nacional, en la que se determina que la información proporcionada se refiera únicamente a todas las obligaciones crediticias y contingentes que consten en la central de riesgos administrada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que no se podrá incluir información relacionada a depósitos de ningún tipo ni información que invada el ámbito de la intimidad personal y familiar o cualquier otra excluida por ley (por ejemplo: sigilo bancario). Así mismo, se estipula como finalidad exclusiva de los burós de crédito la prestación del servicio de referencias crediticias y que dicha información se deberá mantener en el país y que no se podrán comercializar a título universal las bases de datos ni entregar toda la información crediticia contenida en las mismas, ni podrá darse a conocer esta información por medios de comunicación colectiva tales como radio, prensa, televisión u otros medios. Sin embargo, la mencionada ley adolece de algunas deficiencias que afectarán el óptimo desenvolvimiento de los buró de crédito en el país

y por tanto la totalidad de sus efectos positivos para el sistema financiero, pues permite el acceso de la información a un sin número de personas e instituciones por lo que puede ser utilizada con un propósito distinto al requerido. Por otro lado, establece caducidad en la información crediticia, ya que se establece la prohibición de recabar y proporcionar información crediticia en un período mayor a 6 años, lo que restará valiosa información histórica y finalmente estipula que los buró concedan información gratuita a los titulares de la información lo cual va en contraposición de principios constitucionales, pues prácticamente institucionaliza el trabajo gratuito.

d. El sistema bancario en relación con el sector empresarial mixto.

En el 2006 la banca alcanzó una utilidad de 239,10 millones de dólares, 80,60 millones más que en el año anterior, lo que implica una rentabilidad sobre patrimonio ROE de 21,93%, 3,88 puntos más que el ejercicio anterior.

Dicho desempeño se debe al dinamismo de los ingresos totales, cuya tasa de crecimiento anual fue de 23,12%, mientras los gastos totales crecieron 19,32%. Los principales ingresos en orden de importancia fueron: intereses y descuentos ganados, ingresos por servicios y comisiones lo que alcanzaron contribuciones de 50%, 16% y 12%. Así mismo se produjo una variación anual del 24,92% en la cartera de créditos que equivale a 1.355 millones de dólares más en préstamos, que explica el crecimiento de los ingresos por concepto de intermediación financiera. Por otro lado los rubros más importantes de gastos fueron: gastos de operación, intereses causados e impuestos y participación a empleados cuyas contribuciones fueron de 46%,31% y 15% respectivamente.

Tanto los créditos como los depósitos se expandieron casi dos veces más rápido que el crecimiento nominal de la economía. El volumen de crédito sobre el PIB por actividad económica fue de 18,71% para la agricultura, 36,52% para la industria manufacturera y 47,73% del comercio.

Por otro lado, la liquidez (medida como la relación activos líquidos sobre pasivos de corto plazo) llegó a 34,19% ligeramente inferior a la del año anterior. Sin embargo las inversiones aumentaron 37% ubicándose en 2.054 millones de dólares.

Por lo anotado, es posible inferir que en la actualidad el sistema bancario presenta un desempeño bastante interesante, vinculado al desenvolvimiento de la economía nacional. Las tasas de crecimiento del sector han sido bastante dinámicas, aunque en el último trimestre del año se observa una desaceleración debido al proceso electoral. Los resultados del sector en los próximos meses dependerán de que se mantengan las condiciones macroeconómicas y políticas para que aumente la bancarización en el país y que la banca siga contribuyendo al crecimiento de la economía y al sector productivo.[14]

e. Empresas: siete normas para actuar Dolarizadas.

Con el nuevo gobierno y la continuación de la dolarización, el siguiente paso para seguir con el proceso será convertir a las empresas en organizaciones eficientes y capaces de generar ventajas competitivas.

---

[14] http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202005.pdf

De acuerdo al director de la bolsa de valores, el empresario debe atacar los costos financieros de su negocio para tornar el proceso productivo menos costoso. Desde esa perspectiva el empresario debe ajustar su mente y la de su gente al nuevo escenario y revisar todas sus estrategias y prácticas para sobrevivir a la etapa de transición. Se puede complementar con la compra de maquinaria de última generación y la revisión de procesos operativos mediante la administración de procesos, y no por funciones.

Con el proceso de dolarización, las empresas deberán efectuar la conversión en sus contabilidades de sucres a dólares, lo que conllevará a transparentar el valor de su patrimonio, y para ello tendrá que reajustar las cifras de este indicador a la inflación y la devaluación acumuladas a 1991.

Para cumplir esta obligación, las empresas deberán aplicar la Norma Ecuatoriana de Contabilidad, cuyo anteproyecto ha sido analizado por la Superintendencia de Compañías. Las empresas deben revisar sus costos de producción para adaptarlos a los precios dolarizados, los cuales no permitirán, según el estudio, la flexibilidad que se tenía con las devaluaciones.

El análisis dice que con la dolarización no se eliminarán las cuentas de Reserva para Revalorización de Patrimonio y Reexpresión Monetaria pero, al reducirse drásticamente la inflación, estas pasaran a se cuentas marginales.

Efectos:

- El análisis establece que la dolarización sincerará el estado financiero de las compañías. Estos reflejarán el valor de activos y pasivos a precios de mercado, los cuales en muchos casos estaban subvaluados y en otros sobrevalorados.

- El sinceramiento de las cifras patrimoniales por la dolarización, además de establecer la real situación empresarial permitirá transparentar la cartera del sistema financiero y sus posibilidades de refinanciamiento de las obligaciones empresariales, a partir del conocimiento real de propiedad de los activos de los accionistas.

- La rentabilidad de los títulos de renta variable dependerá de la gestión de la empresa en el mercado.

- La dolarización hará que las compañías que tenían deudas pendientes a un tipo de cambio inferior al actual, vean esfumarse sus utilidades, e incluso convertir las mismas en pérdidas, pues el diferencial cambiario producido por la depreciación del sucre frente al dólar en los dos últimos años, ha hecho que tales pérdidas afecten a las cuentas patrimoniales.[15]

f. Banco del Pacífico

A continuación se resumen los principales cambios en la situación del Banco del Pacífico, que culminaron con la participación del Banco Central del Ecuador como único accionista de esta entidad financiero:

- En el 2000 la Superintendencia de Bancos aprobó el aumento de capital suscrito y pagado del Banco del Pacífico S.A. en la suma de US $ 89 millones a través de la capitalización por compensación de créditos de bonos AGD, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

- En noviembre del mismo año la Junta Bancaria declaró fusionados al Banco del Pacífico S.A. y al Banco Continental S.A.

---

[15] http://www.hoy.com.ec/especial/dolar/dolar15.htm

- En junio del 2001 la Superintendencia de Bancos resolvió dejar insubsistente la capitalización del Banco del Pacífico. S.A. realizada por la AGD, al tiempo que dispuso la anulación de las acciones emitidas a su favor, por lo que a partir de esta fecha el Banco Central del Ecuador se convirtió en el único accionista del Banco del Pacífico S.A.

Una vez que el Banco Central paso a ser el único accionista se definieron las condiciones bajo las cuales la firma Intedin & Ahead Advisory Group S.A. se hacía cargo de la administración de esta entidad.

Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos dispuso que los accionistas del banco del pacífico S.A. dentro del plazo de tres días, regularicen la situación patrimonial de la entidad, mediante un aporte no menor a $89 millones, que permita a la entidad cumplir con los requerimientos patrimoniales establecidos en el artículo 47 de la LGISF.[16]

g. La Cemento Selva Alegre.

La Corporación Andina de Fomento CAF prestará 40 millones de dólares a la cementera francesa Lafarge para ampliar su planta en Ecuador. Agregó que Lafarge planea incrementar a 1,6 millones de toneladas métricas anuales la producción de su fábrica ubicada en la provincia de Imbabura.

El contrato de crédito fue suscrito el jueves 17 de mayo del 2007 por el representante de CAF en Ecuador, Luís Paláu y el gerente de Lafarge.

En diciembre de 2004, Lafarge adquirió 98,57% de las acciones de la cementera ecuatoriana Selva Alegre, por 130 millones de dólares.

---

[16] http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2001/cap06.PDF

El 10 de mayo del presente el presidente Correa, anunció que prepara una ley para evitar los monopolios en áreas estratégicas como las telecomunicaciones en las que participa el magnate mexicano Carlos Slim, y el cemento a manos de Lafarge y el grupo suizo Holcim.[17]

Al estudiar los efectos económicos y sociales de la dolarización en el Ecuador, se debe tomar en cuenta la experiencia latinoamericana que no ha sido alentadora, toda esta región ha sufrido un estancamiento que se ha agravado con una pronunciada inestabilidad y dando como resultado la crisis financiera. En este contexto de estancamiento, las políticas sociales han perdido su carácter universal y se han reducido principalmente a un rol compensatorio asistencialita y concentrado en la provisión de servicios de mala calidad a algunos sectores excluidos por la política económica.

Al ser el Ecuador el primer país latinoamericano que abandonó su moneda nacional y la sustituyó por el dólar en el 2000, el análisis de la experiencia ecuatoriana adquiere particular importancia, sobre todo tomando en cuenta la falta de consenso en la teoría económica y monetaria.

Finalmente, la experiencia ecuatoriana puede ser representativa respecto a los efectos de crisis económicas severas. Entre 1.998 y 1.999 el Ecuador experimentó una caída aproximadamente el 10% en su ingreso por habitante, el quiebre o transferencia al Estado de la mayor parte de bancos privados, y una convulsión social y política muy aguda, hasta que en enero del 2000 en medio de una profunda crisis económica el gobierno de Mahuad decretó la dolarización oficial de la economía, eliminando la moneda nacional (sucre). La medida buscaba evitar una hiperinflación y alcanzar en poco tiempo una estabilidad de los precios, lograr la

---

[17] http://www.eluniverso.com/2007/05/17/0001/9/B5569BCD2B064C6F9BB5585997A37F19.aspx

convergencia de las tasas de interés a sus valores internacionales, reducir los costos de transacción para flujos internacionales de capital y crear un ambiente macroeconómico estable que incentivará la inversión extranjera y restableciera el crecimiento sostenido de la economía.

Aunque varias condiciones favorables como el precio del petróleo y las tasas internacionales de interés se mantienen aún, otras se han reducido o incluso revertido. Las remesas de los emigrantes tienden a estabilizarse, y el tipo de cambio real, como resultado de la elevada inflación que se dio en los tres primeros años de la dolarización, se ha tornado desfavorable a las exportaciones, dificultando el crecimiento de los productos no petroleros y particularmente los no tradicionales.

La estabilidad en los precios se ha alcanzado únicamente al cabo de cuatro años de dolarización y la inflación acumulada en este período (242% entre enero de 2000 y noviembre de 2004) ha elevado los costos de producción en el país medidos en dólares, afectando negativamente la competitividad de la economía. Las tasas de los bancos no se han convergido hacia sus valores internacionales, manteniéndose demasiado elevadas para permitir la canalización del ahorro para la inversión. El crédito productivo se ha mantenido escaso, obstruyendo la posibilidad de reconversión productiva y aumento de la productividad, con excepción del sector de grandes empresas con acceso al crédito internacional.[18]

---

18 http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

h. Inflación y balanza comercial

A causa de la inflación interna, los bienes importados se han tornado barato, y la demanda doméstica se ha estimulado por las remesas de los emigrantes. Como resultado las importaciones han crecido desproporcionadamente, en especial las de bienes de consumo.

De esta forma se ha generado un déficit persistente en la balanza comercial, que dificulta el abultado pago de la deuda externa, cuyo servicio se acerca al 9% del PIB.

Gráfico No. 1 Tendencia de la Inflación en varios años

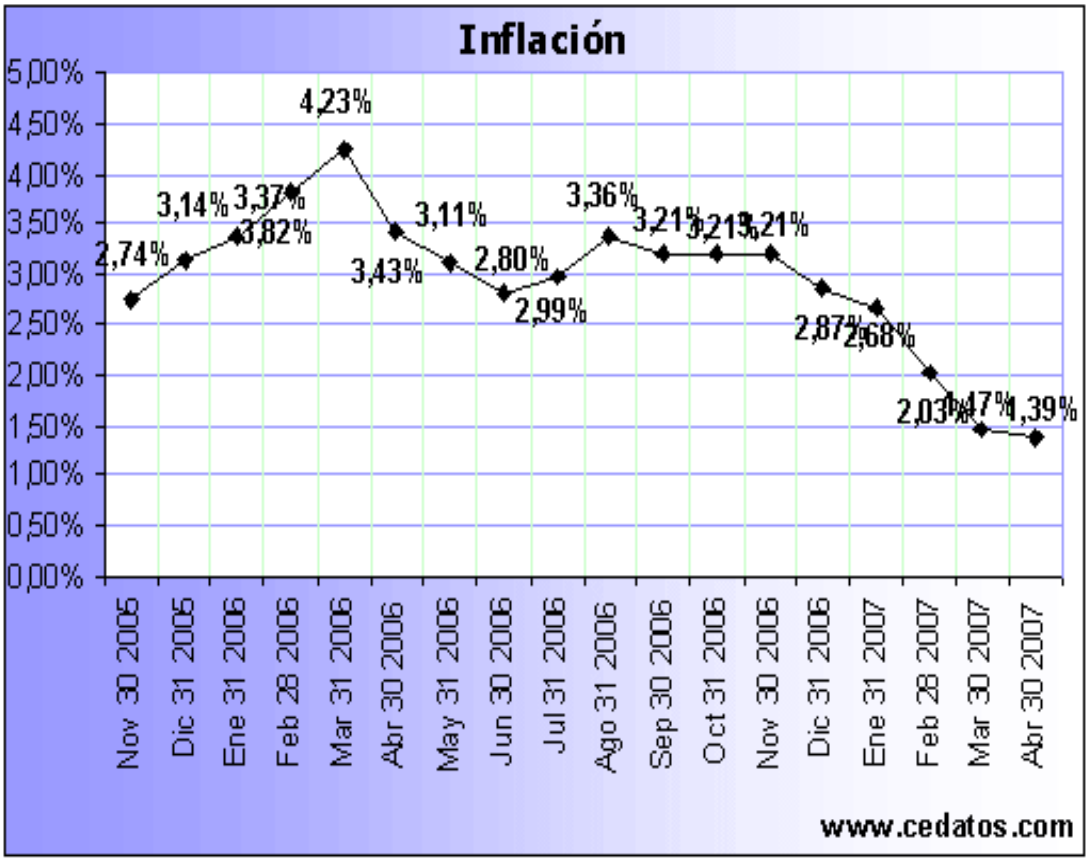
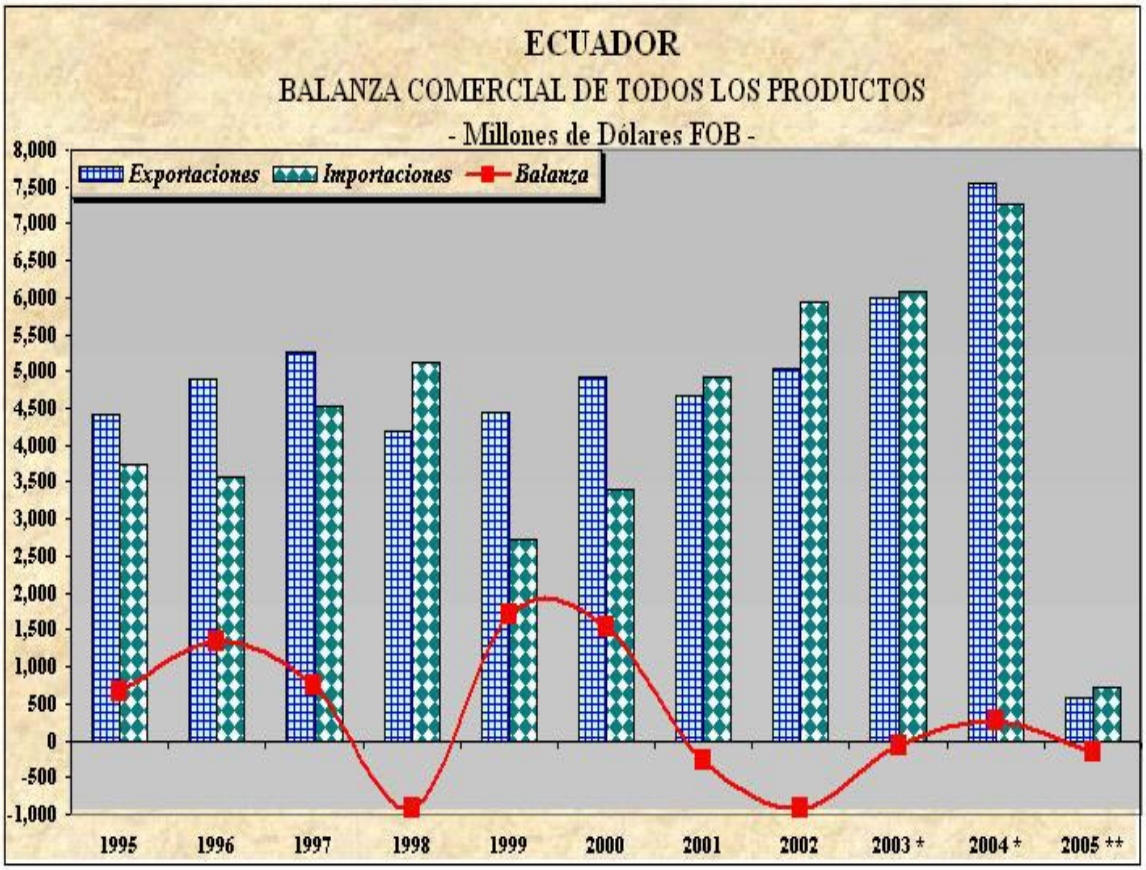


Gráfico No. 2 Tendencia de la Balanza Comercial desde 1995.



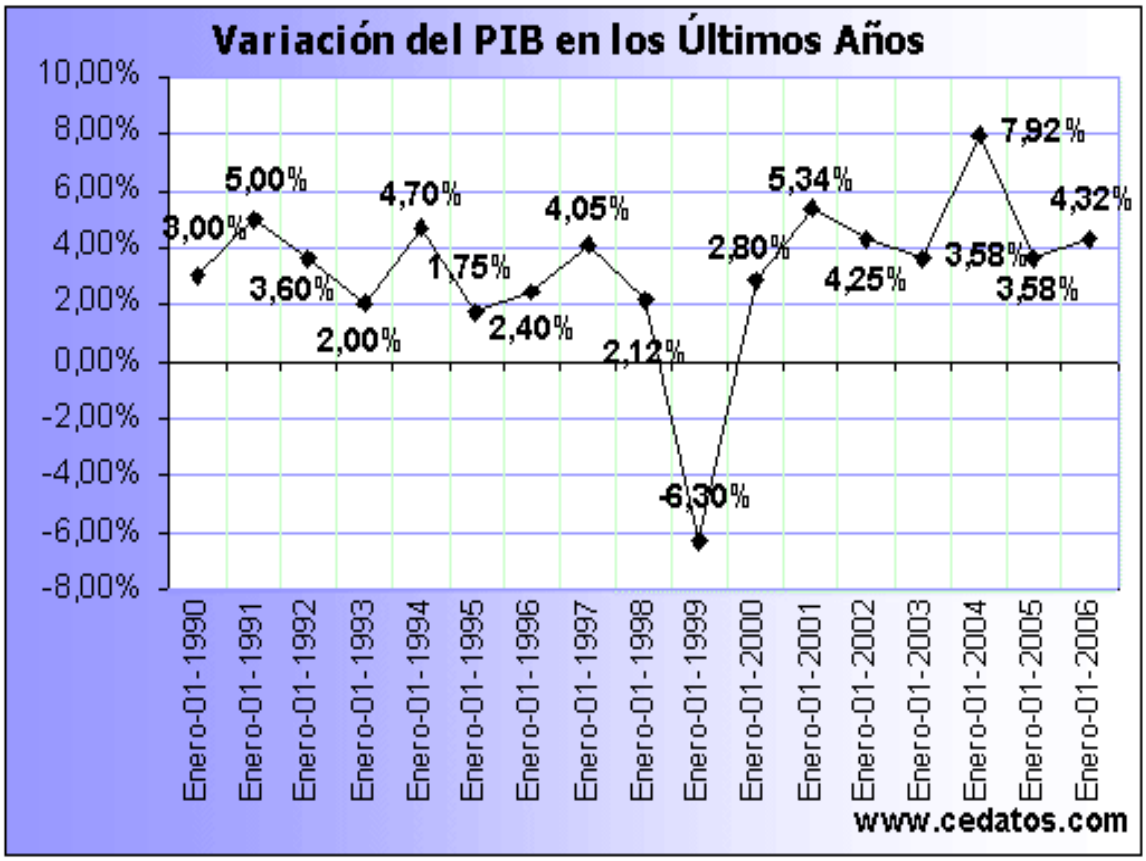
El crecimiento de las importaciones por otra parte, genera desequilibrios, que en la rigidez del modelo impuesto por la dolarización, solamente pueden compensarse mediante ajustes recesivos impuestos por el mercado, que conducirán a la persistencia y ampliación del desempleo estructural, dada la rigidez de los salarios a la baja.[19]

19

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

i. Producto interno bruto

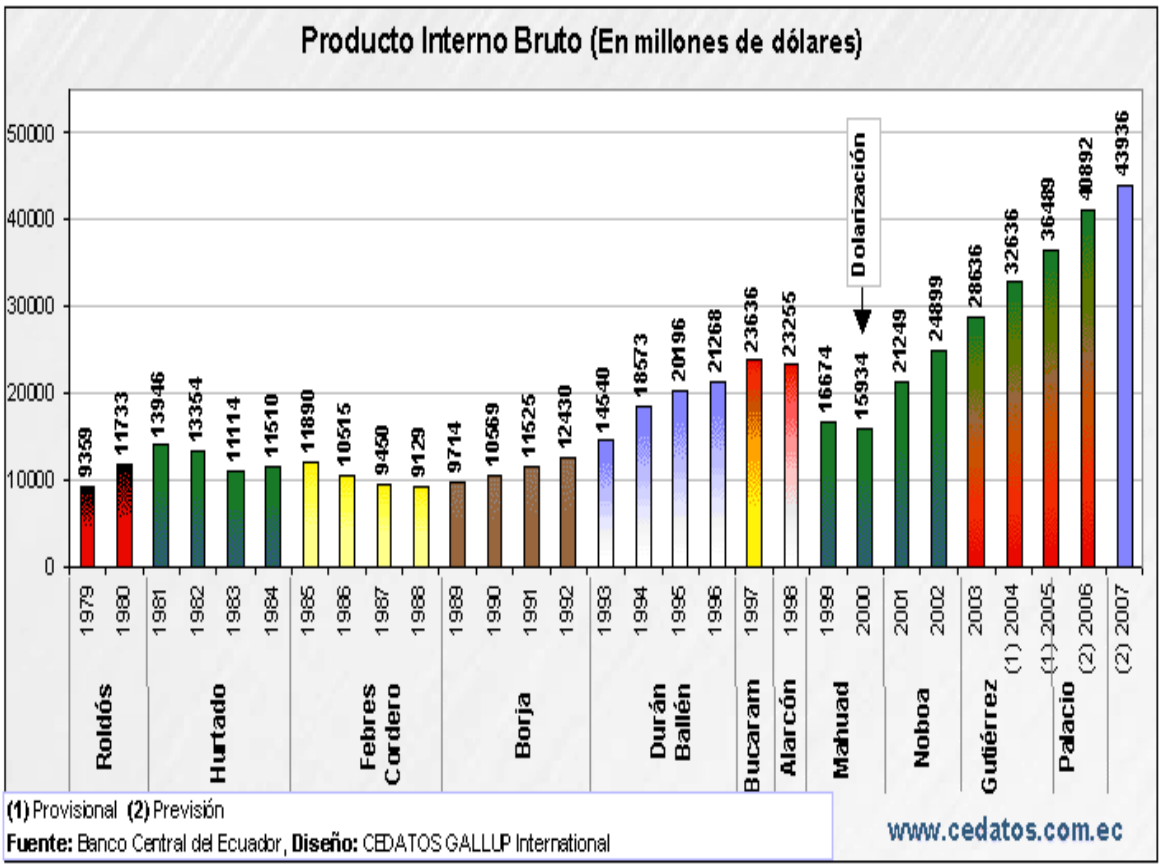
Gráfico No. 3 Variación del PIB en los últimos años



La Asociación de Bancos Privados del Ecuador niega la existencia de oligopolios en el mercado financiero ecuatoriano. Actualmente existen 25 bancos que compiten en los distintos segmentos de mercado con varios productos financieros. La concentración de activos en algunos participantes no equivale a comprobar la existencia de un oligopolio.

Aunque en el ecuador los cinco bancos más grandes concentran el 67% de los activos, la concentración bancaria en el país es incluso inferior que la observada en varios países de América Latina.

Gráfico No. 4 Variación del producto Interno Bruto de los últimos gobiernos



[20]

j. Volumen de Crédito y PIB por Industria

Durante el 2005, el volumen de crédito del Sistema Bancario nacional alcanzó 8.688 millones de dólares, que representa el 26,27% del Producto Interno Bruto del 2005.

---

[20] http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202005.pdf

Cuadro No. 2. Resumen de créditos de acuerdo al PIB por actividad económica, incluido porcentaje de morosidad.

SECTOR	CREDITO	PIB	MOROSIDAD
Agricultura, caza. Silvicultura y pesca	570.746	2.328.245	18,60%
Construcción	358.935	2.306.041	3,28%
Electricidad, gas y agua	13.561	522.139	0,45%
Explotación de minas y canteras	63.825	6.321.375	6,12%
Industria Manufacturera	1.879.892	3.255.235	4,06%
Transporte alimentación y comunicaciones	235.110	5.168.255	4,27%
TOTAL	8.687.950	33.062.171	4,94%

El volumen de crédito destinado a la agricultura, caza, selvicultura y pesca pese a que tiene la morosidad sectorial más alta del sistema, alcanzó 571 millones de dólares, lo que equivale a una cuarta parte del PIB agrícola.

De igual forma, el volumen de crédito para la construcción fue de 359 millones de dólares, que representa el 16% del PIB del sector. Así mismo los créditos para la industria manufacturera llegaron a 1.880 millones de dólares equivalentes al 58% del PIB del sector.

Cuadro No. 3. ECUADOR: Principales indicadores económicos

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Producto Interno Bruto							
PIB Total (Millones de US$)	23.635	23.255	16.674	15.934	21.024	24.311	26.745
PIB Total Per Cápita (En US$)	2.111	2.035	1.429	1.338	1.729	1.959	2.112
PIB Agrícola (% del PIB total Millones de $ de 2000)	8,1%	7,5%	9,1%	9,2%	8,8%	9,1%	9,00%
Sector Externo							
Exportaciones Total FOB (Millones de US$)./2	5.264	4.203	4.451	4.927	4.678	5.030	4.305
Exportaciones Agrícolas(% de exportaciones Total)/2	50,3%	55,0%	44,2%	29,7%	33,6%	34,5%	33,7%
Importaciones Total CIF (Millones de US$)./2	4.955	5.576	3.017	3.721	5.363	6.431	4.817
Importaciones Agrícolas (% de Importaciones Total)/2	5,9%	5,3%	6,6%	6,4%	5,0%	4,2%	4,6%
Reserva Monetaria Internacional (Millones de US$) /3	2.093	1.698	1.276	1.180	1.074	1.008	1.318
Deuda Externa Nacional (% del PIB). /3	63,88%	70,52%	97,65%	84,46%	68,47%	64,48%	61,53%
Tipo de Cambio							
Índice de Tipo de Cambio Efectivo Real	97.5	97.1	137.0	147.4	106.2	93,2	95,4
Indicadores Económicos							
Tipo de Cambio							
Tasa de Inflación %.	30,7%	36,1%	60,7%	96,8%	37,7%	9,4%	7,5%
Déficit Fiscal (-) o Superávit (+) Global (Relación con el PIB). /3	-1,2%	-0,6%	-0,6%	-0,1%	1,9%	0,6%	1,2%
Tasas de Interés							
Tasa Activa de Interés./5	42,55%	62,79%	65,71%	29,83%			
Tasa Pasiva de Interés./5	33,32%	48,19%	38,85%	9,28%			
Tasa Activa de Interés en dólares/8				14,52%	15,10%	12,71%	12,06%
Tasa Pasiva de Interés en dólares/8				7,70%	5,05%	5,07%	5,05%

Tasa Internacional Prime-New York/6	8,50%	7,75%	8,5%	9,50%	4,75%	4,25%	4,00%
Tasa Internacional Libor/6	5,97%	5,09%	6,50%	6,00%	2,44%	1,45%	1,30%
Salarios y Población							
Salario Mínimo Vital y Remuneraciones (Promedio Mensual US$)/7	152	141	88	81	131	138	158
Población (en millones)	11.9	12.2	12.4	12.6	12,8	12	12
Área del Suelo con Uso Agropecuario	31%	31%	31%	48%	48%	48%	48%
Inversión en el Sector Agropecuario							
nversión Extranjera en Agricultura(Millones de US$)	6.5	15.0	1.9	1.3	18,7	15.0	35,5
Egresos del Gobierno Central (% del PIB)	1,2%	0,8%	1,0%	1,0%	0,62%	0,70%	0,26%

uente: Banco Central Del Ecuador - INEC
laboración: Proyecto SICA-/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)
Hasta 2000 cifras definitivas, 2001- 2003 provisionales.
Acumulado saldos a diciembre de cada año,
Tasa de Interés a 361 días o más, promedio ponderado de bancos privados,
Año 2002 a septiembre
Año 2002 a septiembre
Año 2002 a septiembre (referenciales nominales)

2.1.1.2 Factor Político

Será una explicación de cómo los gobiernos y sus políticas han influido en el desenvolvimiento de las compañías de economía mixta.

a. Programa de gobierno por el cambio revolucionario

Debido a que la Deuda Externa es una de las causas principales que detiene el progreso del país, frena su desarrollo y genera la injusticia social, el Gobierno Patriótico y Popular no pagará la inmoral deuda y los recursos fiscales provenientes de ese rubro, se invertirán en el desarrollo

local y nacional, del país y de su gente; se emprenderán verdaderas políticas sociales en educación, salud, obra pública, seguridad social, preservación ambiental, etc.

Toda actividad que riña con los intereses populares y nacionales será sancionada severamente mediante las leyes y la acción popular. Serán imprescriptibles todos los delitos contra los pueblos y el Estado.

Los ladrones de los fondos públicos irán a la cárcel y los bienes mal habidos serán confiscados.

Por su propia cuenta o en asociación con empresarios nacionales o extranjeros invertirá en la construcción de grandes complejos industriales que aprovechen, fundamentalmente, los recursos naturales y materia primas nacionales. Impulsará la reactivación del aparato productivo, el desarrollo de la industria petroquímica y del gas, optimizará los ductos, las refinerías, los puertos petroleros y la flota petrolera nacional; priorizará la construcción de centrales hidroeléctricas, la red ferroviaria y el apoyo estatal a los pequeños y medianos productores, la creación y fomento de las cooperativas mixtas de producción, el crecimiento de la construcción, la minería, la pesca artesanal e industrial, etc. que generarán miles de puestos de trabajo.

La energía eléctrica será patrimonio del Estado, de los consejos provinciales y los municipios. La inversión privada, de ser necesaria, se realizará respondiendo a los intereses del país. Igualmente las telecomunicaciones estarán en manos del Estado, con su capitalización se ampliará la cobertura, se diversificarán y modernizarán sus servicios.

Desarrollará una política estatal que atienda al país, a las regiones, provincias y cantones. Impulsará y promoverá con particular dedicación lo social, cultural y nacional.

Aplicará una política salarial justa, acorde con el costo de la vida para de esa manera garantizar que las mayorías tengan capacidad de consumo.

Asumirá un control enérgico de los precios de los productos de primera necesidad. Combatirá y sancionará el acaparamiento, la especulación y la usura".[21]

b. Informe a la Nación del Sr. Presidente Lucio Gutiérrez

En lo referente a los planteamientos que el Presidente Gutiérrez hizo están los siguientes:

1.- Cobro de deudas a través de la agencia de garantías.

2.- Se ha identificado 1287 compañías a nombre de testaferros y 195 empresas en propiedad o vinculadas a las instituciones financieras en saneamiento.

3.- Identificación del By Pass, se ha suspendido 757 líneas telefónicas ilícitas, evitando pérdidas por aproximadamente 34 millones de dólares.

4.- Se reordenó la economía la cual creció al 2,7% en 2003 y al 6,6 en el 2004.

5.- El PIB superó los 30 millones de dólares que representa más del doble del registrado los primeros años de la presente democracia Ecuatoriana con un ingreso per. cápita de 2.324 dólares.

6.- Certificación de calidad total en varias instituciones públicas como la Policía, SRI, CFN, BEDE.

---

[21] http://www.mpd15.org.ec/lucho/programa.doc

7.- Se han puesto en ejecución y se han planificado proyectos estratégicos para el país en el sector eléctrico, como: MAZAR, SAN FRANCISCO, REVENTADOR, TOACHI- PILATÓN, BABA, termoeléctricos como: TERMORIENTE, y se ha fomentado la inversión nacional y extranjera en proyectos Hidroeléctricos.

8.- En políticas petroleras, se incrementa la producción y la incorporación de nuevas reservas con la participación de la empresa privada, promover alianzas estratégicas con empresas nacionales, públicas y privadas, concesionar la administración de las refinerías.

9.- Ha dado impulso a las exportaciones que han crecido en estos dos años en el 45% frente al 16% de las importaciones.

10.- Se incrementó los créditos del Banco de Fomento hasta por un monto de $5.000 al 8% a plazos variables de 1 a 3 años, igualmente la CFN concedió más de $20 millones a 45.000 beneficiarios [22]

2.1.1.3 Factor Social

El deterioro social no solamente es el resultado del escaso crecimiento económico y del carácter concentrador de los mercados de trabajo y otros bienes. Las políticas sociales han sido insuficientes para compensarlo. Estas se han limitado no solamente por la escasez de recursos en muchos países, sino que también han cambiado en su concepción y objetivos.

---

[22] http://www.hoy.com.ec/temas/temas2005/2anioslucio/balance4.htm

En general, la inversión social ha abandonado el carácter universalista que la inspiró hasta inicios de los ochenta, y ha adoptado un modelo conceptual calificado como residual, que busca minimizar la interferencia con los mercados, y proveer de servicios básicos de educación, salud y vivienda, o transferencias monetarias a los grupos sociales excluidos. Varios estudios ubican al Ecuador entre los países con baja inversión social en América Latina.[23]

a. Ejes de la Política de Recuperación en el Ecuador

Los gobiernos de Noboa (2000-2002) y de Gutiérrez (2003-2005) han buscado estabilizar en el corto plazo la economía a través de la dolarización y consolidar la recuperación mediante la promoción de la inversión extranjera en el sector petrolero, encaminada a la construcción de un nuevo oleoducto para crudos pesados OCP y a la casi duplicación de los volúmenes exportados, en el plazo de dos años. Se esperaba que la afluencia de divisas de petróleo, la austeridad fiscal, y la reducción de la inflación y de las tasas de interés bajo la dolarización crearan un ambiente de estabilidad y confianza que favorecería la inversión privada y la reactivación de la economía.

Las políticas fiscales han buscado aumentar las recaudaciones mediante una mayor eficiencia tributaria, la eliminación del subsidio al gas (no adoptada aún), la elevación de los precios de la electricidad y los combustibles, y cambios en la estructura tributaria (solo parcialmente aplicados)

En agosto y septiembre de 2000 se renegoció la deuda externa pública reduciendo levemente su monto y extendiendo sus plazos.

---

[23] http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

Posteriormente, la austeridad fiscal y la conformación de un fondo de estabilización para el pago y la recompra de la deuda externa (FEIREP) con los ingresos petroleros en precios superiores a los 18 dólares por barril, presupuestados, han buscado reducir el peso de la deuda en el mediano plazo y estabilizar la economía. El precio de referencia para los fondos de estabilización subió a 25 dólares en 2005. El mecanismo fue eliminado posteriormente en 2005.

Se ha priorizado, también la privatización parcial del sector eléctrico, con el supuesto de lograr una mayor eficiencia y reducir sus costos, mejorando la competitividad, aunque no se ha efectuado aún esta medida.

Finalmente, la escasa participación del estado en los excedentes petroleros correspondientes a las empresas privadas (aproximadamente 20%) ha limitado el efecto articulador con la economía nacional, mientras los yacimientos estatales se encuentran afectaos por una producción declinante y una limitada inversión, de tal forma que el beneficio de la actividad petrolera sobre los ingresos fiscales y la economía nacional ha sido limitada.

El gobierno de Palacio, posesionado en 2005, ha implementado cambios importantes en las políticas fiscales y petroleras. En 2005 se eliminó el FEIREP ampliando los recursos destinados al desarrollo social y económico y flexibilizando las restricciones presupuestarias. En 2006 se introdujeron reformas a la ley de Hidrocarburos, que obligaron a las empresas petroleras privadas a compartir con el Estado en un 50% los beneficios de los altos precios del petróleo, cuando estos superan los 20 dólares por barril.[24]

---

[24] ttp://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

Si bien los volúmenes exportados de petróleo han crecido considerablemente, el país se ha beneficiado poco, debido a que la nueva producción provienen principalmente de empresas extranjeras, y la participación del Estado es baja (aproximadamente el 20% aunque las reformas a la Ley de Hidrocarburos introducidas en 2006 permiten aumentarla hasta aproximadamente el 40%).

En términos políticos, el problema de fondo se relaciona con la difícil compatibilidad entre la profundización de las instituciones democráticas, que se han mantenido en el Ecuador desde 1.979, y se han consolidado en América Latina en las últimas décadas, y el carácter excluyente de las estrategias económicas que han conducido a un aumento de la desigualdad y el desempeño estructural al mantenimiento de la pobreza masiva y a un creciente deterioro ambiental. En estas condiciones el Estado continúa debilitando institucionalmente y sus políticas pierden credibilidad y eficacia, aún en relación a sus propios objetivos.

En síntesis, las políticas de ajuste estructural en el Ecuador han logrado, hasta el momento, resultados limitados aún en relación a su objetivo principal de restablecer el crecimiento económico, mientras que su costo en términos sociales y ambientales ha sido elevado. Si bien la dolarización ha logrado , al cabo de seis años, reducir la inflación, y estabilizar algunos indicadores macroeconómicos, ha creado otros desequilibrios en la balanza comercial y el gasto público , y sus logros han sido alcanzado principalmente en un contexto internacional altamente favorable, cuya continuidad es, al menos, incierta.

Como reflexión final, se esbozan políticas alternativas en el Ecuador, que conduzcan a una redistribución progresiva del ingreso, a la formación de capital humano, a la generación de empleo productivo y a la consolidación y fortalecimiento del rol regulador del Estado. Su viabilidad no está limitada por variables económicas, sino más bien por factores políticos, y

dependerá en última instancia de la capacidad de los sectores subalternos para ampliar las bases de un sistema democrático, frágil, transformándolo para consolidar su carácter políticamente participativo y fortaleciendo la integración social efectiva de los sectores actualmente excluidos.[25]

2.1.1.4 Factor tecnológico

El gobierno ecuatoriano, tiene la decisión de implementar esta Agenda en una concertación de esfuerzos con las instituciones gubernamentales, el Sector Empresarial Ecuatoriano, la Academia y la Sociedad Civil.

Hemos dado los primeros pasos para desarrollar esta Agenda que consideramos constituye una Refundación de la República por su importancia y trascendencia futura con proyectos a largo plazo y acciones concretas. Reconocemos que lo primero que requerimos es infraestructura de tecnología y telecomunicaciones. Para esto estamos ampliando el sector de Telecomunicaciones y servicios relacionados a través de acciones concretas del CONATEL y con el apoyo de los recursos de Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones FODETEL que se nutre del 1% de los ingresos brutos de las empresas de telecomunicaciones del Ecuador.

El otro pilar fundamental de la Agenda es el gobierno electrónico entendido como la capacidad del gobierno de prestar servicios en línea a los ciudadanos como pagos de impuestos, consultas de información e incluso rendición de cuentas de acciones de los funcionarios públicos. Para esto estamos desarrollando, entre otras, las estrategias de posicionamiento de las instituciones del Estado en Internet e

---

[25] ttp://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

implementaremos un Sistema de Compras Públicas en línea como pasos básicos para demostrar que el Estado, como usuario modelo, promueve la presencia y los negocios en línea.

El Comercio Electrónico es considerado básico para el desarrollo nacional. La incursión de las pymes en las esferas de negocios internacionales y en la exportación es de importancia fundamental para el desarrollo de cualquier País y más del nuestro por lo que la Agenda contempla el desarrollo de esta actividad como prioritaria.

Todo esto, sin educación, no tiene sustento ni futuro. Por esta razón, el gobierno considera el desarrollo de los procesos de educación en línea como otro de los pilares de la Agenda.[26]

Existen ya los informes y resoluciones ministeriales necesarias para que el Ejecutivo decrete la reducción de los aranceles a productos y bienes de tecnología a cero.

Esta importante medida permitirá a las empresas e instituciones del Estado acceder a la tecnología y se constituirá en una de las más importantes medidas de apoyo para el desarrollo de la Agenda de Conectividad del País y el desarrollo económico de los empresarios nacionales.

La competitividad requiere no solo de capacitar al recurso humano o de mejorar la actitud de los profesionales y empresarios sino adicionalmente de este tipo de medidas concretas que demuestran que Ecuador está en

---

[26] http://www.corpece.org.ec/informante/19_23_noviembre_2001.htm

el camino correcto para reducir la brecha digital e ingresar en una era de desarrollo sostenido[27]

Dentro de los avances tecnológicos y que se encuentran en ejecución en nuestro país están los siguientes:

a. Video Conferencia e Internet

Las video conferencias son uno de los más importantes aportes de la tecnología a la masificación del conocimiento. Los acontecimientos del 11 de Septiembre del 2001, incidentalmente, tienen como consecuencia el fortalecimiento del sector de los videos conferencias, pues ante el temor de las empresas de enviar en viajes a sus expertos y ante el temor de los mismos expertos por acudir físicamente a diversos sitios, resulta mucho más práctico realizar video conferencias simultáneas que tienen enormes ventajas:

Se pueden realizar en varios sitios de modo simultáneo.

Las técnicas actuales permiten gran calidad de voz e imágenes en tiempo real

Se reducen los costos por la masificación posible

Las aplicaciones de las video conferencias son múltiples y existe un gran campo de desarrollo que incluyen no solamente el área educativa, sino que se amplían fácilmente al ámbito comercial, de los remates, de servicios, entre otras.

---

[27] http://www.corpece.org.ec/informante/12_16_noviembre_2001.htm#nn1

El uso combinado de las Tecnologías de Información, los sistemas multimedia y la Internet permiten realizar sesiones interactivas ampliando la acción normal de los videos conferencias usualmente realizadas en una sola vía. Las posibilidades que brinda la tecnología en estos campos son enormes y considerando el nuevo dilema de seguridad mundial, imprescindibles de aplicar.

Artículo especializado:

Tele conferencia: Este artículo editado por Jacob Golbitz, trata del tema del resurgimiento de las aplicaciones basadas en la tecnología de punta incentivadas por las debilidades de la seguridad, puestas en evidencia con los últimos acontecimientos mundiales. Estas iniciativas sin importar donde se generen, se han multiplicado y encontrado eco en organizaciones similares y relacionadas, con un objetivo y fines comunes. Cada uno con su aporte ha logrado hacer posible que el Ecuador empiece a ver un norte claro y definido.

Los referentes nacionales e internacionales de iniciativas y proyectos, en temas de TIC, demuestran en primer lugar una tendencia hacia el trabajo de conjunto regional o internacional y segundo una orientación al uso de estas herramientas para el Desarrollo Humano, reducción de la pobreza, disminución de la corrupción o incremento de la productividad.

En otro caso, la Comunidad Andina de Naciones, CAN, trabaja sobre la armonización de políticas, regulaciones y legislación en temas de Comercio Electrónico a nivel andino y se ha creado el Foro Andino de Comercio Electrónico del cual CORPECE forma parte.

Por supuesto en el ALCA hemos presentado propuestas claras, como País y como CAN, dentro del Comité de Comercio Electrónico, para

superar o disminuir la Brecha Digital que es indudablemente un obstáculo mayor a vencer.[28]

2.2 Análisis Interno

Se explicará como se encuentran estructurados, todos los libros sociales, contables que una compañía de economía mixta, necesita para su buen funcionamiento

2.2.1 Estatutos Sociales

Los requisitos para la constitución de compañías de economía mixta son similares a las de las compañías anónimas.

En lo que se refiere a la constitución misma, está deberá contratar a personas jurídicas de derecho público, o personas jurídicas semipúblicas, con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Que serán las municipalidades, los consejos provinciales, y las entidades u organismos del sector público, podrán participar conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

En esta especie de compañías no puede faltar el órgano administrativo pluripersonal denominado directorio. Asimismo, en el estatuto, si el Estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearen, se determinarán los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento de capital suscrito de la compañía.

---

[28] http://www.corpece.org.ec/informante/19_23_noviembre_2001.htm

El artículo 312 de la Ley de compañías establece la forma de integrar el directorio, el mismo que deberá estar representado necesariamente tanto los accionistas del sector público como del privado en proporción al capital aportado por uno y otro.

Cuando la aportación del sector público exceda del cincuenta por ciento del capital de la compañía, uno de los directores de este sector será presidente del directorio.

Asimismo, en los estatutos, si el estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearen, se determinará los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados, respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento de capital de la compañía.

Al igual que las compañías anónimas su capital estará dividido en acciones negociables. Deberá contener en su nombre ya sea Sociedad Anónima o CEM, su nombre será individual y que no se repita y se acompañará de una peculiaridad que identifique a la compañía.

Las compañías se constituirán mediante escritura pública que previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil y podrá ejercer como tal desde esa fecha.

En cuanto al capital estas compañías no se podrán constituir si no se halla suscrito totalmente su capital y pagado por lo menos en una cuarta parte, que esta deberá estar pagada y depositada en un banco si fuese en dinero o numerario, los requisitos del capital serán comprobados por la Superintendencia de Compañías.

En la escritura se deberá detallar los siguientes puntos:

- Lugar y fecha que se celebra el contrato.

- Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas.
- El objeto social debidamente concretado.
- Su denominación y duración.
- El importe del capital social, en números y letras, y la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas.
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga.
- El domicilio de la compañía.
- La forma de administración y las facultades de los administradores.
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales.
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de las funciones que tengan la representación legal de la compañía.
- Las normas de reparto de utilidades.
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente.
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

2.2.2 Libros de actas, directorios, acciones y accionistas y títulos de acciones

Dentro de la constitución de una compañía el máximo organismo que lo rige es la Junta General de Accionistas, esta junta está formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

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

Es competencia de la junta general:

- Nombrar a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, remover a los administradores si esto no está estipulado dentro del estatuto para que lo realice otro organismo.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes de administradores, comisarios, auditoria externa en caso de que lo necesite, y no se aprobarán si no existe el informe del comisario.
- Fijar los sueldos de los comisarios, administradores, e integrantes de los organismos de administración y fiscalización.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Acordar todas las modificaciones al contrato social
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombra liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Las juntas generales de accionistas pueden ser ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio de la empresa .Las ordinarias se reunirán una vez al año por lo menos, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, las extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria, la misma que será convocada por la prensa detallando lugar, día y hora.

Después de cada junta se incluirá un acta que contenga todo los puntos del orden de día y las respuestas de cada una de los puntos tratados, se tomará lista de los accionistas y el secretario firmará las respectivas actas poniendo fecha y hora en que se aprobó.

Dentro de los estatutos de cada empresa esta dispondrá las atribuciones del directorio pero eso si debe constar de miembros del directorio que representen tanto al sector público como al privado y una de las reglas en Compañías de Economía Mixta es que los miembros del directorio deben estar de acuerdo a la proporción del capital, y cuando la aportación del sector público exceda al 50% del capital de la compañía uno de los directores de este sector será el presidente del directorio.

El libro de acciones será llevado de acuerdo a un cuadro de accionistas que proporciona la Superintendencia de Compañías en el que conste claramente el nombre de la empresa, su RUC y luego el accionista esto como titular. Luego se detallará el número de título con su serie, número de acciones que corresponden a cada título y su valor en dólares, además en este libro deberá haber casilleros en los cuales se detalle en caso de haber transferencia de acciones es decir que cedan o que compren acciones a otros socios, igual con su número de título, acciones y valor. Este libro sirve para ver el movimiento en cuanto a capital, registrar, aumentos, transferencias, disminuciones etc. Es decir es la historia en lo que refiere al capital de la compañía.

Los títulos de acciones son las certificaciones de las acciones que tienen los socios o accionistas de las compañías estas también deben constar con el valor total del capital de la compañía, el número de acciones, el nombre del accionista, y fecha y firma del Gerente y Secretario, estos títulos deben tener un desprendible de tal manera que la compañía se quede con el talonario pequeño y el accionista lleve su título.

2.2.3 Objeto social

El objeto social es la descripción de las actividades que van a desarrollar la empresa. Esta podrá tener uno o varios objetos sociales, pero siempre

se debe enumerarlas, por importancia y primero se pondrá la actividad principal o a la que más se va a dedicar la empresa.

El objeto Social deberá contener un informe previo del Consejo Nacional de Tránsito, si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes.

Además deberá obtener afiliaciones a las diferentes cámaras dependiendo del objeto social antes de obtener la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías, como son:

- Cámara de la Construcción.- Cunado va a operar en el sector de la construcción.
- Cámara de la Minería.- Si la compañía va a tener como actividad principal a su objeto la explotación minera en cualquiera de sus fases.
- Cámara de la Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o ganadería.
- Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial
- Cámara provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas.
- Cámara de Acuacultura.- En caso de que las compañías vayan a desarrollar actividades acuícola.
- Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio.
- Cámara Ecuatoriana del Libro.- En el caso de que la compañía vaya a dedicarse a la edición, producción, distribución, y comercialización de libros, revistas y demás impresos, podrán ser miembros de los Núcleos Provinciales de la Cámara Ecuatoriana del Libro.

Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías

establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

2.2.3.1 Otros requisitos en razón del objeto social

a. Compañías Holding.- Las compañías de esa clase llamadas también "tenedoras de acciones o de participaciones "deberá tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincular y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaría, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar un grupo empresarial.

b. Compañías de Intermediación Laboral y de Tercerización de Servicios complementarios.- Esta clase ce compañías deberá conformarse de acuerdo con la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, mediante la cual se regula la actividad de intermediación Laboral y la de Tercerización de Servicios Complementarios.

c. Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarios de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera.

2.2.4 Análisis financiero

Dentro e los estados financieros está el formulario 101 que es el balance que se presenta al SRI y luego a la Superintendencia de Compañías

Instructivo para la presentación de Estado Financieros, nóminas, informes y auditoria.

Las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías deben presentar anualmente la siguiente información, según los artículos 20 y 23 de la Ley de Compañías

Dentro del artículo 20 el balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso:

En el caso de compañías Anónimas y de Economía Mixta, se debe presentar:

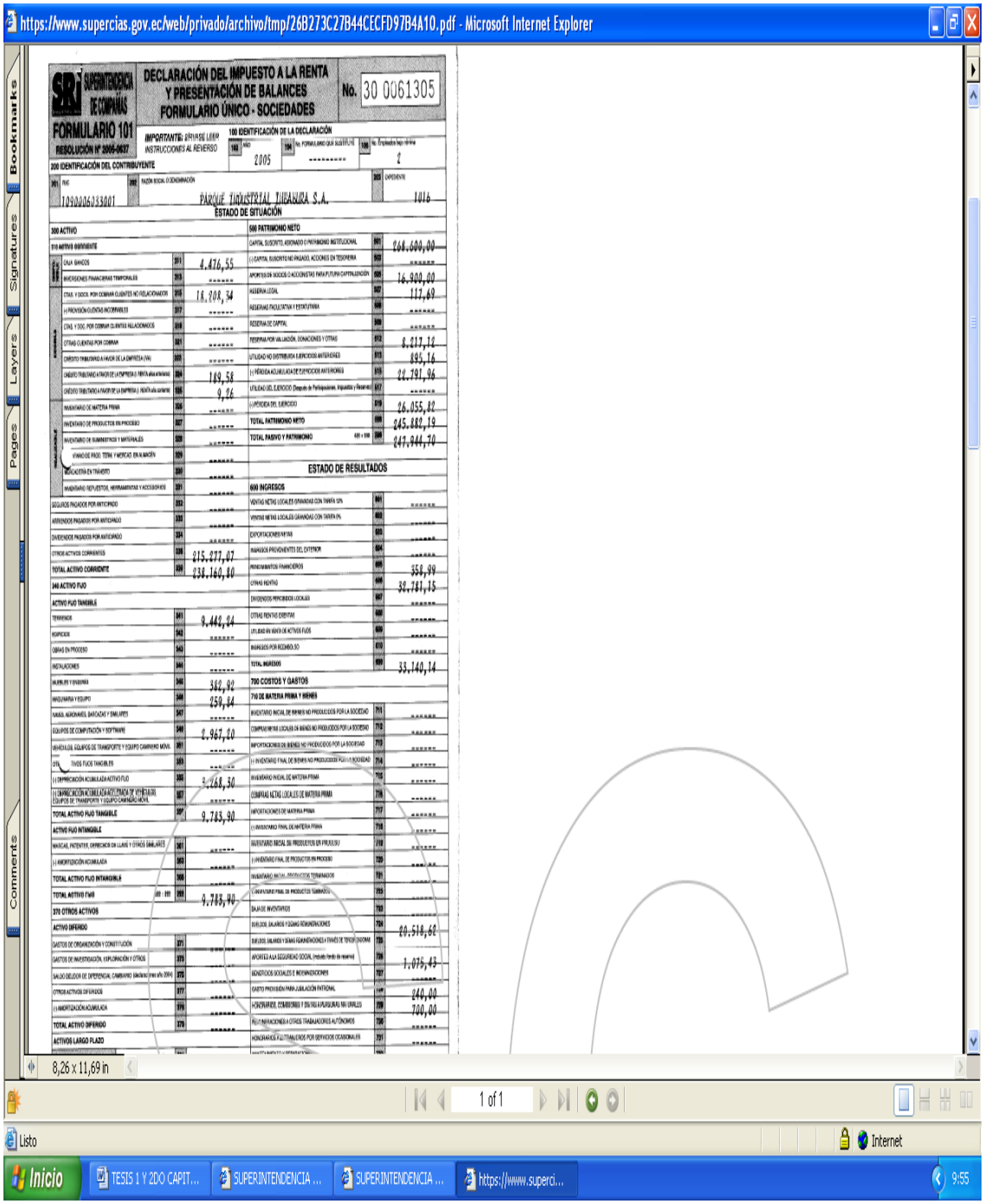
- Formulario 101
- Nómina de accionistas.
- Informe de gerente (si la compañía ha tenido movimiento económico).
- Informe de comisario (si la compañía ha tenido movimiento económico y si el total de activos supera los ochenta dólares).
- Auditoria externa si sus activos son mayores a $100.000

En cuanto a los estados financieros, estos deben venir firmados por el contador y el representante legal ya sea en el Formulario 101 o en el impreso obtenido del SRI. El Total del Activo, casillero 399 deberá ser igual al valor que consta en el casillero 599 Total Pasivo y Patrimonio

El capital suscrito o asignado casillero 501 debe ser igual al capital que está registrado en la Superintendencia de Compañías

2.2.5 Organización de Formatos

IMAGEN No.1. Balance presentado a la Superintendencia de Compañías



https://www.supercias.gov.ec/web/privado/archivo/tmp/26B273C27B44CECFD97B4A10.pdf - Microsoft Internet Explorer

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

FORMULARIO 101

RESOLUCIÓN Nº 2006-0637

DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO - SOCIEDADES

No. 30 0061305

IMPORTANTE: LÉAMOSE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

AÑO 2005

No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE ---------

No. Empleados hoja de línea 2

200 IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

RUC 1090006033001

RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN PARQUE INDUSTRIAL TIBAUIRA S.A.

EXPEDIENTE 1016

ESTADO DE SITUACIÓN

300 ACTIVO		
310 ACTIVO CORRIENTE		
CAJA BANCOS	311	4.476,55
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	313	------
CTAS. Y DOCS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	315	16.208,34
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	317	------
CTAS. Y DOC. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	318	------
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	321	------
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	325	------
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (RENTA año anterior)	326	189,58
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (RENTA año corriente)	327	9,06
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	330	------
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	331	------
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	332	------
INVENTARIO PRODUCTOS TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN	333	------
MERCADERÍA EN TRÁNSITO	334	------
INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	335	------
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	337	------
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	338	------
DIVIDENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	339	------
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	340	------
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	349	215.277,07
340 ACTIVO FIJO		238.160,80
ACTIVO FIJO TANGIBLE		
TERRENOS	341	9.448,84
EDIFICIOS	342	------
OBRAS EN PROCESO	343	------
INSTALACIONES	344	------
MUEBLES Y ENSERES	345	362,92
MAQUINARIA Y EQUIPO	346	259,84
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	347	------
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	348	2.967,00
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	351	------
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	353	------
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	355	3.268,30
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO: VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	357	------
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE	359	9.788,90
ACTIVO FIJO INTANGIBLE		
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	361	------
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	363	------
TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE	369	------
TOTAL ACTIVO FIJO (340 - 359 + 369)	399	9.788,90
370 OTROS ACTIVOS		
ACTIVO DIFERIDO		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	371	------
GASTOS DE INVESTIGACIÓN, EXPLORACIÓN Y OTROS	373	------
SALDO DEUDOR DE DIFERENCIA CAMBIARIA (Activo año 2004)	375	------
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	377	------
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	379	------
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	------
ACTIVOS LARGO PLAZO		

500 PATRIMONIO NETO		
CAPITAL SUSCRITO, ASIGNADO O PATRIMONIO INSTITUCIONAL	501	268.600,00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	503	------
APORTES EN SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	505	16.900,00
RESERVA LEGAL	507	117,69
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	509	------
RESERVA DE CAPITAL	509	------
RESERVA POR VALUACIÓN, DONACIONES Y OTRAS	512	8.217,12
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	513	895,16
(-) PÉRDIDA ACUMULADA DE EJERCICIOS ANTERIORES	515	28.791,96
UTILIDAD DEL EJERCICIO (Después de Participaciones, Impuestos y Reservas)	517	------
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	519	26.055,82
TOTAL PATRIMONIO NETO	599	245.882,19
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499 + 599)	599	247.944,70

ESTADO DE RESULTADOS

600 INGRESOS		
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	601	------
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	602	------
EXPORTACIONES NETAS	603	------
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	604	------
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	605	558,99
OTRAS RENTAS	606	30.781,15
DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES	607	------
OTRAS RENTAS EXENTAS	608	------
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	609	------
INGRESOS POR REEMBOLSO	610	------
TOTAL INGRESOS	699	33.140,14
700 COSTOS Y GASTOS		
710 DE MATERIA PRIMA Y BIENES		
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	711	------
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	712	------
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	713	------
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	714	------
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	715	------
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	716	------
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	717	------
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	718	------
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	719	------
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	720	------
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	721	------
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	722	------
BAJA DE INVENTARIOS	723	------
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	724	20.518,62
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES A TRAVÉS DE TERCEROS (INCOMP)	725	------
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	726	1.075,43
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	727	------
GASTO PROVISIÓN PARA JUBILACIÓN PATRONAL	728	240,00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NO LABORALES	729	700,00
PAGO A PERSONAS NO A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	730	------
HONORARIOS PROFESIONALES POR SERVICIOS OCASIONALES	731	------

8,26 x 11,69 in

1 of 1

Listo

Internet

Inicio | TESIS 1 Y 2DO CAPIT... | SUPERINTENDENCIA ... | SUPERINTENDENCIA ... | https://www.superci... | 9:55

IMAGEN No. 2. Nómina de accionista

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/archivo/tmp/8EAE2F2F933BABF08C5A9FB5.pdf - Microsoft Internet Explorer

REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
FORMULARIO SC **FORMULARIO ÚNICO DE ACTUALIZACIÓN**

AÑO 2.006 Nº 500064856

A.- DATOS GENERALES: IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

01	RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL: PARQUE INDUSTRIAL IMBABURA S.A.	02	RUC: 1 0 9 0 0 6 0 3 3 0 0 1	03	EXPEDIENTE: 1 0 1 6		
04	PROVINCIA: IMBABURA	05	CANTÓN: IBARRA	06	CIUDAD: IBARRA	07	PARROQUIA: SAN FRANCISCO
08	CALLE: MIGUEL OVIEDO	09	NÚMERO: 7-31	10	TELÉFONO: 0 6 2 6 4 2 8 0 5 / FAX: 0 6 2 6 4 2 8 0 5		
11	INTERSECCIÓN: ENTRE BOLIVAR Y OLMEDO	12	EDIFICIO C. COMERCIAL: MUT. IMBABURA	13	PISO, DEPTO., OFICINA: SEXTO 601		
14	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: INMOBILIARIA	15	CÓD. ACTIV.: 7 0 2 0 0	16	EMAIL: -		
17	REPRESENTANTE LEGAL: JOSE ABELARDO ALBUJA CHAVES	18	CÉDULA: 1 7 0 1 0 1 4 4 7 2	19	CARGO: GERENTE		
20	PERSONAL OCUPADO: DIRECCIÓN - / ADMINISTRACIÓN 2 / PRODUCCIÓN - / OTROS -	21	AUDITOR EXTERNO: -		R.N.A.E.: -		

B.- NÓMINA DE SOCIOS O ACCIONISTAS 2/.

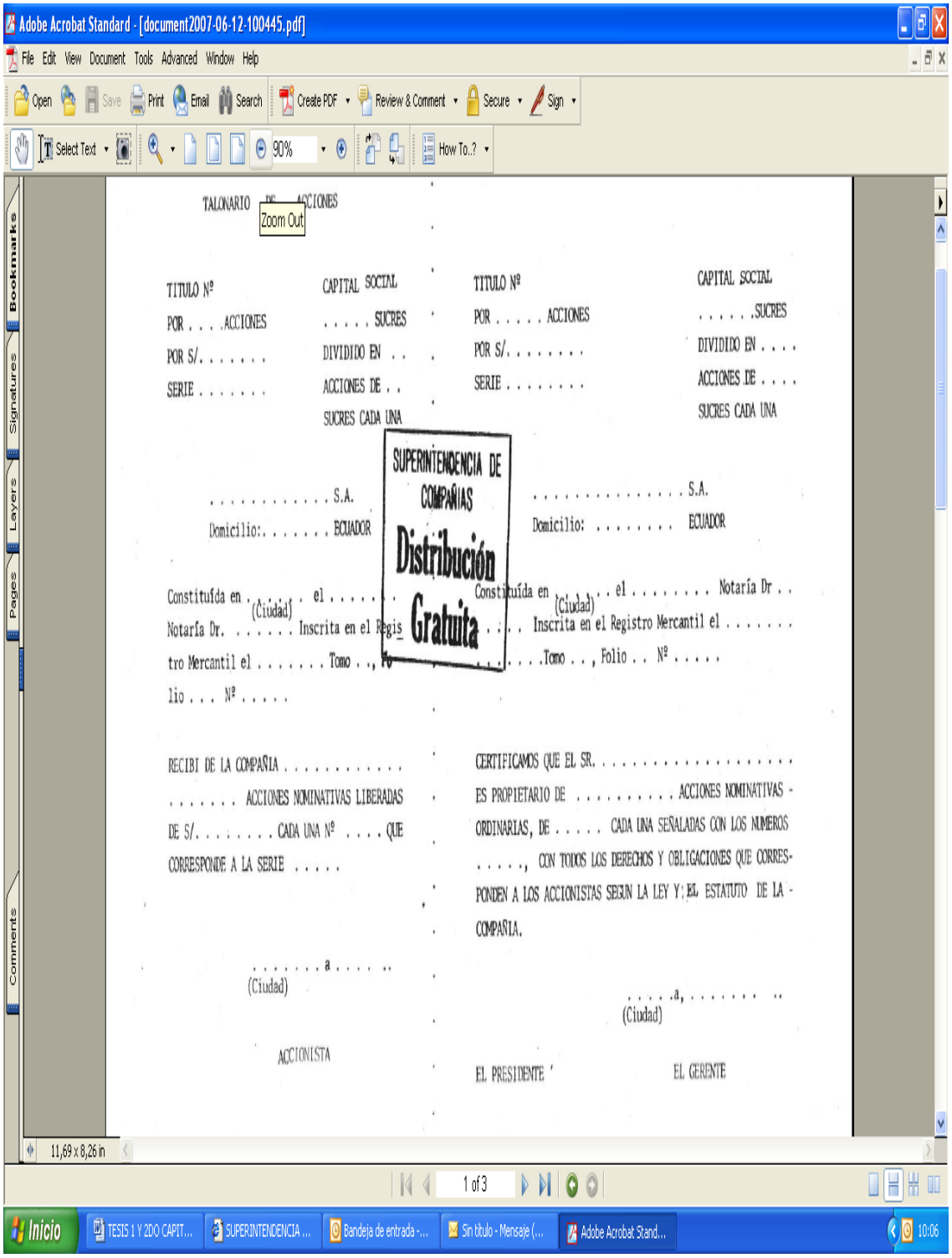
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	NACIONALIDAD	CÉDULA, RUC O PASAPORTE	CÓD. INV 1/.	ACCIONES O APORTACIONES VALOR TOTAL
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD.	ECUATORIANA	1760001630001		157.800
GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA	ECUATORIANA	1060000180001		54.800
ILUSTRE MUNICIPIO DE IBARRA	ECUATORIANA	1060000260001		56.000

8,26 x 11,69 in 1 of 1

Listo Internet

Inicio TESIS 1 Y 2DO CAPIT... SUPERINTENDENCIA ... SUPERINTENDENCIA ... https://www.superci... https://www.superci... https://www.superci... 9:56

IMAGEN No. 3. Talonario de acciones y accionistas



TALONARIO DE ACCIONES

TITULO Nº	CAPITAL SOCIAL	TITULO Nº	CAPITAL SOCIAL
POR . . . .ACCIONES	. . . . . SUCRES	POR . . . . . ACCIONES	. . . . . .SUCRES
POR S/.	DIVIDIDO EN . .	POR S/.	DIVIDIDO EN . . . .
SERIE	ACCIONES DE . .	SERIE	ACCIONES DE . . . .
	SUCRES CADA UNA		SUCRES CADA UNA

. . . . . S.A.
Domicilio:. . . . . ECUADOR

Constituída en . . . . . el . . . . . (Ciudad) Notaría Dr. . . . . Inscrita en el Registro Mercantil el . . . . . Tomo . . , Folio . . Nº . . . . .

. . . . . S.A.
Domicilio: . . . . . ECUADOR

Constituída en . . . . . el . . . . . Notaría Dr . . (Ciudad) . . . . Inscrita en el Registro Mercantil el . . . . . .Tomo . . , Folio . . Nº . . . . .

RECIBI DE LA COMPAÑIA . . . . . ACCIONES NOMINATIVAS LIBERADAS DE S/. . . . . CADA UNA Nº . . . . QUE CORRESPONDE A LA SERIE . . . . .

. . . . . a . . . . .. (Ciudad)

ACCIONISTA

CERTIFICAMOS QUE EL SR. . . . . ES PROPIETARIO DE . . . . . ACCIONES NOMINATIVAS - ORDINARIAS, DE . . . . . CADA UNA SEÑALADAS CON LOS NUMEROS . . . . ., CON TODOS LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CORRESPONDEN A LOS ACCIONISTAS SEGUN LA LEY Y EL ESTATUTO DE LA - COMPAÑIA.

. . . . .a, ... (Ciudad)

EL PRESIDENTE EL GERENTE

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
Distribución Gratuita

IMAGEN No. 4. Reverso del talonario de acciones.

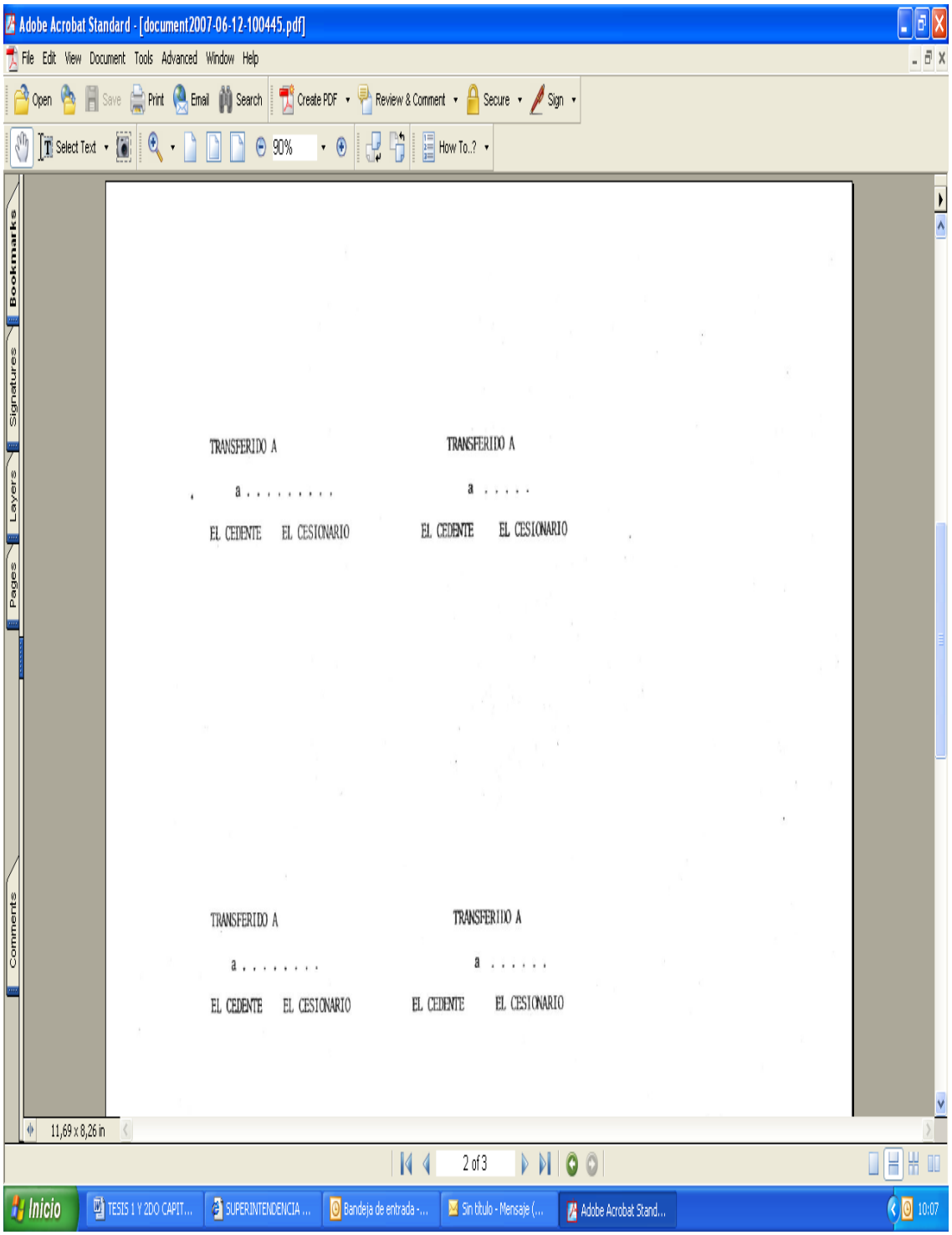
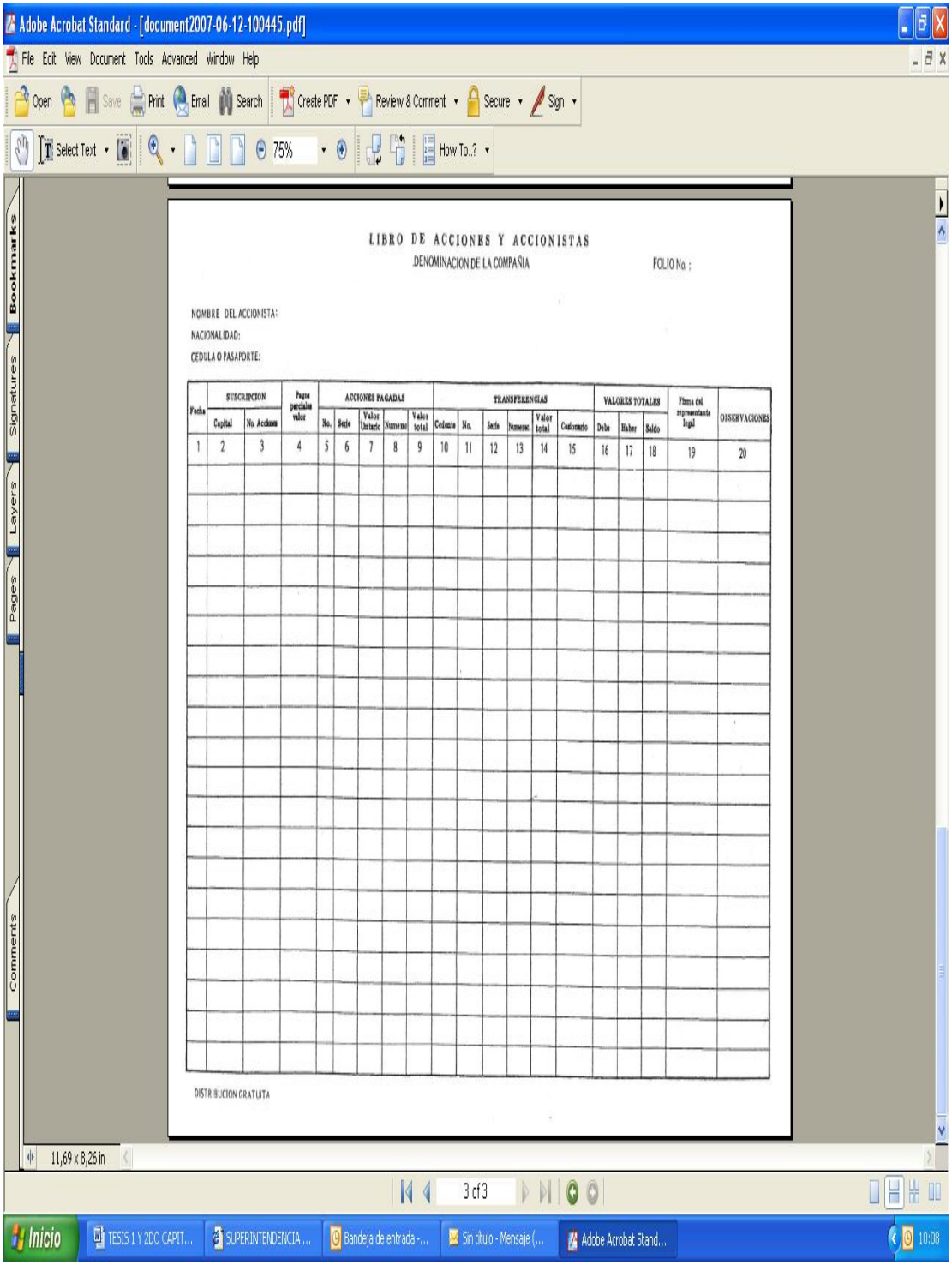


IMAGEN No. 5. Libro de acciones y accionistas



LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS

DENOMINACION DE LA COMPAÑIA

FOLIO No. :

NOMBRE DEL ACCIONISTA:

NACIONALIDAD:

CEDULA O PASAPORTE:

Fecha	SUSCRIPCION		Pago parcialm valor	ACCIONES PAGADAS					TRANSFERENCIAS						VALORES TOTALES			Firma del representante legal	OBSERVACIONES
	Capital	No. Acciones		No.	Serie	Valor Unitario	Numerac	Valor total	Cedente	No.	Serie	Numerac.	Valor total	Cesionario	Debe	Haber	Saldo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

DISTRIBUCION GRATUITA

2.2.6 Alianzas estratégicas

La alianza estratégica es una unión formal o informal entre empresas o instituciones que buscan una mejor y mayor capacidad competitiva

Una alianza estratégica sin aportación de capital social es aquella en la que dos o más empresas establecen una relación contractual para compartir algunos de sus recursos y destrezas particulares con el propósito de obtener una ventaja competitiva [29]

Un ejemplo práctico de alianzas estratégicas que involucra a municipios los mismos que forman parte de compañías de economía mixta es el siguiente:

El Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos COMAGA, para brindar un servicio de la más alta calidad a sus Municipios asociados, trabaja conjuntamente con organizaciones estatales ecuatorianas, organizaciones internacionales de cooperación y ONG nacionales.

A continuación les brindamos una lista con una breve descripción de las organizaciones con las cuales el COMAGA mantiene una Alianza Estratégica en su trabajo. Una Alianza Estratégica es una cooperación estrecha y a largo plazo en temas de vital importancia para nuestros municipios asociados.

Las principales áreas de cooperación con el COMAGA son:

Fortalecimiento de las capacidades municipales en diferentes niveles como capacitación a alcaldes, concejales y directores técnicos.

---

[29] Hitt, Michael A. Administración Estratégica

Apoyo a las UMDS (Unidades Municipales de Desarrollo Sustentable) en desarrollo organizacional y en temas técnicos como por ejemplo agricultura orgánica, cacao, desechos sólidos.

2.2.6.1 Banco del Estado (BEDE)

El Banco del Estado es un referente de vital importancia para los municipios para poder acceder a créditos y de este modo poder implementar obras y proyectos que faciliten el desarrollo de los municipios.

Las principales áreas de cooperación con el COMAGA son:

Capacitación en la elaboración y gestión de proyectos de acuerdo con las exigencias del Banco del Estado.

2.2.6.2 Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI)

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda es aliado del COMAGA en el tema de catastros.

En esta área se coopera en los siguientes aspectos:

Diagnóstico situacional del catastro cantonal en tres provincias con proyección para hacerlo en las seis provincias amazónicas y en Galápagos.

Capacitación en sistemas de información catastral y sistemas de información geográfica aplicada.

Capacitación a los empleados municipales en soluciones informáticas para el manejo del catastro.

2.2.6.3 Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas -AME- es un ente de referencia para todos los municipios del país. Al igual que el COMAGA, la AME busca el fortalecimiento de los gobiernos locales.

Las principales áreas de cooperación con el COMAGA son:

Fortalecimiento organizacional de los Municipios y sus UMDS

Coordinación en la búsqueda de financiamiento para los municipios

2.2.6.4 Cooperación Alemana (CIM, DED, GTZ)

La cooperación alemana a través de sus diferentes organizaciones apoya desde hace varios años al COMAGA.

El DED lo hace por intermedio de una experta en comercialización que se encuentra trabajando con los municipios de las provincias de Napo y Orellana.

El CIM coopera a través de un experto integrado que trabaja en el COMAGA en los temas de cooperación internacional y apoyo al fortalecimiento municipal.

Con los dos Programas de la GTZ PROMODE (Programa de Modernización del Estado) y GESOREN (Gestión Sostenible de Recursos Naturales) se viene trabajando conjuntamente en áreas tales como: cadenas de valor, cacao orgánico, fortalecimiento institucional interno del COMAGA y fortalecimiento institucional de los Municipios y sus UMDS.[30]

---

[30] http://www.comaga.org.ec/cgi-bin/cmg/GET?ACTION=ALIANZA

2.2.6.5 Petroecuador y Petroperú firman convenio de alianza estratégica

Quito, 01 de junio de 2007.- En el marco del encuentro Presidencial y la reunión binacional de Ministros de Ecuador y Perú realizado este día en la población de Tumbes, las empresas petroleras estatales Petroecuador y Petroperú, suscribieron un convenio de alianza estratégica que permitirá el desarrollo de actividades de mutuo interés en exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, así como en servicios petroleros, gestión ambiental, fortalecimiento institucional y capacitación.

La alianza estratégica con Petroperú, compromete también a las empresas a conformar en el curso de los próximos diez días, un Comité Ejecutivo y un grupo conjunto de trabajo que identificará los principales proyectos de mutuo interés, que tras las aprobaciones pertinentes, puedan ser desarrollados por las estatales. Esta comisión además equiparará, evaluará y definirá las actividades conjuntas de investigación científica, desarrollo, aplicación y prestación de servicios tecnológicos, como opciones adicionales de negocios en las áreas de cooperación[31]

2.2.7 Ley de Régimen Tributario

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécele el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

---

[31] http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=9708

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,

2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley.

Art. 3.- Sujeto activo.- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

2.2.7.1 Ingresos de fuente Ecuatoriana

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades

extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;

2.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, provenientes de personas naturales, de sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o de entidades y organismos del sector público ecuatoriano;

3.- Las utilidades provenientes de la enajenación de bienes muebles o inmuebles ubicados en el país;

4.- Los beneficios o regalías de cualquier naturaleza, provenientes de los derechos de autor, así como de la propiedad industrial, tales como patentes, marcas, modelos industriales, nombres comerciales y la transferencia de tecnología;

5.- Las utilidades que distribuyan, paguen o acrediten sociedades constituidas o establecidas en el país;

6.- Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador, sea que se efectúen directamente o mediante agentes especiales, comisionistas, sucursales, filiales o representantes de cualquier naturaleza;

7.- Los intereses y demás rendimientos financieros pagados o acreditados por personas naturales, nacionales o extranjeras, residentes en el

Ecuador; o por sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o por entidades u organismos del sector público;

8.- Los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares, promovidas en el Ecuador;

9.- Los provenientes de herencias, legados y donaciones de bienes situados en el Ecuador; y,

10.- Cualquier otro ingreso que perciban las sociedades y las personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador.

Para los efectos de esta Ley, se entiende como establecimiento permanente de una empresa extranjera todo lugar o centro fijo ubicado dentro del territorio nacional, en el que una sociedad extranjera efectúe todas sus actividades o parte de ellas. En el reglamento se determinarán los casos específicos incluidos o excluidos en la expresión establecimiento permanente.

2.2.7.2 Contabilidad y corrección monetaria integral de los estados financieros

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, supere los veinte y seis mil dólares (26.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (40.000 USD) incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

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

Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

En el reglamento se determinarán los requisitos a los que se sujetarán los libros y demás registros contables y la forma de establecer el mantenimiento y confección de otros registros y libros auxiliares, con el objeto de garantizar el mejor cumplimiento y verificación de las obligaciones tributarias.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

2.2.7.3 Impuesto a la renta de compañías de economía mixta

Art. 96.- Compañías de economía mixta en la actividad hidrocarburífera. Las compañías de economía mixta definidas en el artículo 18 de la Ley de Hidrocarburos pagarán el impuesto a la renta de conformidad con las disposiciones de esta Ley.[32]

2.2.8 Reglamentos y resoluciones

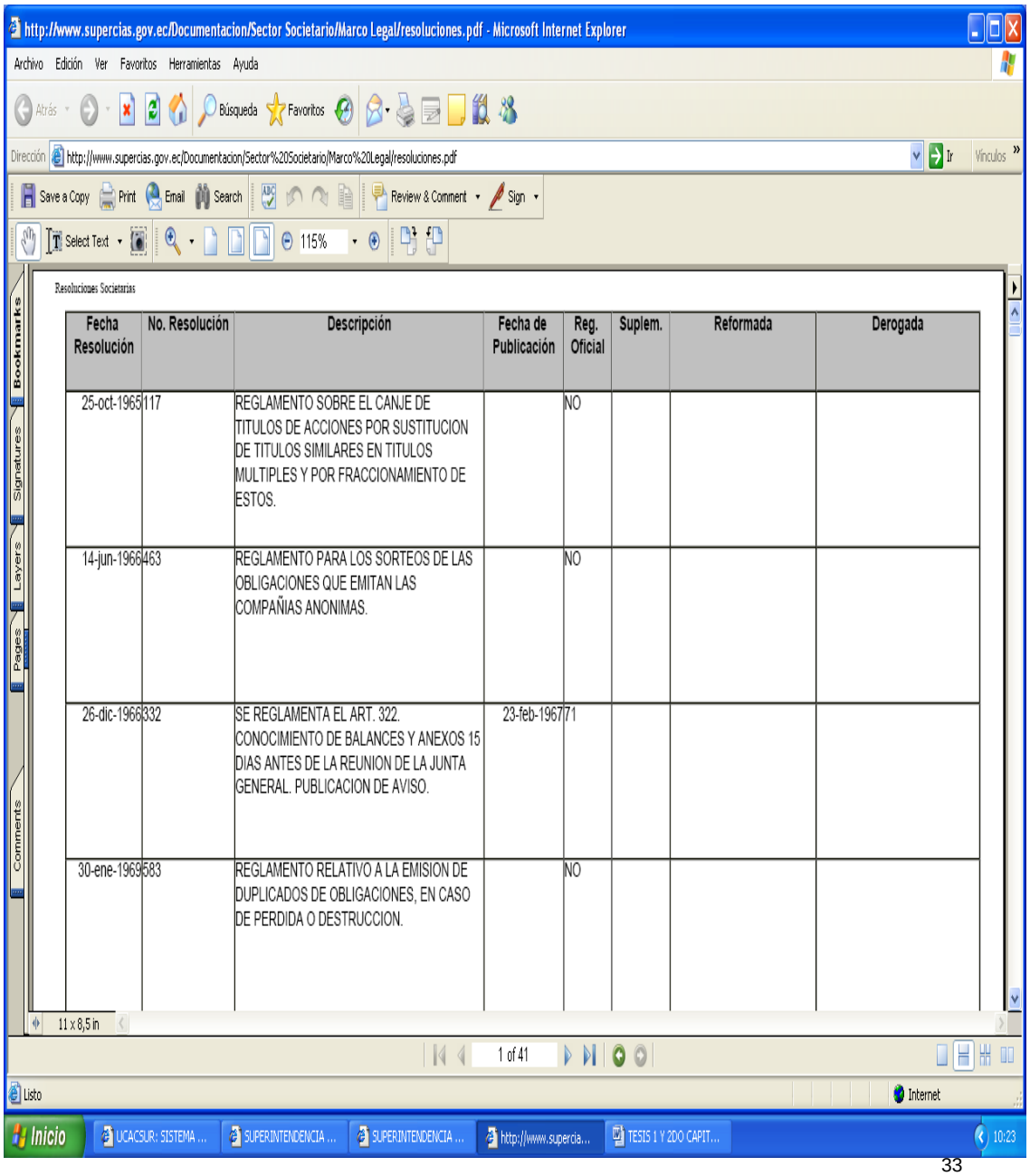
Los reglamentos son órdenes que se emiten para dar cumplimientos a requisitos mínimos que se deben tomar en cuenta a lo largo de toda la vida de una compañía, por que las compañías están sujetas a cumplir ciertos requisitos para que puedan funcionar de la manera más adecuada y amparados en la ley.

La resolución es la forma legal mediante la cual se puede ejecutar un reglamento, esta debe contener: fecha, Autoridad máxima que emite dicha resolución, las consideraciones y lo que resuelve.

---

[32] http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Leyregimentributario.htm

IMAGEN No. 6 Descripción de los reglamentos que se encuentran en la página WEB de la Superintendencia de Compañías.



http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector Societario/Marco Legal/resoluciones.pdf - Microsoft Internet Explorer

Resoluciones Societarias

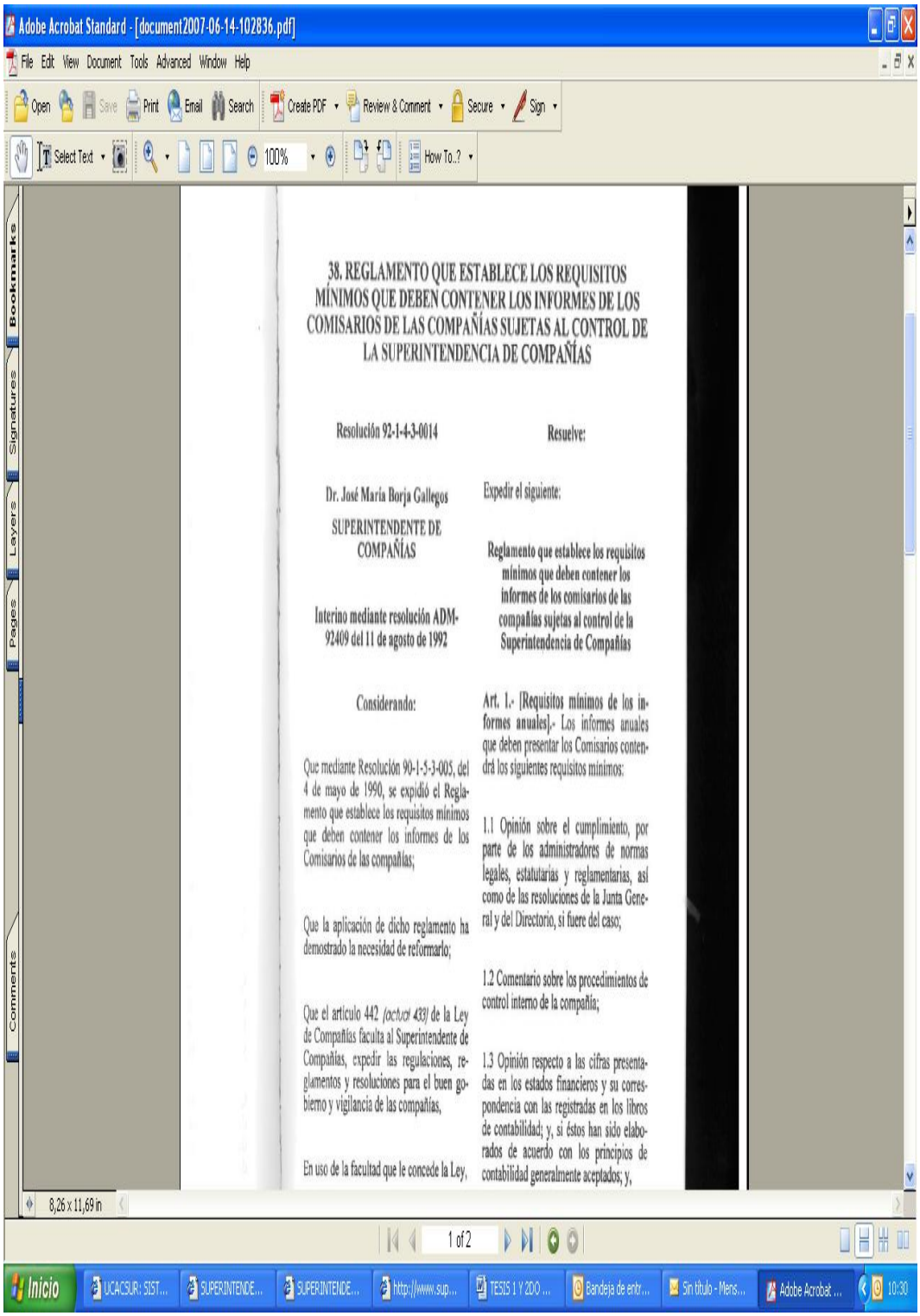
Fecha Resolución	No. Resolución	Descripción	Fecha de Publicación	Reg. Oficial	Suplem.	Reformada	Derogada
25-oct-1965	117	REGLAMENTO SOBRE EL CANJE DE TITULOS DE ACCIONES POR SUSTITUCION DE TITULOS SIMILARES EN TITULOS MULTIPLES Y POR FRACCIONAMIENTO DE ESTOS.		NO			
14-jun-1966	463	REGLAMENTO PARA LOS SORTEOS DE LAS OBLIGACIONES QUE EMITAN LAS COMPAÑIAS ANONIMAS.		NO			
26-dic-1966	332	SE REGLAMENTA EL ART. 322. CONOCIMIENTO DE BALANCES Y ANEXOS 15 DIAS ANTES DE LA REUNION DE LA JUNTA GENERAL. PUBLICACION DE AVISO.	23-feb-1967	71			
30-ene-1969	583	REGLAMENTO RELATIVO A LA EMISION DE DUPLICADOS DE OBLIGACIONES, EN CASO DE PERDIDA O DESTRUCCION.		NO			

[33]

[33] http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/resoluciones.pdf

Por Ejemplo:

IMAGEN No. 7. Resoluciones dentro de los reglamentos



38. REGLAMENTO QUE ESTABLECE LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBEN CONTENER LOS INFORMES DE LOS COMISARIOS DE LAS COMPAÑÍAS SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Resolución 92-1-4-3-0014

Dr. José María Borja Gallegos

SUPERINTENDENTE DE COMPAÑÍAS

Interino mediante resolución ADM-92409 del 11 de agosto de 1992

Considerando:

Que mediante Resolución 90-1-5-3-005, del 4 de mayo de 1990, se expidió el Reglamento que establece los requisitos mínimos que deben contener los informes de los Comisarios de las compañías;

Que la aplicación de dicho reglamento ha demostrado la necesidad de reformarlo;

Que el artículo 442 *(actual 433)* de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías, expedir las regulaciones, reglamentos y resoluciones para el buen gobierno y vigilancia de las compañías,

En uso de la facultad que le concede la Ley,

Resuelve:

Expedir el siguiente:

Reglamento que establece los requisitos mínimos que deben contener los informes de los comisarios de las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías

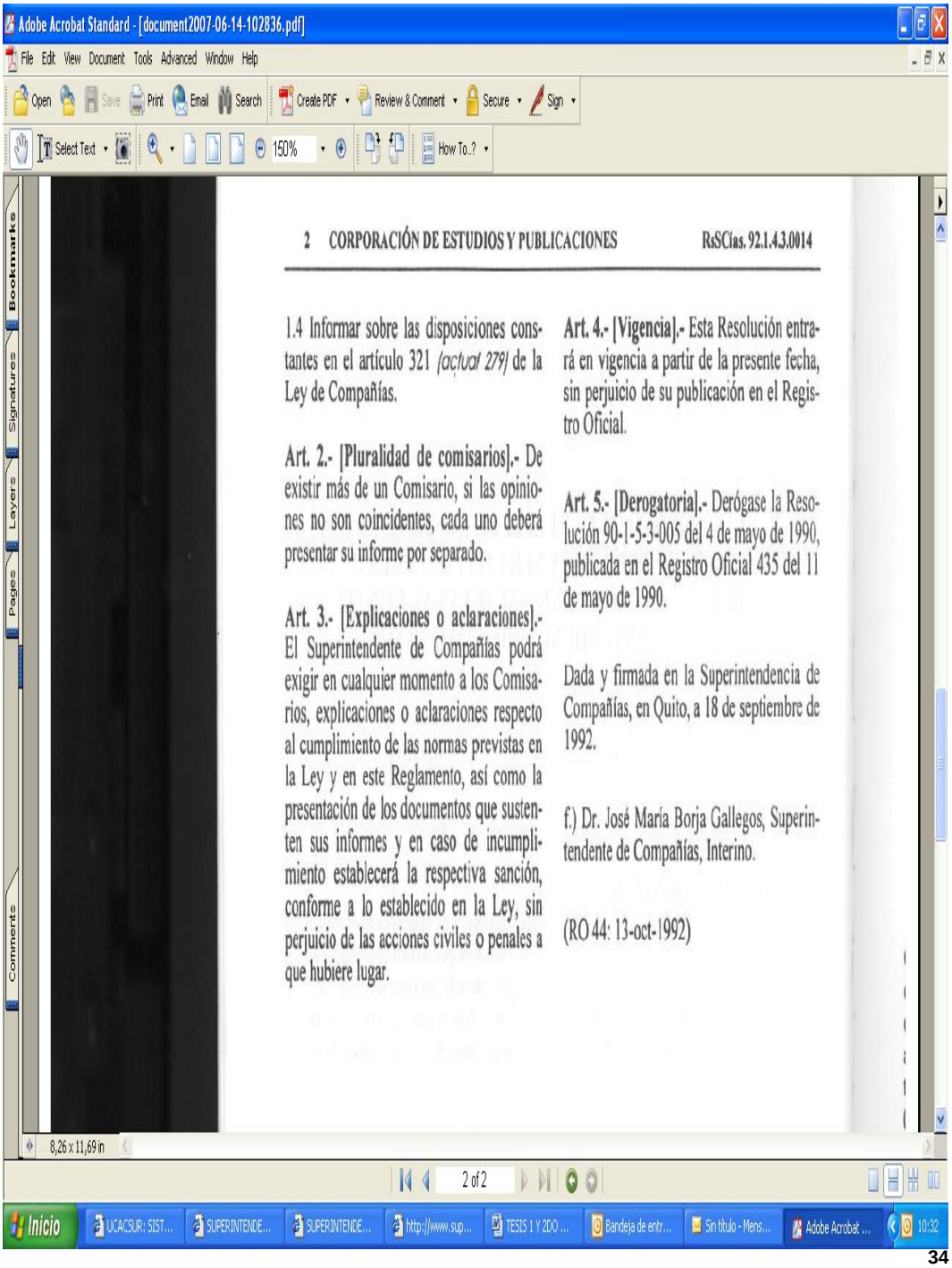
Art. 1.- [Requisitos mínimos de los informes anuales].- Los informes anuales que deben presentar los Comisarios contendrá los siguientes requisitos mínimos:

1.1 Opinión sobre el cumplimiento, por parte de los administradores de normas legales, estatutarias y reglamentarias, así como de las resoluciones de la Junta General y del Directorio, si fuere del caso;

1.2 Comentario sobre los procedimientos de control interno de la compañía;

1.3 Opinión respecto a las cifras presentadas en los estados financieros y su correspondencia con las registradas en los libros de contabilidad; y, si éstos han sido elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados; y,

IMAGEN No. 8. Artículos que se reformaron dentro de las resoluciones



2 CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES RsSCías. 92.1.4.3.0014

1.4 Informar sobre las disposiciones constantes en el artículo 321 *(actual 279)* de la Ley de Compañías.

Art. 2.- [Pluralidad de comisarios].- De existir más de un Comisario, si las opiniones no son coincidentes, cada uno deberá presentar su informe por separado.

Art. 3.- [Explicaciones o aclaraciones].- El Superintendente de Compañías podrá exigir en cualquier momento a los Comisarios, explicaciones o aclaraciones respecto al cumplimiento de las normas previstas en la Ley y en este Reglamento, así como la presentación de los documentos que sustenten sus informes y en caso de incumplimiento establecerá la respectiva sanción, conforme a lo establecido en la Ley, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.

Art. 4.- [Vigencia].- Esta Resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Art. 5.- [Derogatoria].- Derógase la Resolución 90-1-5-3-005 del 4 de mayo de 1990, publicada en el Registro Oficial 435 del 11 de mayo de 1990.

Dada y firmada en la Superintendencia de Compañías, en Quito, a 18 de septiembre de 1992.

f.) Dr. José María Borja Gallegos, Superintendente de Compañías, Interino.

(RO 44: 13-oct-1992)

34

[34] Legislación Codificada , Resoluciones de la Superintendencia de Compañías

2.3 Análisis Financiero

Se explicará sobre los índices obtenidos del análisis realizado a los estados financieros de las compañía s de economía mixta

CUADRO No. 4. Principales índices de las actividades económicas más significativas

INDICES FINANCIEROS POR RAMA Y ACTIVIDAD ECONOMICA

	1. Agricultura		Minas y Cantera		3. Industrias		4. Electricidad		7. Transportes y Comunicaciones	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
LIQUIDEZ CORRIENTE	0,0024	0,0046	0,0001	0,0003	0,0031	0,0028	0,0002	0,0001	0,0048	0,0113
PRUEBA ACIDA	0,002	0,0034	0,0001	0,0002	0,0023	0,0019	0,0002	0,0001	0,0047	0,0112
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,0003	0,0003	0	0	0,0005	0,0005	0	0	0,0003	0,0003
APALANCAMIENTO	0,0016	0,0018	0,0002	0,0002	0,0027	0,0026	0,0001	0,0001	0,002	0,0021
ROTACION DE CARTERA	0,0099	0,0176	0,0011	0,0023	0,0098	0,0167	0,0001	0,0004	0,0089	0,0137
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	0,0579	0,0932	0,0045	0,0057	0,0897	0,2063	0,0059	0,0067	0,0779	0,2941
IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENT	0,0002	0,0004	0	0	0,0002	0,0007	0	0	0,0004	0,0008
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0,0001	0,0001	0	0	0,0001	0,0001	0	0	0,0001	0,0001
MARGEN BRUTO	0,0002	0,0003	0	0	0,0003	0,0005	0	0	0,0004	0,0005
MARGEN OPERACIONAL	0	0	0	0	0,0001	-0,0002	0	0	0	-0,0003
MARGEN NETO	0	0	0	0	0,0001	0,0001	0	0	0	0,0001
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	0,0001	0	0	0	0,0002	0	0	0	-0,0002	-0,0006
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0002	0,0002	0	0	0,0002	0,0003	0	0	0,0002	0,0002

Liquidez Corriente.- Surge de efectuar el cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente multiplicado por 100.

Endeudamiento.- Es la relación que existe entre Pasivo Total y el Activo Total.

Rentabilidad Neta.- Es el resultado de la división entre el Resultado de los últimos doce meses por el Patrimonio Neto al que previamente se le ha deducido el Resultado del período.

Utilidad Bruta.- Es la relación que existe entre la utilidad bruta en ventas sobre las ventas netas.

Utilidad Neta.- Es la relación que existe entre utilidad neta y ventas netas.

Período Medio de Cobranza.- Es la relación entre cuentas por cobrar y ventas netas.

Apalancamiento.- Es el endeudamiento de la empresa. Se suele considerar sólo la deuda con coste. Se mide como porcentaje sobre el total activo o total recursos propios, lo que da una idea del riesgo de la compañía por financiación. A partir de un apalancamiento del 70% sobre total activo, puede considerarse como peligroso.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\sum \text{Activos Fijos y Circulantes}}{\sum \text{Pasivos con Entidades Financieras}}$$

Rotaciones.- Mide la rapidez o lentitud en el cobro/pago de sus clientes/proveedores, o en liquidar sus inventarios. Esta capacidad incide directamente en la gestión del mencionado fondo de maniobra.

$$\text{Rotación Cuentas a Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Precio Venta}}{\text{SaldoMedioCuentasCobrar}}$$

Ácido.- Es el ratio que se refiere al más corto plazo de la compañía, ya que se queda tan sólo con los activos más líquidos sobre el pasivo total a corto plazo.

$$\text{Ácido} = \frac{(\text{Activo Circulante - Recursos Ajenos Corto sin Coste}) - \text{Existencias}}{\text{Recursos Ajenos a Corto con Coste}}$$

2.4 Análisis Administrativo.

El análisis administrativo señala, las necesidades de estructura administrativa y de personal que el negocio exige y las posibilidades reales de satisfacerlas.

Generalmente en el Ecuador las empresas de economía mixta, de acuerdo a las visitas técnicas (inspecciones) de los funcionarios de la Superintendencia de Compañías, han determinado que una empresa de este tipo tiene una estructura básica con líneas de autoridad de la siguiente manera:

- Propietarios.
- Personal Ejecutivo.
- Unidad de Apoyo.
- Distributivo de los empleados.
- Jerarquía dentro de l a empresa.
- Coordinación.
- Niveles de comunicación

2.5 Análisis técnico u organizacional

Tiene como objetivo central el definir la posibilidad de lograr el producto en este caso concreto implementar un sistema de gestión para el control de las Compañías de Economía Mixta que es el servicio que se desea dar a las compañías el mismo que debe ser de buena calidad y tomando en cuenta los costos requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos,

tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control etc.[35]. Dentro de la identificación de proceso productivo, es aquel que nos va a dar las pautas para que el sistema de gestión pueda realizarse y sirva con su objetivo.

Los proveedores de materia prima, serán los propios usuarios los cuales nos dotaran de todas las herramientas con las cuales nosotros podamos realizar análisis de la situación de cada una de las empresas, obtener resultados y con esos trabajar conjuntamente para sacara adelante a las empresas, es decir dar un mejor servicio para la ayuda de las empresas y que tanto ellas como usuarios así como la Superintendencia de Compañías cumplan con sus objetivos.

En lo que se refiere a equipos, tecnología y recursos humanos, se deberá desarrollar un sistema integral para las dos partes , para que exista una comunicación directa entre las dos partes y continua , sin necesidad de que la parte que controla tenga que estar modificando el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, solo en casos necesarios será importante la presencia física de el personal de la Superintendencia de Compañías, para esto se necesita equipos y tecnología de punta para que se pueda realizar análisis en línea, y en cuanto al personal deberá estar calificado y actualizado constantemente en los avances tecnológicos que esa herramienta demande.

---

35 http://www.cti.espol.edu.ec/prof/762418.nsf/5bd2853429824028052568aa004a6439/c93125f5f097b0b6052569140075110f/$FILE/Plan.ppt#287,13,Análisis Técnico

CAPITULO 3

COMPONENTES DEL SISTEMA

3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica para identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las empresas o proyectos, a través de las cuales los factores internos y externos son considerados. La técnica FODA puede ser aplicada en las áreas funcionales de una empresa como también a los proyectos, productos y servicios.

Las empresas de economía mixta constituidas como tales, así como las sociedades anónimas que tienen participación del estado son empresas que se han formado históricamente para dar beneficios a la colectividad y no obtener lucro, en este grupo se analizarán aquellas que aportan al PIB en casi el 70% del Sector productivo estatal; en este contexto por ejemplo las eléctricas, como TRANSELECTRIC que es la empresa encargada de la transmisión de la electricidad, por medio del Sistema Nacional de Transmisión, tiene utilidades y estas a su vez serán distribuidas a sus trabajadores, otro ejemplo son las productora y comercializadoras de cemento, que por la naturaleza del producto tienen utilidades; y los sindicatos organizados que actúan en estas empresas son los que presionan para que estas empresas distribuyan las utilidades equitativamente, lo indicado de acuerdo a la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, no puede superar el 1,5 veces del PIB por habitante, del año inmediato anterior,

para su distribución, en consecuencia no será superior a los US $2700,00 por empleado, y la diferencia se transferirá al Fondo de Solidaridad, que es un fondo que se crea, para que luego se pueda invertir en obras que beneficien a la sociedad. En el caso de las Empresas Eléctricas que son de generación, pero que para esta actividad no ocupan recursos hidráulicos, sino utilizan gas o derivados del petróleo, estas empresas si tienen una pérdida que es absorbida por el Estado, básicamente esta pérdida es por motivos de subsidios ya que algunas al generar tienen costos más elevados que los que el Estado pone como tope de la tarifa para el cobro de Kilovatio/hora, esto se lo canaliza por cuentas por cobrar al Estado.

Ampliando lo referente al Fondo de Solidaridad, tenemos que referirnos al Art. 250 de la Constitución Política de la República, que determina lo siguiente: "El Fondo de Solidaridad será un organismo autónomo destinado a cambiar la pobreza y a eliminar la indigencia. Su capital se empleará en inversiones seguras y rentables y no podrá gastarse ni servir para la adquisición de títulos emitidos por el gobierno central u organismos públicos. Solo sus utilidades se emplearán para financiar, en forma exclusiva, programas de educación, salud, saneamiento ambiental, y para atender los efectos sociales causados por desastres naturales.

El capital del Fondo de Solidaridad provendrá de los recursos económicos generados por la transferencia del patrimonio de empresas y servicios públicos, excepto los que provengan de la transferencia de bienes y acciones de la Corporación Financiera Nacional, Banco de Fomento y organismos de régimen seccional autónomo, y se administrará de acuerdo con la ley".[36]

---

[36] Constitución de la república del Ecuador

En la práctica el fondo de solidaridad debería proporcionar los recursos para el caso de desastres naturales, como por ejemplo lo sucedido en la provincia de Tungurahua, la cual hace poco sufrió un desastre natural, pero el procedimiento aplicado es diferente, se ejecuta por medio de los Municipios y Consejos Provinciales, que en la mayoría de los casos estos fondos son maniobrados por los políticos de turno, y no cumplen con su objetivo.

Este análisis particularizado, es importante realizarlo con el propósito de tomar en cuenta que las empresas de economía mixta, tienen sus fortalezas en el servicio al público, ya que estas fueron creadas para proporcionar o solventar la falta de servicio a la colectividad.

Las oportunidades que se deben aprovechar, son las alianzas estratégicas con otras empresas del estado y organismos internacionales, para el mejoramiento de servicio, por medio de nueva tecnología de otros países más desarrollados.

Entre las amenazas y debilidades, lo que afecta en mayor grado, tanto a las empresas, como a la Superintendencia de Compañías, son entre otras las siguientes: el manejo poco confiable de las cuentas principales de una compañía, como son las relacionadas con los clientes; el cumplimiento de su objeto social para el cual fue creada; la evasión y manejo a conveniencia de las empresas sobre aspectos tributarios en lo que se refiere a reservas que estas deben ser calculadas basándose a lo que dice la Ley , en ciertos casos esto no se cumple debido a las presiones que se tienen para el reparto de utilidades y evasión de impuestos. Todos estos aspectos en el control, se los debe hacer con criterio jurídico, contable y con total responsabilidad por parte de los funcionarios que integran principalmente el área de Control e Intervención, que es en este departamento, donde se realizan todos los controles e inspecciones, así como las denuncias que se realizan por algún acto específico.

Este departamento será el que tenga al personal calificado, preparado tanto académicamente, como en el campo de valores, ya que será responsabilidad de estos funcionarios que los informes que ellos realizan, sean veraces y confiables, ajustados con las leyes y reglamentos que rigen en cada especialidad y tema.

Adicionalmente en el ámbito de este capítulo, corresponde analizar lo determinado en la sección XVI de la Ley de Compañías, en cuanto a las competencias de la Superintendencia de Compañías y su Funcionamiento; en los artículos 430 en adelante hasta el artículo 457 especifica que: la Superintendencia de Compañías, es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y [37]financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

La Superintendencia de Compañías ejercerá vigilancia y control en:

- Compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de **economía mixta en general**.

De las compañías extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie.

- De las compañías de Responsabilidad Limitada
- De las bolsas de valores, sus agentes y apoderados, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

[37] Ley de Compañías artículo 430

- La vigilancia y control podrá ser total o parcial dependiendo de los montos de capital, número de empleados y trabajadores, así como el total de activos.

Pero básicamente en lo que se refiere a la actividad de control de las compañías, estas serán objeto de control total, cuando se revisan todos los aspectos, tanto societarios, económicos, financieros y contables de la compañía; y, control parcial, será cuando específicamente se realiza el estudio de cuentas de integración de capital por algún aumento, dependiendo en que se está aportando, para que se realice el aumento de capital que desea la compañía se revisarán también cuentas de deudas de accionistas y otras, es decir algún tema específico .

Dentro del art. 440 de la Ley de Compañías, la inspección de las compañías tienen por objeto: i) establecer la correcta integración del capital social, tanto al tiempo de la constitución, como en los casos de aumento de capital ; ii) verificar si la sociedad cumple su objeto social; iii) examinar la situación activa y pasiva de la compañía ; si lleva los libros sociales , tales como los de actas de juntas generales , y directorios, el libro de talonarios y de acciones y accionistas o de participaciones y socios; si su contabilidad se ajusta a las normas legales; si sus activos son reales y están debidamente protegidos; si su funcionamiento se ajusta a lo previsto en las leyes y en las cláusulas de contrato social; si las utilidades repartidas o por repartir corresponden realmente a las liquidaciones de cada ejercicio; y, si se han producido las pérdidas previstas para su disolución.

Cabe señalar que en las inspecciones no se deberá incluir lo referente a procedimientos de fabricación, sistemas de propaganda o de ventas, y en general nada de lo que constituya o afecte a la reserva, en relación con la competencia.

En lo que se refiere a los resultados de las inspecciones que practique la Superintendencia de Compañías, deberán constar los mismos, en informes escritos, de los cuales se extraerán las conclusiones u observaciones, que se notificarán mediante oficio a las compañías inspeccionadas, concediéndoles un término de treinta días a fin de que puedan formular sus descargos y presentar los documentos pertinentes.

Las notificaciones se las efectuará al o los representantes legales, al presidente si tuviere tal representación y a los comisarios. Vencido el término que se le dio al representante, para que presente sus descargos, el Superintendente dictará la respectiva resolución, que será notificada a la compañía.

Los informes de inspección o sus conclusiones, de las compañías del sector privado que tengan relación con negocios del Estado, también podrán darse a conocer al Contralor General del Estado, al Procurador General del Estado, y al Fiscal General, cuando estas autoridades lo requieran.[38]

---

[38] Ley de Compañías

3.1.1 Descripción de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

CUADRO No.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades)

Fortalezas:	Oportunidades:
- Prestigio que a lo largo de los años se ha ganado por su buen desempeño en el control de las empresas, la Superintendencia de Compañías. - Experiencia que se ha ido acumulando, mejorando, modernizando y automatizando en lo referente a técnicas de control a las compañías. - Personal profesional dentro de la Superintendencia de Compañías altamente capacitado, con experiencia y conocimiento en la materia, esto sirve para detectar alguna irregularidad, en las que puedan estar inmiscuidas las empresas a controlase. - Plan de capacitación para los empleados de la institución de control, en los campos legales,	- Definir nuevos mecanismos para que la elección del Superintendente de Compañías no sea afectado con la política, es decir que el Congreso no elija a los representantes de los organismos de control. - Impulsar el fortalecimiento de las compañías de economía mixta, para evitar la privatización. - Dentro del modelo económico del Estado. Los planes del gobierno contemplan el respeto y apoyo al sistema de Economía Mixta, tomando en cuenta el desarrollo de las actividades estratégicas en los campos de energía, minería y telecomunicaciones. - Reformulación de nuevos mecanismos y normatividad para las Empresas de Economía Mixta, en especial en la minera. En lo relacionado a concesión, explo-

tributarios y financieros. - Procesos definidos, ágiles innovadores que ayude a realizar el control de mejor manera. - Normativas, leyes y reglamentos que se han dictado para que se pueda realizar un control adecuado y basándose en la ley.	ración, explotación y comercialización. - Cambio del modelo económico propuesto por el gobierno, focalizando la participación del estado. - Políticas gubernamentales para un mejor control, supervisión y evaluación de las compañías de economía mixta - Consenso con otros organismos gubernamentales e internacionales para ampliar, mejorar y eficientar el control preventivo en las compañías de economía mixta y un asesoramiento oportuno para que se puedan corregir errores oportunamente.
Debilidades : - Inexistencia de un plan estratégico estructurado. - La falta de conciencia en el trabajo, redunda en que se realicen controles a las compañías en un forma superficial - No existe el control efectivo, será	**Amenazas:** - Sistema y denuncias de corrupción que se encuentran enraizados tanto a nivel empresarial como a nivel organizacional y gubernamental, dando paso a la creación de estafas por parte interna de las empresas a los accionistas, que en las inmobiliarias podría ser un

aquel que se lo haga anticipadamente, es decir en forma preventiva antes de que se encuentre alguna irregularidad grande, como para ya no poder realizar los correctivos necesarios, y que esto pueda afectar a la comunidad. - No se encuentran actualizados las normas y manuales para realizar el control, y se debe tomar en cuenta la realidad en que vive el país. - No se ha definido en la realidad campañas de promoción y difusión sobre el rol de la Superintendencia de Compañías en lo relacionado con el control de las empresas. - Ausencia de nivel gerencial eficaz en la Superintendencia de Compañías.	ejemplo no registran las cuotas que se ingresan por concepto de pago mensual de soluciones habitacionales; el pago excesivo y sus registros erróneos; falta de cumplimiento de las leyes tributarias. - Mentalidad y prácticas fuera de la ley, para ocultar y hacer actividades consideradas perjudiciales tanto para el Estado como para los accionistas de las empresas. - Política de privatización, se le considera un perjuicio para el estado, ya que compañías importantes como las eléctricas, petroleras, que son las riquezas de nuestro país no deberán ser entregados a grupos privados para que ellos obtengan mayores utilidades que serán distribuidos entre un grupo cada vez más poderoso. - Desvío de ingresos a empresas vinculadas. - Falta de confianza y credibilidad por parte de las Empresas de

	Economía Mixta en la gestión de la Superintendencia de Compañías.

CUADRO No. 6. Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
INCIDENCIA 5 = ALTO 3= M EDIO 1= BAJO	AMENAZAS	Sistema y Denuncias de corrupción enrraizado tanto a nievel interno como externo	Mentalidad y prática de actividades fuera de la ley	Políticas de privatización	Desvio de ingresos mpresas vinculadas	Falta de confianza y credivilidad de las empresas en la gestión de la Superintendencia de Compañías	TOTAL
DEBILIDADES							
Inexistencia de Plan Estratégico		5	5	5	5	5	25
Falta de conciencia en el trabajo ,refleja control superficial		3	5	5	5	5	23
Control efectivo en forma anticipada		5	5	3	3	5	21
Normas y manuales desactualizados		3	1	1	1	1	7
Falta de adecuada campaña de promoción por parte de la Superintendencia de Compañías		1	1	3	1	3	9
Ausencia de nivel gerencial eficiente en la Superintendencia de Compañías		5	3	5	1	3	17
TOTAL		17	15	17		11	

CUADRO No. 7 Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECAHABILIDAD									
INCIDENCIA 5 = ALTO 3= M EDIO 1= BAJO	OPORTUNIDADES	Definir nuevos mecanismos para elección del SUPERINTENDENTE	Impulsar el desenvolvimiento de la s Compañías de economía mixta para evitar la privatización	Modelo Económico del Estado , respeta al Sistema de Economía Mixta	Reformulación de nuevos mecanismos y normatividad para las empresas de economía mixta	Cambio del modelo económico propuesto	Nuevas políticas gubernamentales para mejorar el control	Consenso con otros organismos gubernamentales para mejorar el control	TOTAL
FORTALEZAS									
Prestigio de la Superintendencia de Compañías		5	3	5	1	1	5	5	25
Experiencia en técnicas de control		1	5	5	3	3	5	5	27
Personal capacitado y con experiencia		1	3	3	5	5	3	3	23
Plan de capacitación para funcionarios de la Superintendencia de Compañías		5	3	1	3	1	5	5	23
Procesos definidos, ágiles que ayuden al control		1	5	5	5	3	3	3	25
Normativas leyes y reglamentos que se han dictado para el control		3	5	3	5	3	1	1	21
TOTAL		16	24	22	22	16	22	22	

3.2 Regulaciones y mecanismos de Control

Son normas, reglamentos que permiten realizar el control de las empresas de Economía Mixta mediante los siguientes componentes:

1. Control del estado de las compañías

a) Activas

b) Inactivas

c) Disueltas y en Liquidación

d) Intervenidas

e) En proceso de mediación

f) En procesos concursales

2. Verificación de la situación activa, pasiva, patrimonial y de resultados de la compañía.

3. Datos generales de ubicación, reconocimiento y dirección.

4. Estructura y registro actualizado de socios, accionistas y administradores.

5. Estructura y gestión de Gobierno Corporativo.

- Junta General.

- Directorio

- Administrador y Representante Legal

-Grado de independencia entre administración y socios o accionistas.[39]

- Comisarios

- Contador

- Auditoria Interna y externa.

6. Libros Sociales.

7. Libros de Contabilidad.

8. Especificación del objeto social y actividad actual.

9. Inscripción en la cámara correspondiente.

---

[39] Alcance, mecanismos e instrumentos, operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías.

10. Aperturas de sucursales y agencias.

11. Contratos con sector público e instituciones privadas.

12. Contratos de tercerización.

13. Mecanismos de solución de controversias

14. Pertenencia a grupos empresariales y vinculaciones.

15. Pago de impuestos, tasas y contribuciones.

16. Distribución de Utilidades.

17. Uso de marcas y patentes.

18. Ofertas públicas.

19. Emisión de papeles y tarjetas.

20. Costos financieros cobrados y pagados.

21. Límites prudenciales.

22. Atención de quejas y reclamos[40].

23. Estructura de finanzas y tesorería

---

[40] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

3.2.1 Mecanismos y agentes de control

a) Recopilación, procesamiento y análisis de información básica relevante

b) Utilización de modelos de diagnóstico y análisis básico

c) Informes de directorio, administradores y comisarios

d) Visitas de inspección.

e) Visitas de control de calidad de auditoria externa

f) Procesos de intervención

g) Procesos de mediación, arbitraje concordato.

h) Procesos de liquidación.

3.2.2 Coordinación interinstitucional para control

a) Superintendencia de Bancos

b) Contraloría General del Estado

c) Procuraduría General del Estado

d) Fiscalía General del Estado

e) Superintendencia de Telecomunicaciones

f) Comisiones Legislativas Permanentes del Ilustre Congreso Nacional

g) Servicio de Rentas Internas SRI

h) Agencia de Garantía de Depósitos

i) Fondo de Solidaridad

j) Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL

k) Consejo nacional de Electricidad CONELEC

l) Control Cívico Contra la Corrupción[41]

m) Banco Central del Ecuador

n) Jurídico, Comisión Nacional de Valores

EL PODER SANCIONATORIO

a) Cambios regulatorios

b) Estructura Sancionatoria

c) Los equilibrios

CAPACITACION ESPECIALIZADA

Calificación de los recursos humanos

ACCIONES Y DECISIONES IMPORTANTES

a) Reforzamiento y profundización de la capacitación interdisciplinaria.

b) Reforzamiento de la función de los Comisarios

c) Introducir las prácticas del Buen Gobierno Corporativo

d) Diferenciar conceptos de fiscalización, auditoria y control

e) Definir el alcance extensivo e intensivo de control[42]

---

[41] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

[42] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

3.3 Políticas

Son las políticas que se deberán implementar para que los nuevos reglamentos y el mejoramiento de los mismos, sirva para mejorar el control de las compañías de economía mixta.

3.3.1 Implementación de nuevos reglamentos para la elaboración de los estatutos internos de las empresas.

Como los estatutos son los que rigen a las empresas, estas no deberán simplemente seguir con un modelo establecido, sino adaptarlos a las necesidades de la empresa, y basándose en la ley, se deberá por ejemplo estudiar la forma como se va a conformar el directorio y que funciones debe tener el mismo, así como también las atribuciones que realizara la Junta General de Accionistas, cuantas veces se van a reunir al año y para que se van a reunir. En esta parte se debe tomar en cuenta la gestión que deben realizar los directivos para crear alianzas estratégicas y la forma de conservarlas e incrementarlas.

Dentro de los pasos más importantes, que se debe realizar para la verificación en cuanto a la elaboración de los estatutos internos están principalmente lo siguiente:

Denominación o Razón Social

Duración.

Objeto social.

Capital.

Conformación de Juntas Generales de Accionistas y sus atribuciones

Conformación del directorio y sus atribuciones.

Comisarios

Auditores Externos.

Para la verificación de estos reglamentos se deberá seguir con una secuencia de acciones o plan de acciones a seguirse por parte del inspector.

a) Básicamente se revisará las escrituras de constitución, como sus reformas, además los aumentos de capital, cuadros de integración de capital, con sus debidos registros contables de las cuentas de capital. [43]

Se verificará el cumplimiento de las obligaciones que tienen todas las empresas con la Superintendencia de Compañías, como es presentación de balances, nominas, informe de gerente y comisario, se verificará también los nombramientos actualizados tanto del gerente como del Presidente de la empresa.

b) Se revisará libro de Juntas Generales de Accionistas, de expedientes y de Directorio y se comparará con lo que dicen los estatutos de la empresa en lo que se refiere a cada uno de los libros revisados, en cuanto a nombramientos de los vocales, de los representantes, tiempos mínimos para reunirse en cada una de las actas, como se debe llevar dichos libros, publicaciones de convocatoria, proclamación de resultados de las reuniones de las juntas generales de accionistas y directorio.

c) Se revisará libro de acciones y accionistas, talonarios, transferencias de acciones.

Todas estas revisiones se harán en base a la ley de Compañías, ley de Promoción de Garantía de las Inversiones.

---

[43] Ley de Compañías Art. 137

3.3.2 Control de los mecanismos para que las empresas no realicen actividades distintas a su objeto social.

a) Uno de los controles que se debe implementar para que las empresas no realicen actividades distintas a su objetivo social, será la vigilancia constante de las cuentas por cobrar, especialmente con clientes relacionados y las cuentas por pagar a proveedores, para ver que clase de insumos o materia prima están comprando dependiendo de su actividad económica.

b) El control en ventas, cuanto venden a quien lo hacen, su frecuencia y porque no investigar cuales son sus clientes más fuertes.

c) Se revisará principalmente los Estatutos Sociales en lo que se refiere al Objeto Social y luego se revisará todas las cuentas de los Balances para ver por ejemplo como habíamos mencionado anteriormente las cuentas relacionadas para ver si sus clientes compran los productos de acuerdo a su actividad social, o si tienen ingresos provenientes de compañías que se encuentran relacionadas, esto se debe investigar para ver si no es cuestión de evasión de impuestos o evasión de utilidades que no quieren repartir a sus trabajadores, en cuanto a las proveedores se deberá tomar muy en cuenta lo que se refiere a los proveedores más continuos porque en este punto también suelen haber fraudes que solo compran a un proveedor y se pueden producir los negociados o el lavado de dólares ya que el proveedor es un accionista o es socio de alguna compañía relacionada , en estos casos de control se debe ser muy prolijo y minucioso, investigar a profundidad para estar seguro de que las actividad hades son totalmente lícitas y precautelar los intereses tanto del Estado como de los accionistas particulares.

3.3.3 Estudio para la conformación de alianzas estratégicas entre las compañías.

La búsqueda de la cooperación entre distintos agentes económicos ha sido una de las claves del comportamiento empresarial en cualquier época. Las empresas, como organizaciones sociales, pueden optar por aliarse con competidores, clientes, proveedores o instituciones por diversos motivos económicos o estratégicos. La opción de la alianza, siendo importante en cualquier entorno tecnológico, responde a una motivación más clara en el entorno de la Nueva Economía en la que la velocidad de los cambios económicos, motivados en gran medida por la rápida evolución de las tecnologías de la información, hace que las empresas opten por la acción conjunta. De esta forma pueden aprovechar las ventajas del entorno, o luchar contra las amenazas, incurriendo en unos menores riesgos.

Aunque las razones que explican la formación de alianzas pueden ser múltiples, se han analizado las dos causas principales: la reducción de los costes de transacción y de producción, de un lado, y la obtención, explotación o desarrollo de determinados recursos o capacidades que son claves para generar valor, de otro.[44]

En lo que se refiere a alianzas estratégicas en Compañías de Economía Mixta, se tomará en cuenta las Holding Dine que son empresas en las que intervienen el Ejército, y realizas estas alianzas para obtener un mejor mercado y poder colocar sus productos, utilizando la experiencia de mercadeo de otras empresas.

---

[44] http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro5/alianzas_PYMES.doc

Se podrá tomar como alianza estratégica la fusión de dos o más empresas en las que se unen con el mismo objetivo por ejemplo en las eléctricas se han producido alianzas para mejorar el servicio, disminuir las perdidas negras que era uno de los rubros mas grandes y no se podían detectar ni sancionar ya que era una red de corrupción enraizada que funcionaba normalmente, otro aspecto evitar tanto abuso por parte de los directivos y trabajadores de estas empresas.

3.3.3.1 La Creación de las Corporaciones

Con el propósito central de promover la alianza entre el sector público municipal y los sectores privados para el impulso de acciones en áreas claves del desarrollo local y posibilitar una gestión ágil de sus proyectos, se crearon cinco corporaciones metropolitanas, personas jurídicas de derecho privado con finalidad social, las cuales se hallan al momento en pleno funcionamiento.

La Corporación Aeropuerto, encargada del proceso de selección y contratación del concesionario para la construcción del nuevo aeropuerto, parque industrial y zona franca, y de la remodelación y administración del actual aeropuerto.

La Corporación de Salud Ambiental "Vida para Quito" está al frente de la promoción del aporte para proyectos ambientales de Quito del 25% del impuesto a la renta de los ciudadanos o empresas y actualmente administra el monto recaudado durante el ejercicio fiscal del año 2001, para la inversión en los proyectos declarados prioritarios. [45]

---

[45] http://www.quito.gov.ec/municipio/alcalde/m_alc_ges_casadentro2.htm

La Corporación Metropolitana Quito Turismo, asume el reto de planificar y fomentar la actividad turística de Quito, Patrimonio de la Humanidad, una vez que, en agosto de 2001, fueron transferidas a la municipalidad varias competencias en el proceso de descentralización que ha impulsado el Ministerio de Turismo. La corporación contrató el diseño y estructuración del Plan Q, el Plan Estratégico de Turismo para la ciudad.

La Corporación Centros de Revisión y Control Vehicular, establecida para convocar, licitar, contratar y fiscalizar los centros de revisión y control vehicular que operarán para efectuar el control de emisiones y la revisión mecánica de todos los vehículos que circulan en el distrito, requisito previo a la obtención de la matrícula.

La Corporación de Seguridad y Convivencia Ciudadana, creada para llevar adelante las políticas de seguridad en el distrito, coordinar el Sistema Integrado de Seguridad y administrar el Fondo Especial de Seguridad.[46]

3.3.3.2 Alianzas estratégicas en el sector eléctrico

El Directorio del Fondo de Solidaridad aprobó el plan de mejoramiento de la gestión de las empresas de distribución eléctrica, las cuales arrojan pérdidas de $190 millones anuales, dijo el ex presidente del organismo,

El Fondo de Solidaridad es accionista mayoritario en las 19 compañías eléctricas. El Fondo de Solidaridad, se inclina por la propuesta de comercialización. La comercializadora se encargaría de hacer la lectura de los medidores, cobrar las planillas y pagar a las generadoras luego de cubrir los costos de la distribución.

---

[46] http://www.quito.gov.ec/municipio/alcalde/m_alc_ges_casadentro2.htm

Además este plan debe complementarse con el reconocimiento del déficit tarifario por parte del Estado.

Según la apreciación de la gestión, en el grupo A está la Centro Sur, Azogues, Quito y Ambato; en el B, la Norte, Cotopaxi, Galápagos, Sur, Santo Domingo, y Riobamba; en el grupo C están la empresa Bolívar y todas las de la Costa que no cumplen los parámetros internacionales y tienen problemas graves,

El Fondo se ha propuesto agrupar a este último segmento de distribuidoras por regiones en un número de tres, sin necesidad de fusionarlas, para que tengan un solo Directorio. A la vez, se concesionaría la administración a una empresa privada nacional o internacional mediante concurso.

El operador tendrá la obligación de invertir para mejorar los índices de gestión y se la daría un plazo razonable para que amortice su capital.

Los resultados de la gestión de las empresas serán premiados o penalizados. El Fondo es dueño absoluto de seis empresas de generación eléctrica; tiene el 53,44% del paquete accionario de Electroaustro,

Las distribuidoras eléctricas sufren un constante deterioro que incide negativamente en la calidad del servicio y en la situación económica-financiera. De continuar así, "entrarían legalmente en disolución, conforme lo señala la Ley de Compañías", dice el plan de mejoramiento de las empresas[47]

---

[47] http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=222354

3.3.3.3 Ejemplos de alianzas estratégicas en el Ecuador

a. En el campo Eléctrico

EMPRESA ELECTRICA QUITO

La EEQ Empresa Eléctrica Quito celebra 50 anos de servicio a la comunidad. Su compromiso de optimización, mejoramiento continuo y programas de calidad, estarán respaldados por una nueva infraestructura Tecnológica en su área de Sistemas, donde se ha confiado a Protecompu la total remodelación y actualización del Data Center para contar con estándares y normas internacionales que optimicen la gestión.

Protecompu ha diseñado una solución integral que involucra el mas moderno UPS del mercado, totalmente inteligente, redundante y que permitirá a la EEQ crecer acorde con sus necesidades con Piso Falso Tate, Aire acondicionado de Precisión, PDU, Puerta de Seguridad con lectores biométricos y el sistema Contra incendios con Gas FM200 que brinda total seguridad a las personas que laboran en el área. Soluciones modernas para empresas comprometidas con su historia y su futuro.

EMPRESA ELECTRICA AMBATO

La Empresa Eléctrica Ambato dentro de sus planes de modernización, ha adjudicado a Protecompu C. A. el suministro de la infraestructura para su nuevo centro de cómputo. Con el montaje de aire acondicionado de precisión marca Liebert, piso falso metálico marca Tate, distribuidor de energía, sistema de extinción automático de incendios marca Chemetron, puerta de seguridad, sistema de monitoreo de alarmas, control de accesos, racks y cielo falso e iluminación. Infraestructura que le permitirá tener un moderno y seguro centro de datos que incrementará la confiabilidad operativa, cumpliendo normas internacionales.

b. Alianza en el sector de telecomunicaciones

SENATEL, Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, ha adjudicado a Protecompu C. A. el montaje de la infraestructura para su nuevo centro de Informática

Con el suministro de piso falso Tate, distribución eléctrica, UPS Liebert, gabinete y mueble para servidores, sistema de detección y extinción de incendios FM200 Chemetron, puerta de seguridad y control de accesos, Protecompu C. A. satisface las exigencias planteadas por la SENATEL, tendientes a optimizar y proteger el funcionamiento de su Área de servidores y equipos de comunicaciones

IMPSAT Implementa Troncal UIO-GYE

La corporación IMPSAT como parte de su constante crecimiento y calidad de servicio a sus clientes está implementando una nueva troncal UIO-GYE en la cual Protecompu esta colaborando con los sistemas de fuerza DC Power H+S y sus bancos de baterías.[48]

ANDINATEL - Data Center

PROTECOMPU C.A. ha culminado y entregado la remodelación del Centro de Computo de Andinatel (147 m2), dotándolo con toda la infraestructura requerida de energía con UPS's redundantes y aire acondicionado de precisión marca Liebert, sistemas de extinción automática de incendios Chemetron, piso falso Tate y equipos de seguridad. Esta nueva imagen del Centro de cómputo lo convierte un uno

---

[48] http://www.protecompu.com/casos.html

de los mas modernos tecnológicamente instalados en el país. De esta manera, Andinatel garantiza su operación con altos niveles de confiabilidad, enmarcada dentro de normas internacionales.

IMPSAT, Telepuerto Quito y Guayaquil

Dadas las condiciones y requerimientos para una infraestructura de área crítica en un Telepuerto como el de IMPSAT, este cuenta con todos los componentes necesarios de tal infraestructura[49]

TELECSA, Alegro PCS

En alianza con el proveedor de la tecnología de telecomunicaciones, Ericsson del Ecuador. Se implementó un proyecto llave en mano que respondiendo las exigencias de calidad y tiempo de puesta en marcha en un plazo no mayor de 60 días, permitió a Telecsa cumplir su fecha de lanzamiento al mercado de PCS. Protecompu, llevo a cabo la implementación de: sistemas de climatización con aires de precisión marca Liebert, piso falso Tate (área de 112 mts2), Sistema contra incendios con gas FM200, Puertas de seguridad, protecciones contra transientes (TVSS).

CORREOS DEL ECUADOR, alianza estratégica

A través de la alianza con Unisys del Ecuador, esta entidad del Estado logro el beneficio de implementar una infraestructura total para su nuevo centro de cómputo ubicado en Quito, contando con tecnología de punta

---

[49] http://www.protecompu.com/casos.html

en las áreas de climatización, sistemas contra incendios, piso falso, racks y gabinetes. Todo bajo un concepto de solución integral.[50]

c. Petroleras

Para el efecto, Petroecuador promoverá la concurrencia del mayor número de ofertas de compañías de probada experiencia y capacidad técnica y económica.

Mediante decreto 255 del 3 de abril de 2007 se reformó el reglamento de la alianza estratégica a favor de empresas de economía mixta (antes era solo con estatales) como Petrobras y Sinopec, interesadas en el ITT. El presidente de Petroecuador, Carlos Pareja, no descarta la posibilidad de la licitación del yacimiento.[51].

---

[50] http://www.protecompu.com/casos.html

[51] http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=264490

El Estado mediante la Leyes que rigen en nuestro país y gracias a una seguridad jurídica incentiva al inversionista para que realice la inversión, ya sea tecnológica, económica o de servicios y esto se reinvierta en el propio Estado

3.3.4 Identificación y evaluación de los procesos que se requieren implementar en las compañías de economía mixta.

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres tipos de actividades en un proceso:

- Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- Traspaso: Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.
- Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo con calidad tiempo y costo establecido.

Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de gestión de procesos (en definitiva gestión de la organización) como puede ser un sistema de planificación de recursos empresariales.

3.3.4.1 Métodos para la identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero los dos siguientes métodos ofrecen de manera resumida una visión global de los métodos que nos podemos encontrar. BPR (Business Process Reengineering)

a. Método "estructurado"

En este apartado se engloban todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: idefo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.[52]

---

[52] Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

b. Método "creativo"

En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: Listo, En ejecución y Bloqueado.

Los procesos en el estado listo son los que pueden pasar a estado de ejecución si el planificador los selecciona. Los procesos en el estado ejecución son los que se están ejecutando en el procesador en ese momento dado. Los procesos que se encuentran en estado bloqueado están esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución. [53]

Dentro de los procesos propiamente dichos dentro de la Superintendencia de Compañías y en especial en el departamento de Control e Intervención se sigue con un proceso definido para que se pueda controlar a las compañías de Economía Mixta.

El proceso consta de los siguientes pasos:

Para visualizar más concretamente los procesos dividiremos en un proceso Padre que será el Control de las compañías por parte de la Superintendencia de Compañías, esta está amparada bajo la ley de compañías art. 432 que permite realizar el control de las compañías que están legalmente constituidas.

---

[53] Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

El segundo proceso será el control de las compañías de economía mixta para esto se tomará en cuenta lo referente a la Ley de Compañías todo lo de la Sección VIII que es de las compañías de economía mixta, artículos 308 al 317 , principalmente en este punto tomaremos de los siguientes aspectos:

a) Quienes serán parte de estas compañías como accionistas por ejemplo Municipios, Consejos Provinciales, entre otros.

b) La forma de aportar ya sea en capital o maquinaria, bienes inmuebles e inclusive prestación de servicios público.

c) En los estatutos de las compañías deberá estar en forma clara como se forma el directorio, su porcentaje y quien deberá ser el presidente, así como las funciones que deben realizar.

d) Distribución de utilidades

e) Exoneración de impuestos en todo trámite de constitución, aumentos y demás reformas de estatutos.

f) Las transformaciones que se pueden dar ya sea a empresa de Estado o a Sociedad Anónima.

Dentro de este proceso se podrá desagregar en los siguientes:

Proceso Preliminar o de Monitoreo.- Es en el que se encuentran todos los datos referentes a las compañías como son:

- La constitución, fechas inscripciones, datos de registro.
- Datos de accionistas, aportes, porcentajes, nacionalidad entre otros.
- Datos del administrador, como por ejemplo tiempo para el cual fue designado, inscripciones.

- Actos jurídicos como aumentos, transferencias de acciones, cambio de objeto social, cambio de domicilio.
- Balances de las compañías, años de presentación y si necesita o no auditoria externa.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones, es decir si está o no cumpliendo con todas las obligaciones como son pagos, multas entre otros dentro de la Superintendencia de Compañías.
- Teniendo todos estos datos se puede realizar un estudio de la compañía y ver anticipadamente, que es lo que está faltando o que es lo que no cumple de acuerdo a la ley de compañías y a las normas ecuatorianas de contabilidad.

Proceso Secundario o de chequeo de controles ya establecidos.- Este proceso, se refiere a que todas las compañías de economía mixta deben tener el directorio, y dentro de esto la nominación de vocales principales y suplentes, si no realiza esta designación esta incumpliendo con lo que dice el estatuto, otro aspecto es la presentación de auditoria externa si sobrepasa el total de los activos en $100.000. En el aspecto económico, el balance deberá estar cuadrado, es decir el activo con su pasivo más patrimonio, si sobrepasa las pérdidas ya descontadas todo tipo de reservas y participaciones al capital en un 50% esto será causal de disolución, las reservas serán calculadas de acuerdo a la ley mínimo hasta que este en el 50% del capital, y luego será decisión de la Junta General de Accionistas.

Procesos de la Inspección.- Este proceso es el que se realiza en el campo, para esto se cumple con los siguientes subprocesos:

1.- Investigar tanto en la Superintendencia de Compañías como en el ámbito en el que se desenvuelve la empresa cual es su actividad específica, como se ha conformado los estatutos de la empresa, cuales son las leyes que rigen para que actúe la Junta General de accionista que

es el máximo órgano de la empresa, así como el Directorio, que es lo que deben tratar es decir su alcance, y que se debe sacar de cada una de las reuniones.

2.- Se analizará la estructura económica de la empresa, como está llevada en cuanto a sus activos, pasivos, patrimonio, y resultados, que es lo que vende y a quien lo hace, como se financia y que servicio está prestando a la comunidad.

3.- Una vez analizada toda la información de la empresa se procederá a realizar un cuadro comparativo de los dos últimos años, para ver y tener una idea de cuales han sido los puntos críticos y en que cuantas se nota un notable crecimiento o decrecimiento de actividad, y de esta manera ir a investigar a fondo dichas cuentas.

4.- Realizar la inspección propiamente dicha en el domicilio de la empresa, para constatar su actividad económica y pedir respaldos de todas las cuentas que se desea investigar.

5.- Una vez concluida la inspección se procederá a realizar el informe respectivo, sustentando todos los puntos del informe con artículos tanto legales como contables.

6.- Se realizará un oficio con las observaciones encontradas y se remitirá a la empresa.

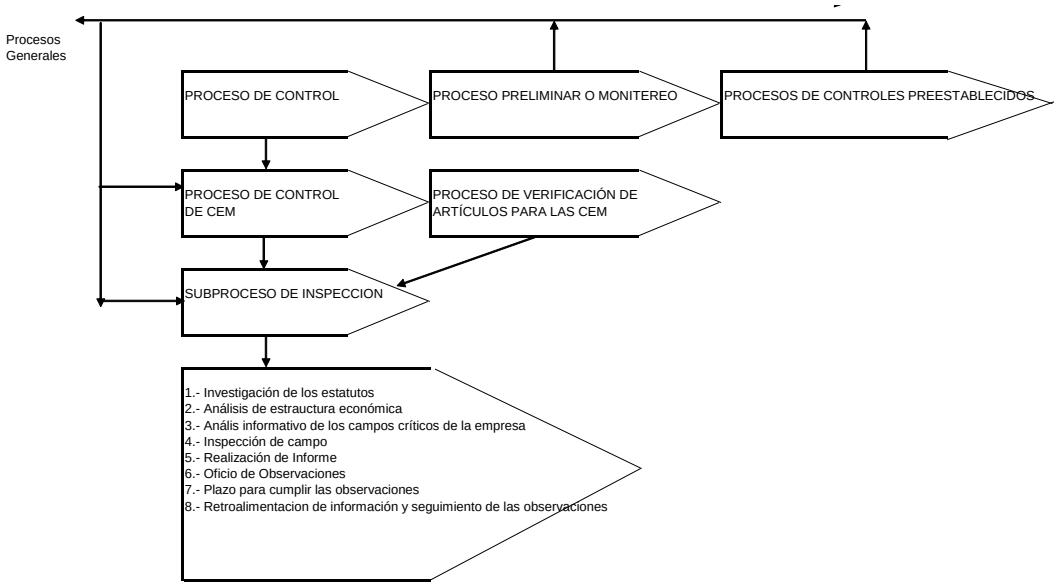
7.- Se dará un plazo de 15 días aproximadamente para que pueda la empresa superar dichas observaciones, y luego se realizará un seguimiento de esta empresa para ver cuales observaciones se han superado en realidad.

8.- Se realizará una retroalimentación de información, en caso de que las observaciones ya hayan sido superadas después de un tiempo

prudencial se realizará más visitas a la compañía con el objeto de estar al tanto de sus actividades, ayudarle, guiarle e inclusive darle soporte. Pero si la compañía no ha superado las observaciones, se estudiará el caso y dependiendo de esto se puede llegar a la conclusión de disolverlas si esto fuese necesario.[54]

Todos estos procesos son parte integrante del proceso general

GRAFICO No. 5. Mapa de procesos para el control de las compañías de economía mixta



3.4 Técnicas de Control Integral de las Compañías de Economía Mixta.

A continuación se detalla, las diferentes técnicas de control integral que se utiliza para compañías de economía mixta; las mismas que son:

---

[54] En base a la nueva Función de Control se realiza Manual de procesos de la Superintendencia de Compañías realizado por Flor María Merlo

técnicas de control, técnicas de control más usuales, sistemas de información, reportes e informes y control interno.

3.4.1 Técnicas de control (controles)

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador par llevar a cabo el proceso de control. Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de planeación son, a su vez, de control y, en esencia, los controles no son más que *sistemas de información;* como se muestra en el siguiente Cuadro No. 8.

3.4.2 Técnicas de control más usuales.

CUADRO No. 8. Técnicas de Control

Técnicas de control (controles)			
Sistemas de información	**Gráficas, Diagramas**	**Estudio de métodos**	**Control interno. Programas**
• Contabilidad • Auditoria • Financiera • Administrativa • Presupuestos • Reportes, informes • Formas • Archivos (memoria, expedientes, etc.) • Computarizados • Mecanizados	• Proceso, procedimientos, Gantt, etc. • Procedimiento, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha, etc.	• Tiempos y movimientos, estándares, etc.	• Obtención de información correcta y segura • Protección de los activos de la empresa • Promoción de la eficiencia en la operación

3.4.3 Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización.[55] Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

Dentro de la Superintendencia de compañías existen sistemas de información muy valiosos como son:

El histórico de la compañías en el cual se ven como se constituyó, si tuvo o no aumentos de capital, como lo realizaron, quienes son los accionistas y sus aportes respectivos , si han realizado o no transferencias, cuadros comparativos de balances, sus índices, para ver como y porque ha crecido o ha decrecido la empresa, informes de inspección específicos, de control, auditoria e intervención, en que causales ha incurrido la empresa

---

[55] http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm

para que pueda cambiar su estado , que pueden ser intervención, disolución , inactividad, cancelación.

En lo referente al sistema financiero, la Superintendencia se basa en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que rigen para todas las contabilidades, no es específico para las compañías de economía mixta y para la conformación legal de estas compañías tendrá que regirse bajo las leyes y reglamentos de la Ley de Compañías, en especial lo que se refiere específicamente a los artículos de Compañías de Economía Mixta.

3.4.4 Reportes e informes

Existen varios tipos de informes que se detalla a continuación:

3.4.4.1 Informes de Control. Se utiliza para el control directo de las operaciones en general de las compañías de economía mixta, es decir una revisión general de todos los aspectos que se debe controlar en una inspección, detallando lo legal y lo contable para ver como está funcionando y si tienen o no fallas tanto en la conformación de directorios como se los administra, como si siguen o no las normas contables.[56]

3.4.4.2 Informes de Control Corrientes. Para señalar las desviaciones de la realización planeada según ocurra, de manera que pueda actuarse con prontitud para detener las pérdidas. Estos informes son los relacionados con el control preventivo es decir que se los debe hacer periódicamente para encontrar las fallas a tiempo y poder evitar posibles quiebras fraudes, es decir tratar de ayudar a las compañías para que pueda salir adelante o superar dificultades específicas, y si esto no

[56] http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm

ocurre pues darles asesoramiento para que antes de que sigan las pérdidas en aumenta la empresa se pueda liquidar voluntariamente.

3.4.4.3 Reportes de Información. Aquí se detallará el análisis tanto horizontal como vertical de la situación financiera de las empresas con relación a otros años, para tener una visión sustancial de cómo han cambiado las cuentas e investigar el porqué, este mismo análisis se lo podrá realizar en forma comparativa con otras empresas que tengan la misma actividad económica, para ver como se encuentran situadas con respecto a las mejores de su rama económica. Los formatos utilizados para este tipo de reportes, que recopilan la información son:

a. Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos:

Las formas que son utilizadas en la Superintendencia de Compañías principalmente para la Intendencia de Control son las siguientes:

Hojas de trabajo tanto contables como societarias, en las que se detalla lo que se debe revisar, y también es una ayuda para que la persona que realiza el control pueda saber y acordarse en base a que reglamentos de la ley se exige tal o cual disposición.

Informes Completos detallando todos los aspectos que se han encontrado en la compañía, esto es en los sistemas de información y de los controles realizados a la empresa, además se realizará un Oficio que es para la

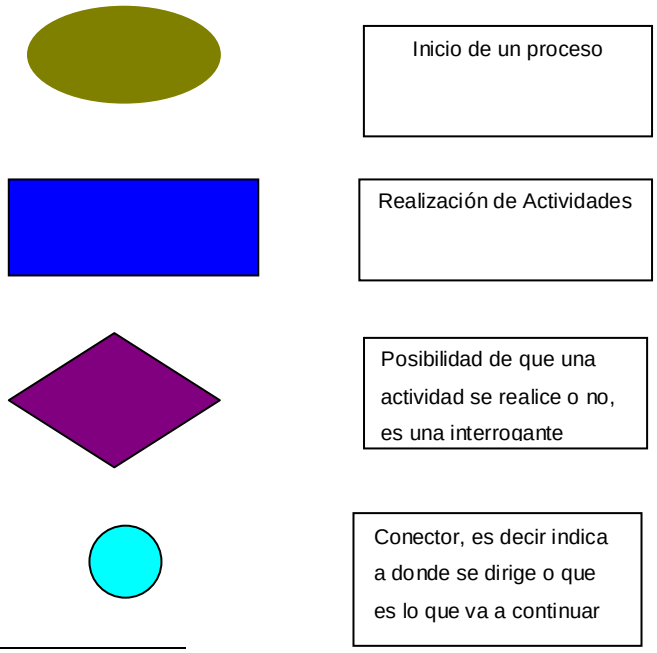
empresa en el que se detallará las observaciones que se han encontrado durante la inspección de control.

Todas estas formas que se utiliza están preestablecidas y tienen un formato o plantilla, que es otra ayuda ya que solo se debe llenar datos.

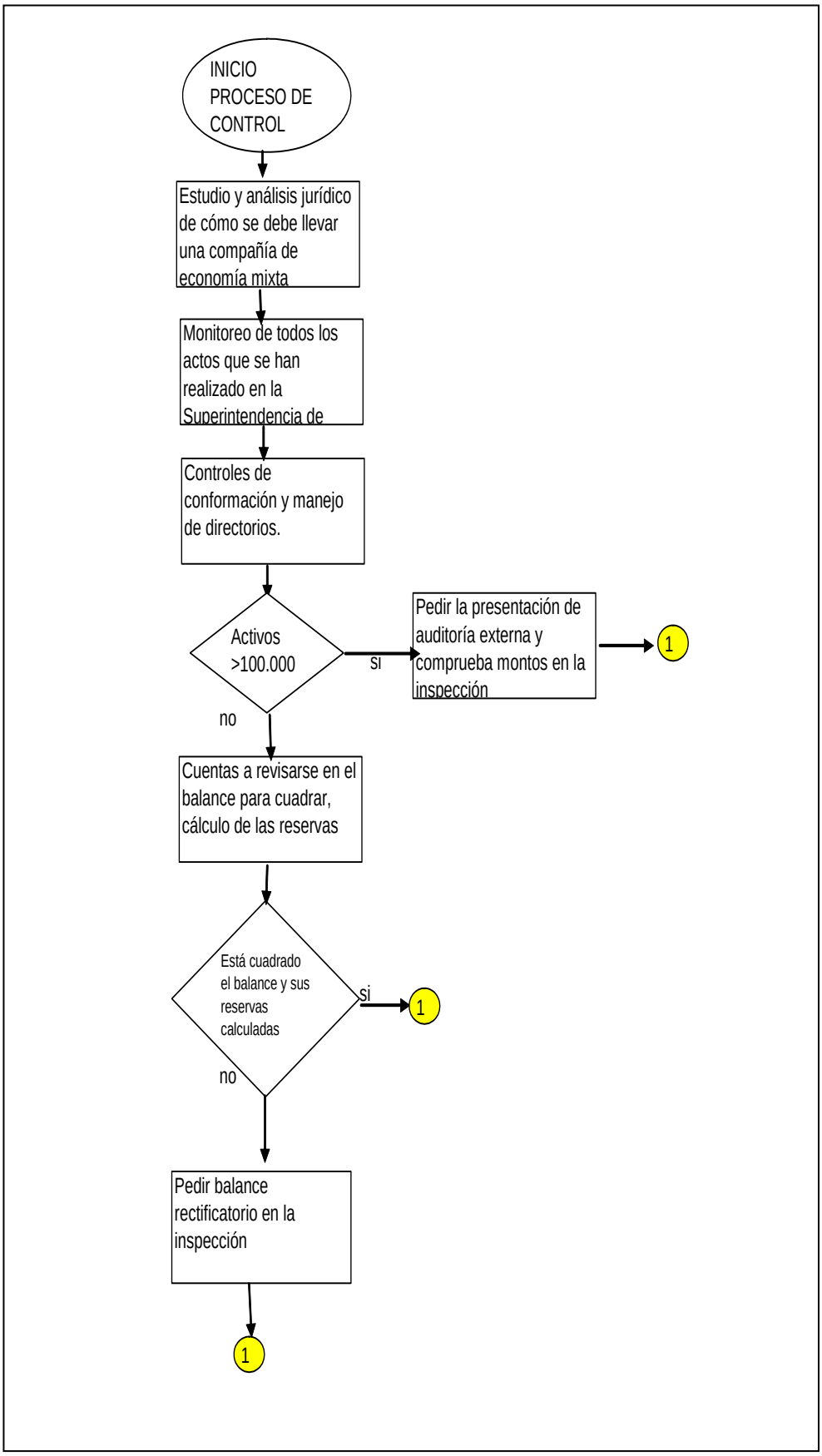
b. Diagramas de procedimiento de control o de flujo

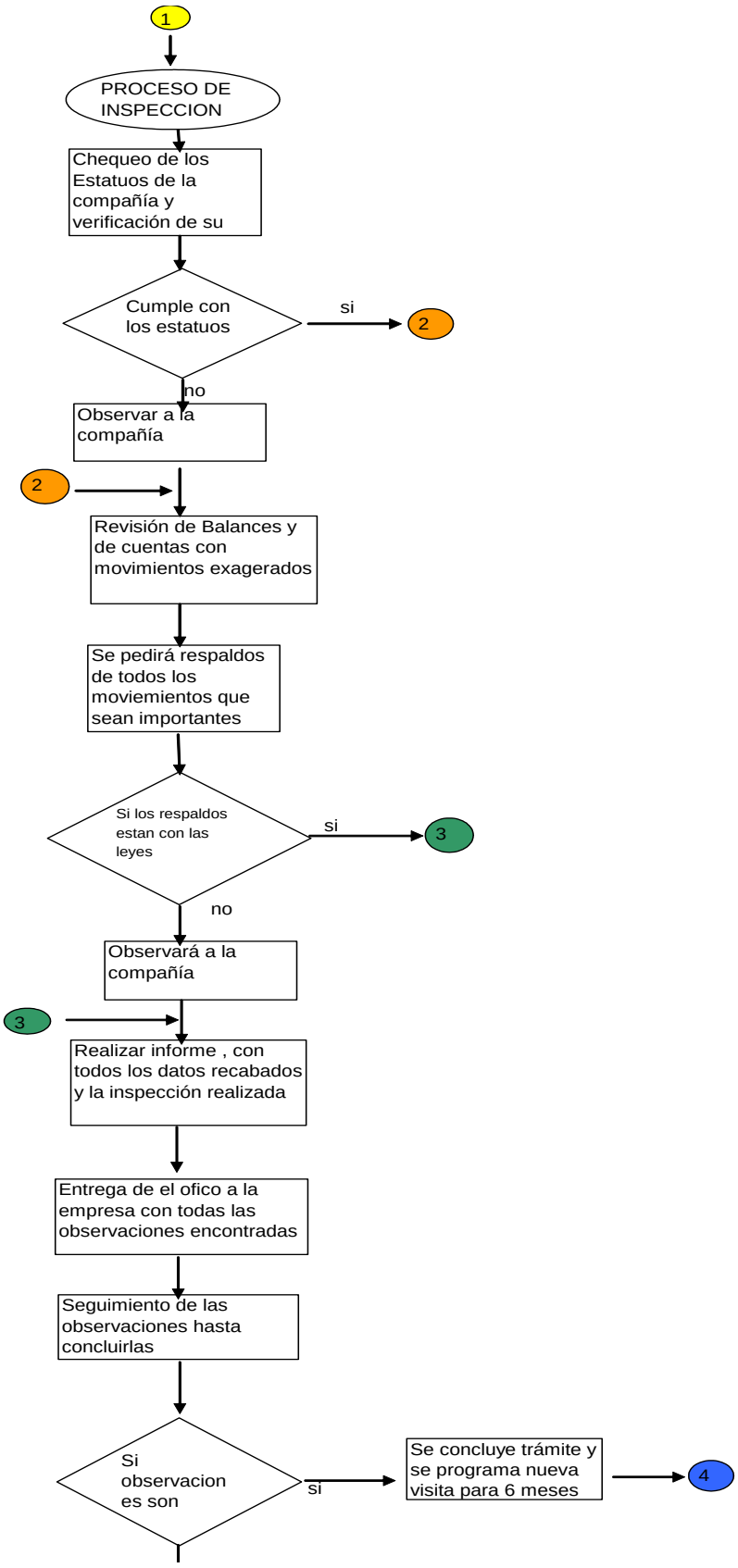
También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.[57]

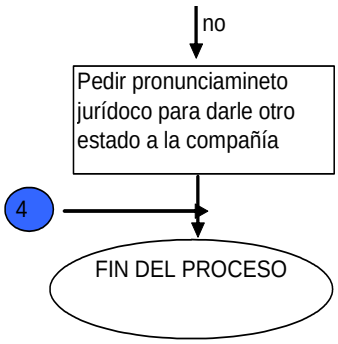
GRAFICO No. 6 Simbología del diagrama de flujo. (Elaborado por Flor María Merlo)



[57] http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm


INICIO PROCESO DE CONTROL
Estudio y análisis jurídico de cómo se debe llevar una compañía de economía mixta
Monitoreo de todos los actos que se han realizado en la Superintendencia de
Controles de conformación y manejo de directorios.
Activos >100.000
si
Pedir la presentación de auditoría externa y comprueba montos en la inspección
1
no
Cuentas a revisarse en el balance para cuadrar, cálculo de las reservas
Está cuadrado el balance y sus reservas calculadas
si
1
no
Pedir balance rectificatorio en la inspección
1


1
PROCESO DE INSPECCION
Chequeo de los Estatuos de la compañía y verificación de su
Cumple con los estatuos
si
2
no
Observar a la compañía
2
Revisión de Balances y de cuentas con movimientos exagerados
Se pedirá respaldos de todos los moviemientos que sean importantes
Si los respaldos estan con las leyes
si
3
no
Observará a la compañía
3
Realizar informe , con todos los datos recabados y la inspección realizada
Entrega de el ofico a la empresa con todas las observaciones encontradas
Seguimiento de las observaciones hasta concluirlas
Si observacion es son
si
Se concluye trámite y se programa nueva visita para 6 meses
4



3.4.5 Control interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

1. La obtención de información correcta y segura.
2. La protección de los activos de la empresa.
3. La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, [58]

Dentro de los puntos que se encuentran en el Informe de control existe el análisis del control interno, esto se refiere a la verificación de los manuales de controles internos tanto por la Superintendencia de Compañías, como por parte de los Auditores Externos, esto es con el fin

[58] http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm

de que exista un mejor manejo en el área contable en la que se detallará cuenta por cuenta como se realiza el seguimiento de las mismas, por ejemplo de Caja-Bancos se realizará un cuestionario en el que se indicará si existen depósitos en efectivo, como lo realizan, quien recibe, que comprobante emite para saber en caso de alguna falla, si reciben cheques son endosados, como y cuando realizan los depósitos, entre otros, todos estos controles internos, sirven para que la compañía , los auditores y la Superintendencia, se den cuenta más rápidamente, si en alguna área específica están fallando y porque.

3.4.5.1 Establecer indicadores

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

En los informes de control que realiza la Superintendencia de Compañías se realiza el análisis de los principales indicadores financieros como son:

- Capital de Trabajo (AC-PC).- Que representa la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente, si su resultado es positivo indica que el capital de trabajo cubre con las necesidades de la empresa.

- Liquidez (AC/PC).- Representa la forma como recupera sus cuentas por cobrar. Es decir si la empresa tiene o no liquidez para cubrir sus obligaciones.
- Endeudamiento (PT/PAT).- Es la relación que existe entre el pasivo y el patrimonio, esta relación debe ser lo más baja posible para darnos cuenta de que la compañía no se encuentra endeudada más de lo que tienen en su patrimonio.
- Rentabilidad (Utilidad/Patrimonio).- Con este índice nos damos cuenta que tan rentable está siendo la actividad que está desarrollando esta compañía.

3.5 Sistema Operativo para el manejo de las Compañías de Economía Mixta.

Es aquel que describe los diferentes tipos de control y el alcance de dicho control, el mismo que es utilizado en la Superintendencia de Compañías para realizar las visitas a las compañías de economía mixta.

3.5.1 Del ámbito y alcance del control

La vigilancia y control que ejerce la Superintendencia de compañías abarca tanto a las sociedades de capital, como a las entidades de mercado de valores y las actividades que ellas realizan. El conjunto de las primeras conforman el Sector societario y las segundas, constituyen el Sector del Mercado de Valores.

El control en el Sector Societario se refiere a los siguientes ámbitos: jurídico, económico, financiero y contable, en sus aspectos o instancias de:

- Constitución, organización y establecimiento
- Situación Jurídica

- Actividades de funcionamiento
- Disolución y Liquidación.
- Intervención
- Actos posteriores a la constitución
- Concurso preventivo[59]

3.5.2 Control para la aprobación de Actos Jurídicos (inspección)

Es el control orientado a verificar la aplicación de leyes y normas jurídicas, económicas, financieras y contables en los que se basan los diferentes actos societarios de la empresa, a través del tiempo; constituciones, domiciliaciones de sucursales de compañías extranjeras, aumentos de capital, fusiones, escisiones, procesos concursales, apertura de sucursales, emisión de valores, oferta pública, disolución y liquidación.

El control propiamente dicho se lo puede clasificar de la siguiente manera:

3.5.2.1 Control Permanente

Es el seguimiento, asesoramiento y orientación permanentes, en tiempo real al desenvolvimiento de las actividades que se realizan en la entidad controlada, en lo societario y en el mercado de valores.

a. Control Preventivo

Se orienta a conocer e identificar oportunamente ciertos hechos, condiciones y tendencias que podrían producir problemas en el futuro, a

[59] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

fin de establecer y adoptar las medidas y recomendaciones que correspondan. Se basa en el análisis de información obtenida a través de dos fuentes principales.

1. Estados Financieros. Se efectúa en función del diseño y aplicación de un conjunto de programas sistematizados de alerta temprana y alarmas en función de indicadores o índices económicos financieros, en base de información actualizada de los estados financieros, la que estará disponible en los computadores de cada uno de los especialistas de control en forma permanente**.**

2. Análisis de información Pública. Se realiza en base a recolección de información pública relevante, como anuncios, invitaciones públicas, publicidad, propaganda, denuncias, quejas, huelgas, juicios, declaraciones, encuestas, captaciones de recursos para programas de vivienda, vena de vehículos, medicina prepagada, publicación en los diferentes medios de comunicación para identificar problemas, violaciones legales, engaños, estafas, entre otras.

b. Control Operativo

Es el control a las entidades, basado en planes anuales preestablecidos que corresponde a los siguientes:

1. Control Selectivo (PROACTIVO). Este se orienta a un determinado grupo de sociedades, escogido y programado expresamente, a fin de efectuar un diagnóstico de la situación y

formular recomendaciones de los diferentes sectores económicos del país.[60]

2. Control Reactivo. Se realiza como respuesta, a denuncias o en conocimiento de la existencia de problemas o irregularidades en una empresa o grupo empresarial, o a pedido de instancias que sean parte de la compañía.

3. Control por Pedido.- Se realiza en función de requerimientos específicos:

- Revisión de estructuras

- Solicitadas por jueces y organismos públicos y privados autorizados.

c. El control especializado

Se refiere al control derivado de la importancia y especialización de la actividad económica a la que se dedican las compañías, que requiere de conocimientos también especializados de los funcionarios de control.

1. Áreas Estratégicas

Incluyen empresas eléctricas, telecomunicaciones, minería, hidrocarburos, transporte aéreo y empresas que tengan participación estatal

2. Áreas Sensibles

Se refiere a temas como: lavado de activos, narcotráfico, terrorismo financiero, remesas de emigrantes, sistemas courier, captación de

---

[60] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

recursos a base de sorteos u ofertas de venta, enlatados de empresas, exportadoras, farmacéuticas, etc.

3. Control de Calidad de Información

En la evaluación y funcionamiento de los mecanismos de control interno y externo, así como la calidad de los informes relacionados con:

- Auditoria externa.
- Comisario.
- Administradores

3.5.2.2 Control Posterior

Está orientado a vigilar y supervisar el cumplimiento de las observaciones, recomendaciones, acciones, medidas correctivas, sanciones impuestas por la autoridad competente.[61]

Dentro del sistema operativo, es decir el detalle de las actividades o de la forma como se opera en el departamento de control de la Superintendencia de Compañías, para cumplir con su objetivo, que es el de precautelar las inversiones de los accionistas y que las empresas se esfuercen para obtener rendimientos que sean en beneficio de quienes han conformado dichas empresas y por otra parte den servicio a la comunidad, para darnos cuenta de el mecanismo de este sistema operativo se detallara cada una de las actividades que se realiza para realizar un control en la compañías de economía mixta.

---

[61] Alcance, mecanismos e instrumentos , operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías

a) Para obtener información de la compañía se ingresará a la página Web de la Superintendencia de Compañías www.supercias.gov.ec y se recopilará todo lo referente a su constitución, aumentos de capital, accionistas, administradores, representantes legales, se revisará también las escrituras para ver como se han conformado las juntas Generales de Accionistas y los Directorios.

b) Se revisará el formulario 101 que es el que contiene los balances, de los dos últimos años, y se realizará un análisis vertical y horizontal de las cuentas que contienen los balances, con el fin de darnos cuenta que es lo que ha pasado en los dos últimos años si se han incrementado o decrecido las cuentas más importantes, para ver como se está manejando y que proyecciones tienen la empresa.

c) Después de este análisis se realizará una cita con el representante legal de la compañía y se le explicará el motivo de nuestra visita, además se les pedirá que nos ayuden y colaboren con la información que se necesita inspeccionar.

d) En el momento de la inspección se llevará una credencial que certifique nuestro trabajo para que la empresa este tranquila y nos puedan proporcionar la información que se les solicite. Ejemplo de credencial.

e) Una vez que se ha verificado cada uno de los aspectos que rige a la empresa y se ha pedido todos los documentos que se analizan en una inspección de control, se toará nota de todos los aspectos que no se cumplen o no están de acuerdo con las normas tanto de la empresa como de los artículos de las leyes.

f) Con toda la información recolectada se procederá a estudiarla minuciosamente, y a realizar el informe que se presenta de la siguiente manera:

INFORME DE CONTROL No.SC.ICI.CEE07.

FECHA:

COMPAÑÍA:	.		
EXPEDIENTE Nº:			
DOMICILIO:	QUITO		
DIRECCIÓN:			
TELEFONO:		**FAX:**	
E-MAIL:			
REPRESENTANTE LEGAL:			
CARGO:	GERENTE GENERAL		
MOTIVO DEL INFORME:	VISITA DE CONTROL		
SOLICITADO POR:	DIRECTOR DE CONTROL ESTRATEGICO ESPECIALIZADO	**FECHA:**	
TRAMITE Nº.			

PRONUNCIAMIENTO:

Comunicar al representante legal las observaciones expuestas en el presente informe.

PREPARADO POR: _____ **Fecha:**

REVISADO POR: _____ **Fecha:**

INFORMACION DE LA COMPAÑÍA

ACTOS JURIDICOS

CONSTITUCION:

Fecha de constitución:		
Nº. y fecha de inscrip. en el Reg. Mercantil		
Plazo de duración y vencimiento	50	
Objeto social principal:		

ACTIVIDAD ECONÓMICA ACTUAL:

1.3 ESTRUCTURA DEL CAPITAL

CAPITAL SOCIAL

AUTORIZADO	SUSCRITO	PAGADO
	16.000	**16.000**

1.3.1 A LA FECHA DE LA INSPECCION:

ACCIONISTAS O SOCIOS	**CAPITAL**	**PARTICIPACION %**	
		PUBLICA	**PRIVADA**
	$ 16.000	100	
TOTAL	**$ 16.000**	**100**	

COMENTARIOS:

TIPO DE INVERSIÓN:

SECTORES	**VALOR**	**%**
PUBLICO:	$ 16.000	100
PRIVADO:		
a) Inversión Extranjera		
b) Inversión Neutral		
c) Inversión Subregional		
d) Inversión Nacional		
TOTAL	**$ 16.000**	**100**
COMENTARIOS:		

1.3.3 INVERSION EXTRANJERA:

SOCIOS	**VALOR**	**NACIONALIDAD**

Registro en el Banco Central	**SÍ**		NO
Comentarios:			

II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

REPRESENTANTE LEGAL: (PEDIR LA JUNTA QUE LO DESIGNO PARA VER FECHA)

Representante legal o apoderado:		Cargo:	GERENTE
Organismo que lo designó:	DIRECTORIO	Fecha:	
Inscripción Registro.Merc:	Fecha:	Vencimiento:	
Subrogante:		Cargo:	Presidente
Organismo que lo designó:	DIRECTORIO	Fecha:	
Inscripción Registro.Merc:	Fecha:	Vencimiento:	
COMENTARIOS:			

2.2 DIRECTORIO: (Ley de Compañías Art. 312)

El artículo 21 del estatuto social de esta empresa dispone que se nombre tres vocales principales y dos suplentes.

MIEMBROS DEL DIRECTORIO	
NOMBRES	**SECTOR**

VOCALES PRINCIPALES	**PUBLICO**	**PRIVADO**	**FECHA JUNTA GRAL**
VOCALES PRINCIPALES			

COMENTARIOS:

III. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

3.1 MANUAL DE CONTROL INTERNO:	**SI:**	**NO:**
3.2 MANUAL DE CONTROL DE RIESGOS:	**SI:**	**NO:**

3.3 COMISARIOS:

Comisario Principal	
Nombre:	
Dirección:	
Comisario Suplente	
Nombre:	
Dirección:	
Fecha junta general que los designó	

COMENTARIOS:

AUDITOR EXTERNO:

Total de activos del ejercicio económico del año		Valor	
Debe presentar informe de auditoria externa		SI: X	NO:
Nombre:		Nº. R.N.A.E	
Dirección:			
Comunicó a la Superintendencia de Compañías		SI: X	NO:
Fecha junta general de accionistas que lo designó:		30-03-2006	

COMENTARIOS:

IV. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CON ESTA SUPERINTENDENCIA

4.1 CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES	SI	NO	ULTIMO AÑO PRESENTADO
Presentaron los estados financieros	X		2005
Informe de administradores	X		2005
Informe de Comisarios o de Consejo de Vigilancia	X		2005
Informe de auditoria externa		NP	
Nómina de Accionistas o Socios	X		2005
Pago de contribuciones	X		2005

V. RESPALDOS SOCIETARIOS

COMENTARIOS:

VI. INFORMACION DE ESTADOS FINANCIEROS, CUMPLIMIENTO DE NORMAS CONTABLES, ANALISIS DE RESPALDOS Y PROCEDIMIENTOS

BALANCE DE SITUACION

COMPAÑÍA XXX	**EXP: XXX**	
	2005	**2006**
I. ACTIVO	**215.229,68**	**464.649,83**
1. ACTIVO CORRIENTE	**184.341,97**	**449.758,60**
a. DISPONIBLE	**31874,35**	**6.281,47**
CAJA, BANCOS	31.874,35	6.281,47
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	0	0,00
b. EXIGIBLE	**152.467,62**	**443.477,13**
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	150.467,62	443.477,13
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0	0,00
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	0	0,00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.000,00	0,00
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	0	0,00
2. ACTIVO NO CORRIENTE	**30887,71**	**14.891,23**
a. FIJO TANGIBLE	**20734,37**	**14.891,23**
TERRENOS	0	0,00
EDIFICIOS E INSTALACIONES	27.111,66	27.111,66
OBRAS EN PROCESO	0	0,00
MAQUINARIAS, MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	51.355,34	51.355,34
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS, Y SIMILARES	0	0,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	2.009,40	2.807,40
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO	0	
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	0	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	-59.742,03	-66.383,17
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACELERADA ACTIVO FIJO	0	
d. OTROS ACTIVOS	**10153,34**	**0,00**
CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO: OTROS	10.153,34	
PASIVO Y PATRIMONIO	**215.229,68**	**464.353,91**
II. PASIVO	**140.271,28**	**372.341,24**
1. PASIVO CORRIENTE	**140271,28**	**372.341,24**
CTAS Y DOCS. POR PAGAR PROVEEDORES	110.536,43	325.779,05
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	19.131,36	21.837,12
I.R. POR PAGAR DEL EJERCICIO	0	10.391,08
CON EL IESS	950,95	1.015,30
CON EMPLEADOS	260,83	278,28
PARTICIPACION TRABAJADORES XP EJERCICIO	9.391,71	13.040,41
OTROS PASIVOS	0	
III. PATRIMONIO	**74.958,40**	**92.012,67**
CAPITAL	16.000,00	16.000,00
2. RESERVAS	**19.043,59**	**20.886,84**
RESERVA LEGAL, FACULTATIVA, ESTATUTARIA	6.316,75	8.160,00
RESERVA DE CAPITAL	12.726,84	12.726,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39.914,81	55.125,83

BALANCE DE RESULTADOS COMPAÑÍA XXX	EXP: XXX	
I. INGRESOS	**3.130.573,42**	**4.324.963,98**
1. INGRESOS OPERACIONALES	**3.126.234,16**	**4.318.574,55**
VENTAS NETAS TARIFA 12		432.246,38
VENTAS NEAS TARIFA 0	3.126.234,16	3.886.328,17
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	**4.339,26**	**6.389,43**
OTRAS RENTAS	4.339,26	6.389,43
II. COSTOS Y GASTOS	**3.067.961,95**	**4.238.027,90**
2. GTOS. ADMINISTRAC. VENTAS Y FINAN.	**3.067.961,95**	**4.238.027,90**
a. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	**3.067.167,05**	**4.237.354,71**
SUELDOS, SALARIOS	16.075,00	17.040,00
PAGOS EFECTUADOS TERCERIZADORAS	0	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1.796,39	2.491,04
GASTO PROVISION JUBILACION PATRONAL	0	
HONORARIOS A PERSONAS NATURALES	1.082,14	1.050,00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS	0	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	0	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FRSVA)	3.303,13	3.490,31
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	785,07	156,00
COMISIONES EN VENTAS	311.770,22	391.460,82
PROMOCION Y PUBLICIDAD	151,87	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.085.815,62	1.507.541,52
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y seciones)	708,63	1.551,63
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.161,90	1.878,22
TRANSPORTE	0	117.814,10
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1.652,50	1.486,88
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANT	150	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	6.786,05	6.641,14
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3.089,65	222.614,80
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	1.632.838,88	1.962.138,25
b. GASTOS FINANCIEROS	**794,90**	**673,19**
INTERESES Y COMISIONES: LOCALES	794,9	673,19
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	62.611,47	**86.936,08**
PARTICIP.TRABAJ. E IMP. A RENTA	9.391,72	13.040,41
UTILIDAD DEL EJERCICIO después de participaciones	**53.219,75**	**73.895,67**
25% Impuesto a la Renta	13.304,94	18.473,92
UTILIDAD DEL EJERCICIO después de Impuestos	**39.914,81**	**55.421,75**

COMENTARIOS:

Los registros contables al 31 de diciembre del 2006 se han elaborado aplicando Normas Ecuatorianas de Contabilidad, los valores obtenidos a esta fecha, presentan razonablemente la situación financiera de AEROESTAR S.A.

VII. ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS Y RESUMEN DE LA SITUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA.

Para este análisis se consideran tres índices financieros básicos, los cuales evalúan la capacidad de pago, endeudamiento o financiamiento y rentabilidad,

tomando esta información de los estados financieros de la compañía de los ejercicios económicos al 31 de diciembre de los años 2005 y 2006 provisional.

PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

INDICES FINANCIEROS	FORMULAS	AÑOS 2005	2006
CAPITAL DE TRABAJO	**(AC-PC)**	44.070,69	77.417,36
LIQUIDEZ	**(AC/PC)**	1,31	1,21
ENDEUDAMIENTO	**(PT/PAT)**	1,87	4,05
RENTABILIDAD	**(Utilidad/Patrimonio)**	0,53	0,60

COMENTARIOS:

VIII. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES:

CONCLUSIONES:

OBSERVACIONES:

EXTERNAS

CAPITULO 4

SISTEMA DE GESTION PARA EL CONTROL DE LAS EMPRESAS DE ECONOMIA MIXTA

4.1 Objetivos, Diseño y mejoramiento del Sistema de Control

En este capítulo se explicará el diseño y mejoramiento del sistema de control, así como también que la Superintendencia de Compañías, espera alcanzar con la implementación de este sistema.

4.1.1 Antecedentes para el desarrollo y mejoramiento del control

En el desarrollo de la Tesis se empezará explicando lo que significa Diseño.

“Diseño es un esquema o estructura lógica en el que se implantará nuevas mecanismos mas ágiles oportunos, los mismos que deben tener la tecnología para realizar un mejor control” para las compañías de economía mixta esta acción permitirá mantener constante el flujo de información es decir la conectividad que debe existir tanto internamente de la Superintendencia de Compañías como externa con las compañías de Economía Mixta a ser controladas y de esta manera examinar la

influencia de las variables independientes sobre las variables dependientes.[62]

El Diseño se lo conoce como el trabajo de proyección de objetos de uso cotidiano, teniendo básicamente en cuenta los materiales empleados y su función; así, las formas resultantes responden, en principio, a los fines que deben cumplir y no a condicionamientos estéticos abstractos.

La estructura es todo el conjunto de acciones, personas, cambios para conseguir un objetivo que será el mejor control de las compañías de economía mixta, ¿Porqué queremos desarrollar un nuevo sistema?, porque a lo largo de la investigación hemos detectado que las compañías de economía mixta necesitan un cambio en la estructura, no se encuentra bien canalizada la visión, hacia donde van y cuál es el objetivo social al que pueden encaminarse, por tratarse de compañías que tienen participación del Estado que estas deberían ser las que pueden realizar alguna obra social.

Cabe mencionar que el plan estratégico debe estar de mejor manera estructurado dentro de la Superintendencia de Compañías , una mejor capacitación y formación del personal que debe realizar las inspecciones de control para que estas den resultados deseados, es decir encontrar el verdadero problema y dar posibles alternativas para que se solucionen, esto se lo realizará cambiando normas y reglamentos que se encuentran obsoletos y que deben estar de acuerdo al nuevo sistema interactivo de comunicación y tecnología que impera en este mundo globalizado.

62

http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=lang_es&defl=es&q=define:Dise%C3%B1o&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

Se debe dar mucho énfasis en el apoyo que proporcionaran los máximos directivos y su involucramiento activo en este nuevo sistema para que en todas las instancias exista una adecuada relación y se conozca los problemas más graves a nivel directivo.

Dentro de los puntos más importantes que se debe considerar para que este nuevo sistema funcione, se detallan los siguientes:

4.1.1.1 Conocer las rendiciones de cuentas.- decir que no solamente el Gerente y Comisario presenten informes, sino también los vocales, y dentro de cada organismo al que ellos representan; presentar informes de seguimiento de acciones a tomarse y como se están cumpliendo, para el caso de las Instituciones del Estado, éstas obtengan una idea clara y deba existir una continuidad de acciones en diferentes períodos.

4.1.1.2 Flujo de Información para el organismo que lo designa y luego transmitirlo al Organismo Controlador.- Esto quiere decir que debe existir una conexión tanto de la Superintendencia de Compañías con las Empresas de Economía Mixta, cada una internamente y luego una relación entre las dos partes, poniendo los principales puntos, como en el caso de las compañías de economía mixta un seguimiento diario de las actividades que se realizan y de este análisis como resultado se obtendrá un reporte que podría ser mensual para la Superintendencia de Compañías. En el caso de la Superintendencia de Compañías, la información que resulte del análisis y los informes realizados se la debe hacer conocer en forma interna, tomando en cuenta los criterios jurídicos necesarios, luego se obtendrán las observaciones, las mismas que se indicarán a la compañía y se realizará un seguimiento de las mismas hasta que puedan ser superadas.

4.1.1.3 Compañías responden a las observaciones. La mayoría de las Compañías en las que tiene participación el Estado , acogen las observaciones impartidas por la Superintendencia de Compañías, pero en cambio las empresas que son más fuertes o significativas como son las eléctricas y telecomunicaciones entre otras; en su parte organizativa son muy complicadas y tienen sistemas en los cuales por ejemplo las pérdidas negras les toman como una pérdida y no tratan de implementar nuevos mecanismos para que este rubro se rebaje, en otros casos como en el de las generadoras hidroeléctricas que en la mayoría arrojan pérdidas consecutivas por más de 3 años, y esto es causal de intervención, dichos trámites no prosperan por influencias política o negligencia de las autoridades, es por esto que un buen sistema de control que obligue a seguir todo el proceso de inspección hasta concluir con la superación de observaciones, o bien la intervención o cancelación de las compañías que no los superan, en todos los casos sin influencia ninguna será una de las metas de este nuevo sistema y se ahorrará al estado en una cifra aproximada de 1.000 millones de pérdidas en diferentes actividades económicas, Uno de los ejemplos recientes esta la TERMOESMERALDAS que por no aplicar a tiempo la corrección de una revalorización de activos que estaba mal echa ahora la empresa tienen que afrontar una pérdida de 70.000 dólares diarios .[63]

4.1.1.4 Factor Técnico. En el factor técnico debe superar las deficiencias que existen, buscando sistemas que integren y ayuden a un mejor manejo a nivel gerencial.

---

[63] El Comercio Sección económica del 23 de agosto del 2007

4.1.1.5 Ámbito jurídico. En el aspecto jurídico se debe aplicar la ley para todos sin excepción.

4.1.1.6 Ámbito político. En el factor político, una vez que los dirigentes sean elegidos por concurso de merecimientos y oposición, y no por compromisos políticos, se podrá aplicar la ley de mejor manera y realizar un control efectivo y justo.

4.1.2 Diseño, desarrollo y mejoramiento del sistema de control de las compañías de economía mixta

Para realizar el diseño, desarrollo y mejoramiento del sistema de control debemos tomar en cuenta las competencias de la Intendencia de control:

Según el Reglamento Orgánico Funcional de la Superintendencia de Compañías, corresponde a los departamentos, de la Intendencia de control, entre otras, las competencias que se señalan más adelante:

Cabe señalar que las compañías que tienen participación del estado se dividen en compañías de economía mixta y sociedades anónimas que tienen participación accionaría del estado. Estos dos grupos tienen tratamientos iguales, en cuanto a la conformación de estatutos, directorios, vocales, capital y todos los reglamentos que rigen a las compañías anónimas.

Entre las competencias están las siguientes:

4.1.2.1 Elaboración del proyecto anual de trabajo, con criterios de selectividad.

Esto quiere decir a que áreas se encaminará el control de las compañías como puede ser, eléctrica, telefónica, petrolera, de participación del ejército, o de los municipios y consejos provinciales, entre otras.[64]

4.1.2.2 Realización de estudios en función del plan anual.

Los estudios serán sobre la situación económica-financiera, administrativa y productiva de la compañía en relación al desenvolvimiento de sus actividades, al cumplimiento de sus obligaciones y a la observancia de las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

Cada año se traza una meta de cuantas compañías aproximadamente se podrán controlar, es un campo muy amplio, pero de acuerdo a un plan se podrán ir cumpliendo metas y tratando no solamente de ser un órgano de control sino un órgano que guía y apoya a las empresas. Para poder cumplir con este plan lo primordial será contar con un personal calificado y especializado, para que puedan desarrollar bien su trabajo, es decir que tengan los conocimientos y bases suficientes para poder tener anticipadamente criterios e información calificada por parte de la Superintendencia de Compañías, esto quiere decir que las bases de datos con las que cuenta actualmente el Registro de Sociedades, sea veraz y actualizada, que tenga datos de constitución, aumentos, reformas de estatutos, estado de las compañías, en que causales ha incurrido para estar por ejemplo en procesos de intervención, liquidación, inactividad o cancelación de una compañía, cuales son los representantes legales, si

[64] Manual de la Superintendencia de Compañías

están o no con nombramientos actuales, en cuanto a la auditoria externa, si necesita y quienes son los auditores, si es posible tener una copia del último informe de auditoria para ver si dicho informe se encuentra con salvedades o está con alguna nota especial , si cumple o no con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

En cuanto a los estatutos de la compañía, revisarlos con anterioridad ha realizar la inspección, para poder darse cuenta si cumplen o no con dichos estatutos, los mismos que deberán estar de acuerdo a la composición de la compañía y su actividad, este es un punto muy importante ya que si bien es cierto que los Estatutos de las compañías son la base del funcionamiento, estos deben ser diferentes en cada compañía y regidos en base a su composición y requerimientos, estos no pueden ser una simple copia e imitación de otras compañías que tienen por ejemplo similar actividad económica, sino más bien cada una será una innovación , de tal manera que tanto las Juntas generales de Accionistas que es el órgano supremo, como los directorios que son parte de la estructura del gobierno corporativo, serán los que actúen directamente, y ellos sean los encargados de vigilar el buen funcionamiento de la empresa; que las reuniones no sean simplemente formulismos, sino que en estas se plasmen ideas de superación y en las cuales el Estado intervenga de forma activa , ya que en la mayoría de Compañías de Economía Mixta, el Estado es el que aporta con el Capital ,y este debe estar involucrado activamente en el desenvolvimiento de la compañía para que la misma obtenga rendimientos y sobre todo para que la producción vaya encaminada a los menos favorecidos del país.

Una de las propuestas de la Superintendencia de Compañías, será la reglamentación antes de constituir una compañía, de la participación de un delegado , en los campos legal y de control , para que enseñen como y que es lo que se hace con cada uno de los libros sociales, para que sirven las actas de juntas generales, las actas de directorios, los

expedientes, el libro de accionistas y los títulos de acciones, como tienen que se llevados, y como se debe negociar y registrar cada uno de los movimientos de acciones y transferencias de los mismas.

De esta manera y con esta indicación, la empresa ya sabe que es lo que tiene que hacer, y conjuntamente con el abogado de cada compañía, redactarán los estatutos que mejor puedan ser aplicados y les sirva adecuadamente.

Otro punto de importancia, será el revisar la contabilidad de la compañía y realizar un análisis comparativo con otros años, para ver si la empresa está creciendo, o si sucede lo contrario en que aspectos está fallando.[65]

4.1.2.3 Control y seguimiento de los plazos. Este control es principalmente par ver si se están o no cumpliendo con las observaciones, derivadas de informes y del análisis de estados financieros.

Una vez que el especialista tienen una idea clara de la situación actual de la compañía, realizará la inspección, pero esta se le deberá hacer con sentido de una verdadera inspección, para encontrar fallas y actitudes empresariales que no estén de acuerdo con la Ley de Compañías , con controles periódicos y con un sistema que el Estado puede implementar a nivel de compañías de Economía Mixta, ya que como tienen participación de estado este puede influir para que las actividades sociales como contables, puedan ser reguladas, de esta manera el especialista también tendrá más conocimiento y experiencia en dicho sistema y podrá encontrar cualquier desviación o maquillaje financiero que suele existir en las empresas, con la finalidad de evadir impuestos, perjudicar a los trabajadores y accionistas e inclusive a toda la sociedad, con las

---

[65] Manual de la Superintendencia de Compañías

empresas vinculadas o fantasmas que solo aparecen por períodos cortos, hacen supuestamente el negociado y luego desaparecen y no se pueden encontrar culpables, ejemplos claros son los de las inmobiliarias y centros vacacionales que tanto daño han hecho a la sociedad.

4.1.2.4 Análisis de estados financieros.

El análisis de los estados financieros se los realizará, haciendo visitas prolongadas a las compañías, y específicas para ver el movimiento de las cuentas en forma aleatoria pero real, constatando lo que se demuestra en los estados financieros y demás respaldos que se tiene en cada una de las empresas.

4.1.2.5 Atención de inspección de origen interno y externo.

Al referirnos a pedidos internos se trata de los planes de trabajo que tiene el Departamento de Control, como son inspecciones de control general, de auditoria, de aumentos de capital, de intervención. En lo que se refiere a inspecciones externas serán aquellas qué se las realiza bajo pedido de la compañía, denuncias específicas, ya sea de accionistas o trabajadores de las empresas, por pedido de jueces, o por anuncios de fraudes, acciones ilícitas que sean relevantes y sean de dominio público

4.2 Objetivos y Metas planteados por la Superintendencia de Compañías

En este punto se tratará de indicar los principales objetivos que la superintendencia de compañías quiere alcanzar con este nuevo sistema, así como las metas planteadas con tiempos estimados.

4.2.1 Objetivos del sistema propuesto para el control.

Las inspecciones relacionadas con el control, tienen como objetivos principales los siguientes:

4.2.1.1 Determinación de la situación actual. Quiere decir estudiar y darse cuenta del estado económico financiero, el cumplimiento de obligaciones y la observancia de disposiciones legales existentes, a través de la revisión de libros sociales, contabilidad, documentos, valores, comprobantes y archivos de la compañía.

4.2.1.2 Asesoramiento y orientación. Es decir ayudar a las compañías que presentan problemas en su situación económica-financiera y administrativa.

4.2.1.3. Colaboración con las autoridades. Se refiere a dar la información necesaria para que las autoridades de la Superintendencia puedan tomar decisiones, con respecto a los problemas señalados.

4.2.1.4. Involucramiento en forma activa. Esta participación se la realizará en todos los actos societarios de la compañía, desde su constitución, hasta la cancelación de la misma.

4.2.1.5 Comunicación directa. Además de una comunicación directa es deberá ser continua de cómo se está llevando a la empresa, esto se lo puede realizar por monitoreo directo con la compañía, por medio de un programa que enlace a la Superintendencia de Compañía, con las compañías de economía mixta en la que se ingresen datos importantes de las transacciones principales realizadas en ese momento,

así como un informe mensual o trimestral de las actividades que realiza la empresa.

4.2.1.6 Unificación del sistema contable. La unificación de un sistema contable beneficiará a todas las compañías que tienen participación el Estado, porque será un sistema universal y el mismo que para su instalación se dictará cursos de capacitación.

4.2.2 Metas del sistema propuesto para el control

4.2.2.1 Conciencia de Corresponsabilidad. En un plazo de 1 año se deberá crear conciencia de corresponsabilidad por parte de las compañías, es decir que la presentación de la documentación que se necesita en la Superintendencia de Compañías no sea un simple requisito, o se lo haga solo para obtener por ejemplo un certificado de cumplimiento de obligaciones, que es uno de los certificados que se necesita para entrar en un concurso de licitación, sino que sea parte de la actividad de la compañía y que esta esté pendiente de mantener su información al día con el objeto que se pueda ayudarles a superar cualquier inquietud.

4.2.2.2. Nueva imagen de la Superintendencia de Compañías. Para el año 2008 se deberá dar una nueva imagen de la Superintendencia de Compañías como un ente de apoyo, consulta y guía para las empresas que tiene participación el Estado.

4.2.2.3 Número de compañías controladas al año. El control de 70 compañías de Economía Mixta en el año, y el seguimiento cada 6 meses de las mismas, para revisar si han cumplido o no con las observaciones encontradas.

4.2.2.4. Implementación de página WEB. La implementación en la página WEB de la Superintendencia de Compañías en un lapso de máximo 2 años de una base de datos que proporcione daos importantes para que se puedan realizar alianzas entre las empresas, que pueden fusionarse y obtener un mejor beneficio para la sociedad, a la vez que pueden crecer como compañías.

CUADRO No. 9 Cuadro Explicativo del Sistema de Control actual y propuestas

	CUADRO EXPLICATIVO DEL SISTEMA DE CONTROL ACTUAL Y PROPUESTAS			
	Mecanismos que se deben realizar	**Funciones**	**Resultados**	**Propuestas**
1	Recopilación, procesamiento y análisis de información básica relevante	Ingresarse a la base de Datos para obtener Información	Obtener información necesaria de la compañía	Involucrarse desde la constitución de la compañía.
2	Utilización de modelos de diagnóstico y análisis básico	Estudio de los balances comparativos de los dos últimos años, además análisis horizoantal y vertical de las cuentas de los balan ces	Alteraciones en cuentas de riesgo o, movimientos exagerados de un año a otro.	Implementar nuevos sistemas para tener más contacto con las compañías, estandarizar sistemas contables para un mejor manejo de las compañías.
3	Informes de directorio, administradores y comisarios	Revisión de los informes, los mismos que debebn estar de acuerdo con las normas y ser coherentes	Ver si cumplen o no con los Estatutos de la compañía.	Exigir por parte del gobierno una mayor participación de las instituciones del Estado en el directorio y como accionistas
4	Visitas de inspección.	Sacar cita para la inspección, Revisar cuentas específicas, motivo de la inspección .	Ver si pueden o no realizar el aumento con las cuentas que explican y si estan contabilizados bien .	Ser justos y onrados con criterios emitidos
5	Visitas de control de calidad de auditoría externa	Estos controles serán en forma total, es decir de todos los aspectos de las compañías	Detectar algún movimiento incorrecto o mal registrado.	Deben ser más periódicas, y participativas en el proceso de las compañías.
6	Procesos de intervención	Después de la inspección se realiza un ofio con observaciones encontradas, al no superar estas observaciones en un tiempo prudencial, se seguirá el proceso de intervención	Superar las observaciones y mantener a la compañía en buen funcionamiento tanto legal como contable	Tratar de solucionar dichos procesos con personal calificado en cada área.
7	Procesos de mediación, arbitraje concordato.	Este proceso de mediación se lo realiza princpialmente cuando existe una denuncia por parte de los socios, y antes de realizar la inspección se realiza la mediación, para poder solucionar el problema	Resolver y superar las desaveniencias antes de proceder a la inspección	Agotar todos los medios para no ir a la inspección
8	Procesos de liquidación	La liquidación es el proceso que se lo realiza cuando no supera las causales de intervención y posteriormente se cancela la compañía.	Entrar en proceso de terminación de la vida legal de la compañía.	Dar alternativas de alianzas con empresas, o con organismos para que no se liquiden las compañías.

[66]

[66] Manual de funciones de la Superintendencia de Compañías elaborado por Flor María Merlo.

4.3 Metodología para efectuar un seguimiento a las actividades componentes de los objetivos, de acuerdo a las metas planteadas.

Lo principal será que cada compañía implemente un plan estratégico, en el cual se formulen objetivos específicos y estos sean alcanzables, una de las herramientas podrá ser la utilización del: **Mapa de Implementación o Tablero de Comandos**

Capital Management Solutions brinda un servicio integral para que las organizaciones implementen del Balanced Score Card en el Ecuador, con un equipo de líderes se define la planificación estratégica que constituye el punto de partida y el norte hacia dónde apunta la Organización.[67]

El mapa estratégico plantea y define la estrategia organizacional, hacia la aplicación operativa, se determinan de forma clara y sencilla los objetivos estratégico relevantes y cómo ellos están relacionados entre sí a través del análisis causa efecto es decir, que de acuerdo a los resultados obtenidos serán implementados los correctivos o sanciones de los responsables. Así se enfocan los esfuerzos a toda actividad que se encuentre considerada dentro de la estrategia organizacional, dejando de lado las actividades que no aportan valor.

Dentro de la Superintendencia de Compañías se deberá realizar la formulación de todos los planes estratégicos de la Institución en función de una estructura organizacional acorde a la realidad , además el seguimiento y control de las compañías de economía mixta, con alertas en cada una de las fases pero relacionadas con los demás departamentos, poniendo tiempos de cumplimiento y de tal manera que

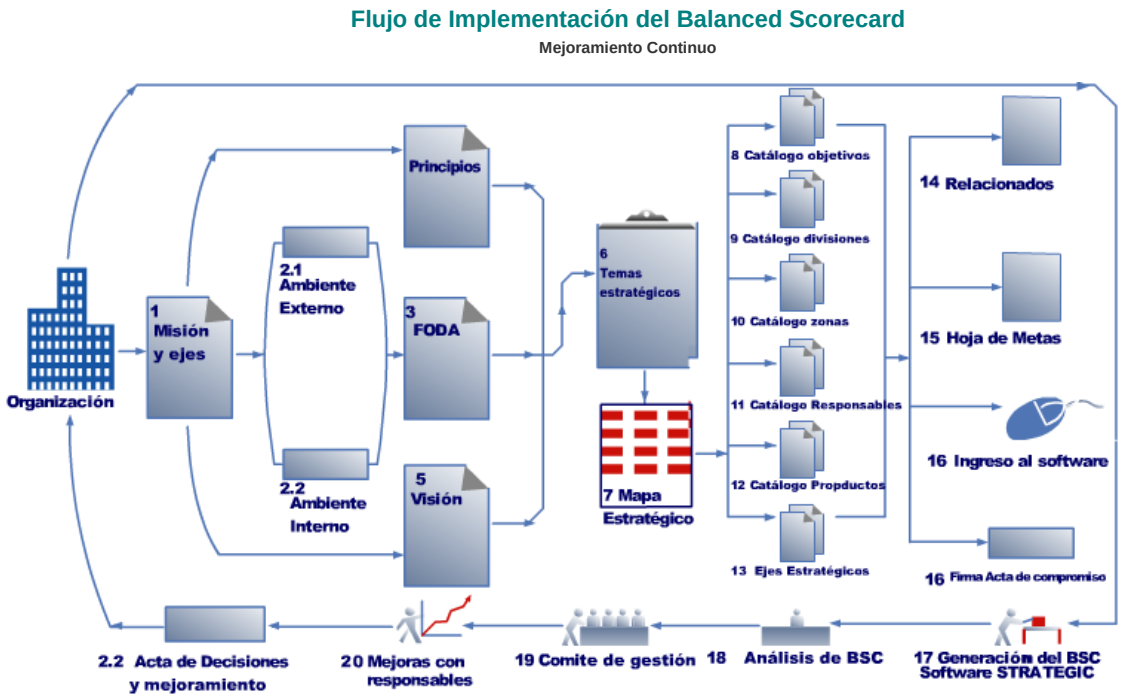
---

[67] http://www.estrategiaempresarial.com

un funcionario de otro departamento pueda ver en que estado está el trámite que el envió, para saber si se está cumpliendo o no con los tiempos establecidos.

A través del Balanced Score Card, todos los funcionarios de la organización tendrán claros sus objetivos personales, grupales y organizacionales y cómo estos contribuyen en su desempeño personal y organizacional, la metodología permite estructurar y desarrollar Comités de Gestión periódico, dónde se toman acciones correctivas y preventivas, asegurando el éxito planteado.

GRAFICO No. 8. Flujo de Implementación del Balanced Score



4.3.1 Explicación de cada uno de los pasos que integran el BSC

1.- Misión y Ejes.- Describe la razón de ser de cada de la organización y la forma como desarrollará sus actividades.

2.- Ambientes Externos e Internos.- En el ambiente externo, se determina los aspectos críticos del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) que pueden revertirse en beneficio o perjuicio de la organización. En el ambiente interno identifica aquellos factores claves del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) que influyen en el desempeño organizacional.[68]

3.- FODA.- Los ambientes internos y externos determinan la situación competitiva de la organización, mediante las relaciones entre las variables mas importantes para así diseñar las estrategias adecuadas.

4.- Principios.- Son valores o creencias de la cultura organizacional que permiten que la empresa desarrolle sus actividades responsablemente.

5.-Visión.- Es la máxima aspiración de la organización, el lugar ideal al que quiere llegar con su gestión.

6.-Temas estratégicos.- Son los grandes objetivos que sustentan la estrategia organizacional, constituyen las directrices de la gestión empresarial.

7.- Mapa Estratégico.- Representa gráficamente la estrategia empresarial, al mostrar todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación.

---

[68] http://www.estrategiaempresarial.com

8.- **Catálogo de Objetivos.-** Permite dar categorías a cada uno de los temas estratégicos, especificando que subtemas y objetivos influyen en su consecución, asignándoles indicadores, signos, formas de cálculo y ponderaciones.

9.- **Catálogo de Divisiones**.- Describe el organigrama de la empresa, la forma como está estructurada. Permite que se pueda evaluar el cumplimiento de la estrategia en cada área.

10.- **Catálogo de Zonas.-** Son las zonas geográficas en las que la organización realiza sus actividades, cada una de las cuales podrá ser evaluada.

11.- **Catálogo de Responsables.-** Detalla las funciones a los que se ha asignado responsabilidades, con lo que se podrá evaluar su desempeño de una manera objetiva.

12.- **Catálogo de Productos.-** Describe la línea de productos que la organización oferta a sus clientes, y permite generar estrategias enfocadas a cada línea de productos.

13.- **Ejes Estratégicos**.- Identifica los principales ejes estratégicos donde centra sus esfuerzos la organización.

14.- **Relacionados.**- Es asignar responsabilidades y períodos de ejecución de los objetivos estratégicos establecidos.

15.- **Hoja de Metas.-** Asignar niveles de desempeño esperados para cada objetivo estratégico, las que se pueden definir por zona y responsable.

16.- **Ingreso al Software.-** Alimenta la información al sistema y esto facilita la ejecución y evaluación.

17.- **Firma Acta de compromiso**.- Documento personalizado que describe la filosofía organizacional, Mapa Estratégico, Objetivos Personales, Metas Planificadas, y Personas Involucradas.

18.- **Generación del Software Estratégico**.- Es la instancia en que los líderes departamentales analizaran el desempeño organizacional y generaran mejoras en la gestión.

19.- **Análisis del BSC**.- Previo al comité de evaluación, deben validarse los reportes generados verificar la calidad de la información.

20.- **Comité de Gestión.-** Strategic genera reportes de desempeño organizacional y personal de la estrategia.

21.- **Mejoras con Responsables**.- Las decisiones y acciones tomadas deben asignarse a uno o varios responsables de su ejecución.

22.- **Acta de decisiones y mejoramiento**.- Todas las decisiones del Comité de Gestión se formalizaran en un acta, la que se enviará a todos los involucrados y permitirá que las mejoras se ejecuten según lo previsto.

4.3.2 Beneficios del BSC

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.

El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.

La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización

El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.

Convierte la estrategia en acción.

Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

Genera indicadores de control efectivo.

Permite tomar decisiones oportunas.

Aumenta la satisfacción de sus clientes.

Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

Los pasos que se pueden dar para que las compañías no estafen tanto a los trabajadores, accionistas y personas, será el cambio de mentalidad en los dirigentes; cómo se logra esto?:

Desde la constitución de las compañías, se deberá asignar a un inspector para que este encamine de acuerdo a las necesidades a la conformación de los estatutos, luego se podrá pasar la elaboración a la revisión de otro funcionario, para que esta actividad sea imparcial, y se deberá implementar un seguimiento periódico, pero dentro de cada seguimiento se deberá informar todas las actividades, y esas deberán estar en una base de datos que sea asequible a los funcionarios relacionados con las áreas de inspección, y jurídico, para que esto se pueda revisar periódicamente y se pueda detectar cualquier anomalía anticipadamente.

La implementación de un sistema contable por parte del gobierno para todas las compañías de economía mixta será de gran beneficio para detectar malas prácticas contables a tiempo.

Obligatoriedad a la asistencia de directorios por parte del Estado.

Rendimiento de informe por parte de los representantes del estado para que exista la continuidad en las acciones.

Cuando el estado, tiene la mayor participación de acciones, para la designación del gerente General, se debe realizar un concurso de merecimientos, poniendo como norma, que se incluya a personal privado para que este puesto sea elegido por capacidad, de esta manera será la única forma que estas compañías puedan salir adelante con personal capacitado y calificado para los puestos que van a desempeñar.

Otro punto muy importante será el desarrollo de controles internos en todas las empresas, que estos controles deberán ser verificados por personal interno designado por el directorio, y que tengan la obligación de emitir informes trimestrales para ver si se cumplen o no dichos controles internos en todos los aspectos.

Se deberá implantar y articular un sistema en el que, las observaciones de dichos informes se hagan llegar a las compañías y luego estas den sus respuestas al organismo de control para poder por este mecanismo tener una comunicación directa y más oportuna, es decir que exista conectividad.

Así también cuado el funcionario de la Superintendencia de Compañías realice inspecciones y de estas resulten observaciones, que se las remita a la compañía deberán ser también notificados los vocales del directorio, para que tengan conocimiento de lo que se ha encontrado y en una reunión vean que control interno está fallando.

4.4 Formulación de alternativas para el mejoramiento tanto en el aspecto social, administrativo, como contable de las empresas.

Las compañías de economía mixta deberán cambiar su ámbito social, es decir ya que tienen participación del Estado estas deberán estar encaminadas a proporcionar mayor bienestar a la comunidad, como se podrá conseguir esto, es produciendo mejor y en más cantidad , de tal manera que se pueda distribuir a menor precio y de esta forma afectar a los otros productores que son privados y cuyo objetivo es el de recibir mejores rendimientos, esto se lo hace aumentado el precio del producto , pero si existe dentro de las industrias compañías que realizan similares actividades y en las cuales el estado esta involucrado y su participación es desinteresado , el pueblo se verá beneficiado por productos similares y de menor precio.

Una buena estructuración de libros sociales, es decir dependiendo de la compañía deberán ajustarse a los estatutos, para que estos sean cumplidos en tiempos, los representantes tengan un seguimiento y hagan cumplir dichos estatutos , no como actualmente se lo hace se toma un patrón y se copia a todas las compañías cambiando solo su razón social, capital y duración.

Analizar la obligatoriedad de asistencia por parte de los vocales que representan al Estado en los Directorios, y además que exista la continuidad de acciones por parte de dichos representantes, es decir que exista permanencia en la delegación y designación y los informes de gestión sean consistentes

En el campo administrativo, será muy importante una planeación estratégica de las compañías. Un sistema gerencial, implementación para un monitoreo en las inspecciones, conexiones con el Sistema de la

Superintendencia de Compañías para agilitar la gestión y ver lo real que le falta en documentación.

Dentro de las reformas administrativas se deberá implementar los requisitos o perfiles de las personas que van a gerenciar las compañías con un mínimo de experiencia de unos 5 años en este campo.

Se controlará el pago de dietas para las reuniones de directorios, haciendo un seguimiento y valorando los resultados de dichas reuniones

Se podrá implantar también un sistema de convivencia por una sola vez en la compañía durante un tiempo prudencial, para darse cuenta de cómo funciona en realidad la compañía.

Se aconseja también que luego en el seguimiento de una compañía los inspectores se intercambien las visitas a las compañías para que no pueda existir amistad de los funcionarios con el personal de las empresas.

Se deberá implementar un sistema de seguimiento de actividades, proponiendo un resumen de inspecciones a través de un control Interno que la Superintendencia, tendrá la visión general de que es lo que ha pasado con la compañía controlada, que observaciones se han producido, y cuales han sido superadas, además de cuales quedan pendientes y las acciones a tomarse

Se deberá crear módulos de conexión de los especialistas de control con los Directores y con el Intendente de Control, para que estos tengan un seguimiento de las actividades realizadas por cada compañía.

En el aspecto contable será importante que cada una de las empresas, primero tenga una base contable que puede ser regulada por parte del estado para todas las compañías de economía mixta, además se deberá incluir una Auditoria Interna, la misma que periódicamente tendrá la

obligación de realizar un seguimiento esto implica que debe existir un manual de control interno y de riesgos de deberán tener todas las compañías para que se pueda detectar a tiempo cualquier mal funcionamiento o desvió de fondos, es decir con estos manuales se ponen responsables tiempos los cuales deben ser cumplidos, y en caso contrario deben ser justificados.

En este campo será interesante aplicar una Auditoria de gestión principalmente en el campo Institucional, que es la evaluación integral dentro de la cultura administrativa moderna y que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa . En este sistema de gestión se impone un salto cualitativo en el control que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida, tomando en cuenta el autocontrol y un diagnóstico continuo.

Se define a este tipo de Auditoria como el examen que se realiza en una entidad par establecer el grado de economía eficiencia y en la planificación, control y usos de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.[69]

Es necesario por lo tanto, el diseño de una guía metodológica que responda alas características estructurales y funcionales de las entidades, en nuestro caso sería de la Superintendencia de Compañías , esta herramienta permitirá optimizar los recursos económicos, humanos para un mejor control a las compañías de economía mixta, haciendo un nuevo planteamiento de objetivos , que es lo que se quiere lograr con un

---

[69] http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/audigesnecefi.htm

adecuado control a las compañías de Economía Mixta, cuál será su meta, que podría estar encaminada hacia el fortalecimiento en el campo social, promoviendo una mejor relación entre los altos directivos de la Institución con los funcionarios encargados del control de las compañías de economía Mixta.

Otro aspecto muy importante es el cruce de información del SRI con la Superintendencia de Compañías en el campo tributario.

Todos los cambios y reformas que se están planteando para que puedan tener validez se deberán realizar reformas de los reglamentos , artículos en la Ley de Compañías con la ayuda de especialistas jurídicos y de control, elaborar un cambio , esto ponerlo a estudio de asesores y comenzar a realizar la reforma a la Ley de compañías, la misma que se pondrá en conocimiento del Congreso para su debate y futura aprobación, con la aprobación de estas reformas se deberá indicar a las compañías cuál será el ámbito de acción de la Superintendencia de Compañías, y en especial el departamento de Control, así como también el asesoramiento continuo del departamento Jurídico**.**

4.5 Implementación de herramientas para la toma de decisiones.

Entre las herramientas que se utilizaran para la implementación del sistema de control estarán las siguientes:

4.5.1 Software. El software utilizado será el Balance Score Card que está herramienta deberá ser implementado en todas las empresas de economía mixta o que tengan participación el Estado, con la finalidad de que lleven la gerencia y cumplimientos de objetivos por medio de este sistema gerencial, para que según lo datos que arroje este sistema nos hagan llegar mensual o trimestralmente las novedades y que es lo que

está pasando en la compañías, esto es para mantener una relación directa y continua.

GRAFICO No. 9. Herramientas tecnológicas para ejecutar un Mapa Estratégico

[70]

[70] www.tablerodecomando.com.ar

En estas herramientas que son parte integral del Balance Scorecard está implementado una nueva, que es la Responsabilidad Social, que se refiere a la responsabilidad que deben tener todas las empresas en ayudar a sus empleado, como mejorar sus beneficios de salud entre otras y también la responsabilidad que deben tener las empresas con el medio ambiente, si pueden aportar a la comunidad en general o la comunidad de alrededor de las empresas.

Otro sistema que se deberá implementar es un sistema contable que se adapte a las necesidades de estas compañías para que sea general en todas las compañías de economía mixta, pudiendo también incorporarlo en la superintendencia de compañías para saber su manejo y así poder entender más fácilmente las transacciones realizadas.

4.5.2 Programas de Planes de Seguimiento. Entre los programas de seguimiento se deberá implementar un sistema Institucional en el que se relacionen: especialistas de control y jurídicos, directores y autoridades para que cada uno tenga una visión de cómo se encuentran los trámites en cualquier momento de las compañías de economía mixta, en este sistema se pondrán las cada una de las compañías las observaciones que se han detectado en la visita de inspección.

4.5.3 Programa de Mejoramiento Institucional. Un programa de mejoramiento Institucional será un instrumento para dirigir el rumbo de una institución, como la Superintendencia de Compañías , en base al análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión de control para las compañías de economía mixta.

Por este motivo todas las instituciones deberán tener un plan o programa de mejoramiento, en el cual se precise metas acciones y ajustes que de acuerdo con la misión, visión y horizonte de posibilidades para control de mejor manera a las compañías, que se emprenderá en un periodo de tiempo para el mejoramiento permanente y sostenido de su gestión.

Dentro de las metas que se puede alcanzar con un Programa de Mejoramiento de Gestión son:

4.5.3.1 La mayor sociabilización dentro de la institución. Esto quiere decir que se deberán relacionar más todas las intendencias que forman parte de la Superintendencia de Compañías, para que se tenga claro un panorama general, cuales son los mayores problemas y como se pueden superar.

4.5.3.2 Seguimiento de los sistemas. Será una continua comprobación de los sistemas implantados y difusión en las áreas más sensibles para tomar medidas correctivas a nivel general.

4.5.3.3 Un sistema de capacitación. Este sistema será necesario en forma integral para toda la institución a nivel nacional.

Con todos estos lineamientos se podrá definir mejor el rol de cada persona involucrada en las diferentes áreas, y se involucrará más a cada una de ellas para la consecución de las metas planteadas, desde el nivel directivo, hasta el nivel operativo[71]

Se podrá implementar en las compañías un pequeño sistema para detectar cuantos y cuales son los clientes, así como los proveedores, que es lo que venden y si está de acuerdo al objeto social, si cumplen o no con los controles internos de cada compañía, formación de cuentas patrimoniales, y las cuentas con compañías relacionadas.

---

[71] http://www2.sag.gob.cl/cp2005/gestios_institucional/progrma_mejoramiento.htm

CUADRO No. 10 Cronograma de actividades para implementación el Sistema de Control.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL									
	TIEMPOS								
ACTIVIDADES	1er Mes				2do Mes				
	1era semar	2da seman	3era semar	4ta semana	1era semar	2da seman	3era semar	4ta semana	
Elaboración del Proyecto Anual									
Estudios de la Situación Económica									
Asesoramiento para actos jurídocos previo									
a su aprobación									
Inspección									
Realizar análisis de estados financieros									
Formulación del Informe y Observaciones									
Implementación del nuevo sitema gerencial									
Implementación del Sistema Contable Universal									
Enviar observaciones por medio de sistema integral									
Seguimiento de Observaciones									
Corresponsabilidad tanto Institucional como Emperesarial									

11

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizada y concluida esta investigación, primero que todo, se puede concluir que se cumplió con lo objetivos propuestos sobre el mejoramiento de la gestión en las Empresas de Economía Mixta.

Este capitulo esta dividido en dos secciones. La primera es sobre las conclusiones de la investigación. En esta sección, se sintetiza las conclusiones más relevantes que se han ido desagregando a lo largo de toda la tesis. Las conclusiones se han recogido en dos apartados, organizados según los distintos elementos que conforman el modelo utilizado en el estudio.

5.1 Conclusiones

Esta tesis ha contribuido con la parte investigativa propiamente dicha, así como con la metodología para la implementación de un nuevo sistema de gestión dentro de las Empresas de Economía mixta.

En lo investigativo porque se recaudó información acerca de la forma de control que existe por parte de la Superintendencia de Compañías, hacia las compañías de Economía Mixta y en lo metodológico porque se siguieron procedimientos organizados que permitieron evaluar el control y la forma como se relacionan la Superintendencia de Compañías con las compañías de Economía Mixta, y a su vez proponer un plan de mejora

utilizando la tecnología y la innovación, para que las compañías de Economía mixta cumplan con su objetivo social, y a su vez se integren mejor en la actividad productiva del país.

A través de la investigación y revisión histórica del manejo societario del Estado, se puede concluir que la creación de la Superintendencia de Compañía, primero como un Departamento adscrito a la Superintendencia de Bancos y luego ya como un organismo autónomo, ha servido para controlar a las compañías en general y de forma particular a las compañías de economía mixta, ayudando a precautelar los intereses tanto de accionistas como de empleados.

Se puede concluir que las compañías de economía mixta que fueron creadas en la década del 60, como solución para evitar que las compañías privadas se declaren en banco rota; ingresando de esta manera el Estado como accionistas de estas a través de préstamos e inyección de capital o absorbiendo aportaciones de las empresas que estaban debiendo al IESS. Mediante esta sociedad entre el Estado y la empresa privada, la nueva empresa de economía mixta creada tuvo mayor énfasis en lo social.

Mediante la investigación realizada se ha detectado que el sistema de control que actualmente esta en uso por parte de la Superintendencia de Compañías, que es el ente controlador de todas las compañías legalmente constituidas en el país, y en el caso que nos compete controla a las compañías de economía mixta, no se encuentra actualizado y en el transcurso del tiempo no se han producido innovaciones, tanto tecnológicas como legales.

En el aspecto político, los diferentes gobiernos no han concretado el apoyo al fortalecimiento del sistema de empresas de economía mixta, este tópico ha quedado solo en papeles. El aporte de los gobiernos

centrales al sistema de empresas de economía, ha sido escaso por lo que todavía no se pueden implementar sistemas gerenciales, contables tanto a nivel institucional como a nivel empresarial unificados y de esta manera poder tener un mejor control y seguimiento; lo que se lograría con el software especializado que esta investigación ha recomendado.

Para que se pueda realizar un verdadero control a las compañías de economía mixta se deberá tener una correlación, conectividad y retroalimentación adecuada mediante formatos que simplifiquen el ingreso de información relevante para la superintendencia de Compañías y poder alimentar de esta manera las bases de datos que se tiene en esta institución; por otro lado, formatos que se puedan dar a las empresas para que sepan cual es su situación actual y se logre hacer un seguimiento continuo de las fallas que se han encontrado en los trabajos de campo.

Todo lo anteriormente dicho se podrá conseguir gracias al apoyo de los directivos de la Institución, los mismos que también por medio de formatos estarán continuamente informados de las principales actividades, que en este caso el departamento de control realizará a las compañías de economía mixta.

Se concluye que un factor muy importante a favor de la implementación del sistema de gestión para el control de compañías de economía mixta, es la experiencia y la capacitación que el personal de la Superintendencia de Compañías tiene en el campo de control e inspección de las actuales compañías de economía mixta; su aporte y profesionalismo podrán mejorar y modernizar estos sistemas de control.

La nueva metodología del sistema de gestión para el control de compañías de economía mixta y la tecnología utilizada son fundamentales para la modernización global del Estado y sus sistemas de control. Una vez que se implanten estos sistemas automatizados se deberá tomar en

cuenta la permanente capacitación tanto a los empresarios como a los funcionarios de la Superintendencia de Compañías, tomen decisiones oportunas, adecuadas y sepan con claridad en donde están fallando y cual es el responsable de esa área o sección.

Con la nueva metodología del sistema de gestión para el control de compañías de economía mixta, se puede concluir que las alarmas que detectan los sistemas de mejoramiento institucional, son indispensables medir responsabilidades y tiempos.

Todos estos cambios se podrán implantar con la ayuda del gobierno y sus planes de reforzar a las compañías de economía mixta, impulsando el cambio de los actuales reglamentos y leyes que regulan y norman el funcionamiento tanto legal como contable de estas.

El mejor sistema de control para las compañías de economía mixta es el preventivo, ya que su objetivo principal es la optimización de recursos y un mejor posicionamiento en la actividad económica a través de una mejor responsabilidad social y redistribución de las utilidades entre sus accionistas (Estado, accionistas privados y empleados). De esta manera y para sus empleados, de esta manera conseguirá tener personal calificado, con ganas de trabajar, rendirán más en sus actividades, proporcionando mayor rentabilidad para la empresa, beneficiándose el propio empleado y ayudando a todo el país para que salga adelante

5.2 Recomendaciones

Es importante destacar que las recomendaciones de esta tesis van dirigidas a las compañías de economía mixta, que será por tratarse de compañías que tienen participación del Estado, un modelo para seguir implementando este tipo de control y mejoramiento en los sistemas, para las demás compañías legalmente constituidas en el Ecuador.

5.2.1 Recomendaciones en el aspecto Societario:

Reformar y actualizar leyes y reglamentos, pertinentes al control de las compañías, desde la constitución y pasando por todos los actos societarios que se pueden dar durante la vida legal de una compañía.

Participación activa de los especialistas jurídicos y de control para dar mayor información, a las compañías de cómo se deben estructurar todos los libros que tienen obligación de llevarlos.

Seguimiento continuo, por parte de los especialistas, con el fin de que la compañía vea a la Superintendencia como un ente coordinador, de apoyo y ayuda al sistema empresarial. Además un seguimiento continuo de las empresas que han tenido alguna observación, y direccionamiento si es necesario a áreas especializadas en problemas específicos, como puede ser desvío de fondos, empresas relacionadas, evasión de impuestos entre otros.

5,2.2 Recomendaciones en el aspecto tecnológico

Implementación del sistema contable general por parte del Estado para las compañías de economía mixta.

Adquisición del sistema gerencial del Balance Score Card por parte de las empresas para que puedan tener un control más eficaz y saber en que área y que responsable es el que está fallando, es decir con alertas preventivas.

Sistema de información a nivel directivo sobre causales importantes que se han detectado en las compañías de economía mixta.

Base de datos para ayudar a las compañías a buscar compañías con las cuales se puedan realizar alianzas estratégicas.

Capacitación especializada en áreas sensibles, como telecomunicaciones y eléctricas, así como también lavado de activos.

Implementación de sistemas por Internet para la relación directa con las compañías. En el mismo que se podrá ayudar, guiar y corregir errores de las mismas.

5.2.3 Recomendaciones en el aspecto Gubernamental

La Superintendencia de Compañías por medio de su más alta autoridad deberá comprometer al gobierno para que haga realidad la ayuda y el impulso que se debe realizar a las compañías de economía mixta.

Aplicación de políticas de gobierno para que las compañías de economía mixta tengan más beneficios sociales.

Aplicación de sanciones, basadas en la ley para todas las compañías que no las cumplan, sin distinción alguna.

TERMINOLOGIA UTILIZADA

Acción.- Cada una de las partes en las cuales los dueños o promotores de la empresa deciden dividir el capital de la misma.

Acuerdos Cooperativos.- Es una serie de reglas que se ponen de acuerdo para que en la ejecución de las mismas sirvan como ventajas para las partes que se encuentran inmersas en las mismas.

Administración.- Es aquella que tienen por objetivos el optimizar los recursos de una organización y ayudar a su eficiente distribución. Es aquella que sirve de soporte para toma de decisiones.

Ambiente.- Son las circunstancias o el escenario que se tienen en un determinado momento.

Análisis.- Es el razonamiento que se tienen de un estudio realizado.

Calidad de Gestión.- Mejora continúa de la producción y la calidad de todas las formas de trabajo.

Calidad.- Es una relación de adecuación entre las propiedades de producto servicio y las necesidades del usuario o cliente.

Compañía.- Es el conjunto de varias personas unidas para un mismo fin. Se dice de la entidad que está legalmente constituida y tiene una estructura organizada.

Competitividad. Capacidad de ser competitivo. Se dice que una empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado

Compromiso.- Es la obligación o el deber que se tienen realizar una tarea preestablecida

Control de Gestión.- Pretenden asegurar que los recursos sean obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente para de esa manera alcanzar los objetivos fijados en una determinada organización.

Control.- Es la vigilancia que se tienen sobre determinadas acciones**.**

Decisión.- Es la medida por la cual se va ha realizar una acción

Deficiencia.- Es la falta o la ausencia de plan o de metas dentro del desarrollo de una empresa.

Desarrollo.- Es el avance de las acciones para llegar a una meta u objetivo.

Dirección.- Es el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa en largo plazo, así también los medios a implementar para el logro de las metas propuestas y la consecución de los objetivos.

Diseño.- Es una descripción preliminar de que se quiere demostrar.

Economía de Mercado. Llamada también economía de libre mercado o, simplemente, economía libre es la que se desenvuelve a través de empresas privadas sin el control directo de parte del gobierno. En ella los principales procesos y operaciones económicos son llevados a cabo por particulares, ya sean estos consumidores o empresas, y la interferencia gubernamental es mínima o -al menos- está claramente delimitada a través del marco jurídico vigente.

Efectividad.- Alcance de las metas establecidas por la empresa en concordancia con la política vigente, logrando el objetivo propuesto

mediante el adecuado uso de los recursos materiales técnicos y financieros.

Eficacia.- Se mide a través del cumplimiento de las relaciones técnicas de insumo producto de la empresa y a través del resultado logrado.

Empresa – Unidad productiva de bienes y servicios públicos o mercantiles, necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad civil de un país.

Empresa Estatal Mixta.- Constituye aquella organización jurídica encargada de la producción y prestación de bienes y servicios públicos o mercantiles cuyo patrimonio o capital está integrado mayoritariamente por el Estado y organismos o entidades estatales y minoritariamente por empresas e inversionistas del sector privado.

Empresa Estatal.- Es una organización dedicada a la producción y prestación de bienes y servicios públicos o mercantiles, que dispone de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión en relación con la administración central del estado.

Empresas de Economía Mixta.- Constituye aquella organización encargada de la producción y prestación de bienes y servicios públicos o mercantiles, cuyo patrimonio o capital esta integrado por empresas e inversionistas del sector privado y por el estado u organismos o entidades estatales.

En una economía de mercado los intercambios entre los individuos son libres y voluntarios y las leyes existen para favorecer y garantizar su cumplimiento. Por tal motivo cada individuo entra en acuerdos con los demás ofreciendo los bienes y servicios que posee y demandando aquellos que necesita. Estas infinitas interacciones dan origen y se generan dentro de un contexto que se denomina mercado y en el cual

surgen precios de equilibrio que garantizan la más eficiente asignación de recursos posible. La competencia que se establece tiende a promover, por otra parte, la división del trabajo, la incorporación de tecnología y, en definitiva, el aumento de la eficiencia y de las innovaciones.

Estrategias.- Son las decisiones que se toman en el proceso de planificación y son determinantes para el logro de los objetivos para la obtención de recursos. Son tomadas para la alta gerencia y ayudan a la toma de decisiones.

Evaluación.- Es el valor que se da a un determinado proceso.

Fideicomiso.-. Relación jurídica por la cual una persona, denominada *fideicomitente*, transfiere bienes o activos a otra persona, llamada *fiduciario*, quien se obliga a utilizarlos a favor de aquél o de un tercero. Los *fondos de fideicomiso* o *fondos fiduciarios* son frecuentes en las prácticas de la seguridad social moderna: en ellos se van integrando aportes regulares -mensuales o anuales- que ganan intereses y quedan a disposición de los fideicomitentes al final de su vida de trabajo; de este modo los trabajadores tienen la posibilidad de obtener una importante suma o una pensión mensual de un monto aproximado al de su salario cuando se retiran o jubilan. Dichos fondos también suelen constituirse para proteger los intereses de herederos menores de edad y en otras situaciones semejantes.

Formato.- Es la forma o la presentación de que se va a dar tanto a los datos obtenidos como a los resultados.

Gerencia.-. Nombre que designa el conjunto de empleados especializados, de alta calificación, que dirigen y gestionan los asuntos de una empresa. Las decisiones de tipo general o estratégico son tomadas normalmente por los propietarios, en asamblea de accionistas o en juntas especiales, pero la gestión de la firma queda en manos de los gerentes.

Gestión Conjunto de actividades de dirección y *administración* de una empresa. La gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad pero, con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación.

Inversión.- Empleo productivo de bienes económicos, aportación de recursos para obtener un beneficio futuro.

Manual.- Es la elaboración de cómo se debe seguir un proceso, detallando de la forma más fácil para que el usuario pueda comprenderlo.

Modelo.- Es un ejemplo de lo que se quiere demostrar.

Organización Función de la administración relativa al ordenamiento de las actividades que se estiman son necesarias y de las relaciones de conducta entre el trabajo, los individuos y el ambiente laboral, que se interrelacionen entre si para que el conjunto de los elementos que la conforman, laboren unidos y de la forma más eficiente.

Planeamiento.- Es una proyección que se la realiza a un determinado tiempo y la cual será valorada para ver si cumple con los objetivos plantados o propuestos.

Privatización.- Apertura y transferencia de propiedad, funciones y actividades estatales a la iniciativa de empresario, obreros, profesionales, técnicos, inversionistas grandes y pequeños y en general a todo el sector no gubernamental de la sociedad.

Procedimientos.- Es el método que será utilizado para ejecutar alguna cosa.

Procesos.- Son los pasos que se necesita para llegar a un resultado.

Productividad.- Es el rendimiento que se tienen de una tarea o de un trabajo que se lo realiza

Producto.- En su sentido más directo, producto es todo aquello que ha sido producido es decir, el resultado de la acción de producir. Son productos, en economía, todos los bienes que se transan en el mercado, los que están disponibles como stock y los que se encuentran en poder de los consumidores. También se llama producto a lo que se obtiene de una renta o inversión: se dice así que determinados bonos producen, por ejemplo, un rendimiento del tanto por ciento, o que un negocio produce cierto monto de ganancias anuales.

Proyección.- Es el efecto que se produce después de un estudio o análisis de resultados

Rentabilidad.- Sinónimo de rendimiento económico; índice financiero que resulta de dividir las ganancias de la empresa por alguna otra partida o cuenta contable.

Responsabilidad Social.- Son todas las acciones encaminadas a conseguir una mejora para la sociedad, entiéndase a este como empleados, accionistas, o población en general.

Sector Público.- . Conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. El sector público comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios.

Servicios.- Es la ayuda que se va a prestar a las empresas.

Sistemas.- Un conjunto de elementos que se relacionan para cumplir con un objetivo

Sociedad.- Es una entidad privada cuya finalidad es lucrativa.

BÍBLIOGRAFIA

Bustamante Muñoz René. 1922-2006. Revista de la Intendencia de Compañías Anónimas N0. 1 diciembre l965)

CECSA. 1995 Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4)

Chiavenato I. 2001. Administración Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica. 3era Ed. McGraw-Hill 2001 Bogotá-Colombia.

Constitución de la República del Ecuador art 250 Quito – Ecuador.

Egas Peña Jorge. Temas de Derecho Comercial 2002

El Comercio. 2007 Perdidas en Transesmeraldas. Sección económica del 23 de agosto del 2007

Franklin E. B 2001.Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura McGrawHill 2001 México DF

Harrington H. James. Mejoramiento de procesos Empresariales. D¨VINNI Editorial Cia Ltda.. 1999 Bogotá –Colombia.

Hitt, Michael A. Administración Estratégica 2003

Hitt-Ireland-Hoskisson. 2000. Administración Estratégica Competitiva 3era edición Thomson 2000 México DF

Legislación Codificada , Resoluciones de la Superintendencia de Compañías

Ley de Compañías Secciones I, VI, VIII, IX,

Ley de Compañías. Alcance, mecanismos e instrumentos, operatividad y normativa de la nueva función de Control de la Superintendencia de Compañías.

Manual de la Superintendencia de Compañías .1982 Quito- Ecuador

Marales Felix Alfredo B Síntesis Administrativa.

Munich Lourdes y Ernesto Angeles Ernesto Métodos y Técnicas de Investigación 5ta edición Trillas 1997 México DF

Salazar Pico F. Planificación Estratégica, 2002

Salgado Roberto Artículo de la Compañía de Economía Mixta capitulo IX , 2000

SENDA et al. 1991. El Ámbito empresarial del estado ecuatoriano. diciembre 1991

PAGINAS WEB

http://www.monografias.com/trabajos11/modul/modul.shtml

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_Empresas

http://books.google.com.ec/books?id=OxFbBZ6m4n4C&pg=PA285&ots=hd4ppyRCPW&dq=Procesos+de+Administraci%C3%B3n&sig=lXITxRHRFFKJscbZALXoWZ9DwTg

http://books.google.com.ec/books?id=G3_LjrCEb0UC&pg=PA107&ots=Fc7QlSJRAI&dq=Planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&sig=Wo4lbFXMDXgRqC6q2cnFpIRaJzs

http://books.google.com.ec/books?id=k1cu60abh-cC&pg=PA2&ots=ET5T4Tchnd&dq=mejoramiento+de+procesos+empresariales&sig=rL75sD9dpS8-7h06q5FHqyxeCbQ#PPA8,M1

http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A32#A32

http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A31#A33

http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#10

http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A36

http://www.clad.org.ve/fulltext/1581300.html#A32#A32

http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate4.htm

http://www.mundobvg.com/instante/TROLEBUS.doc

http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202005.pdf

http://www.hoy.com.ec/especial/dolar/dolar15.htm

http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2001/cap06.PDF

http://www.eluniverso.com/2007/05/17/0001/9/B5569BCD2B064C6F9BB5585997A37F19.aspx

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202005.pdf

http://www.mpd15.org.ec/lucho/programa.doc

http://www.hoy.com.ec/temas/temas2005/2anioslucio/balance4.htm

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf

http://www.corpece.org.ec/informante/19_23_noviembre_2001.htm

http://www.corpece.org.ec/informante/12_16_noviembre_2001.htm#nn1

http://www.comaga.org.ec/cgi-bin/cmg/GET?ACTION=ALIANZA

http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=9708

http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Leyregimentributario.htm

http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/resoluciones.pdf

http://www.cti.espol.edu.ec/prof/762418.nsf/5bd2853429824028052568aa004a6439/c93125f5f097b0b6052569140075110f/$FILE/Plan.ppt#287,13, Análisis Técnico

http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro5/alianzas_PYMES.doc

http://www.quito.gov.ec/municipio/alcalde/m_alc_ges_casadentro2.htm

http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=222354

http://www.protecompu.com/casos.html

http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=264490

http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm

http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=lang_es&defl=es&q=define:Dise%C3%B1o&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

http://www.estrategiaempresarial.com

http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/audigesnecefi.htm

http://www2.sag.gob.cl/cp2005/gestios_institucional/progrma_mejoramie

www.tablerodecomando.com.ar