

5
9
3

Digital Publisher

CEIT
ISSN 2588-0705

Revista digital de investigación
Edición especial

Volumen 5
Número 2 4-1
Año 2020 (agosto)
ISSN 2588-0705



Ecuador | Agosto

**Modelo de gestión con enfoque
administrativo y contable. Herramienta
clave para las empresas familiares**

**Management model with administrative
and accounting approach. Key tool for
family businesses**

Boris Andrés Ñauta-Tapia

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador
boris.nauta@psg.ucacue.edu.ec

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador
inarvaez@ucacue.edu.ec

Juan Carlos Erazo-Álvarez

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador
jcerazo@ucacue.edu.ec

Mireya Magdalena Torres-Palacios

Universidad Católica de Cuenca - Ecuador
mireya.torres@ucacue.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304

RESUMEN

Las empresas familiares a nivel mundial, juegan un rol predominante en las economías de los países a los que pertenecen, y su aporte al producto interno bruto es de magnitud significativa. La competitividad con el paso del tiempo, así como una correcta toma de decisiones en este tipo de empresas, hacen que sean sus problemas de mayor preocupación. Bajo este contexto, se ha determinado que en ciertas empresas familiares en la ciudad de Cuenca a más de no utilizar los costos como base para la toma de decisiones tienen una mentalidad tradicional del socio fundador, por lo que pelagra la transición de la empresa familiar a la siguiente generación de la familia. Es por esta razón que la presente investigación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión administrativa y contable para las empresas familiares productoras de bienes y servicios, para la acertada toma de decisiones.

El enfoque de investigación fue mixto, en la primera etapa se realizó un análisis cualitativo de los aspectos relacionados con la gestión administrativa y contable enfocados a los costos que utiliza este grupo económico, en lo referente a lo cuantitativo se procesaron los datos obtenidos de la encuesta a través del uso de la estadística inferencial. Su alcance fue descriptivo-transversal ya una vez aplicado la encuesta se procedió a identificar aquella información administrativa y de la contabilidad utilizada por la gerencia para la toma de decisiones. Los resultados de la investigación demostraron que solo un 60% de las empresas familiares productoras de la ciudad de Cuenca, toman sus decisiones en función de sus costos sobresaliendo sobre todo en la fijación de precios en base al costo de producción y de este grupo solo el 75% se basan en el método de costeo variable. Por consiguiente, se planteó un modelo de gestión administrativa y contable a partir de 3 fases: la primera referente a la ética profesional, la segunda que propone una gestión administrativa e innovadora porque cuenta con la creación de un órgano de gobierno familiar para fomentar la unión y una tercera fase de gestión contable basada en decisiones a partir de la contabilidad de costos.

Palabras clave: contabilidad de costos; empresas familiares; gestión de costos; sistemas de costos; toma de decisiones.

ABSTRACT

Family businesses worldwide play a predominant role in the economies of the countries to which they belong, and their contribution to gross domestic product is of significant magnitude. Competitiveness over time, as well as correct decision-making in this type of companies, make them their problems of greatest concern. Under this context, it has been determined that in certain family businesses in the city of Cuenca, more than not using costs as a basis for decision-making, they have a traditional founding partner mentality, thus jeopardizing the transition from the family business to the next generation of the family. It is for this reason that the purpose of this research is to design an administrative and accounting management model for family businesses that produce goods and services, for successful decision-making.

The research approach was mixed, in the first stage aspects related to the administrative and accounting management focused on the costs used by this economic group were analyzed qualitatively, with regard to the quantitative aspects, the data obtained from the survey was processed through the use of differential statistics. Its scope was descriptive-cross-sectional and once the survey was applied, the administrative and accounting information used by management for decision-making was identified. The results of the investigation showed that only 60% of the family-owned production companies in the city of Cuenca make their decisions based on their costs, excelling above all in pricing based on the cost of production, and of this group only the 75% are based on the variable costing method. Consequently, an administrative and accounting management model was proposed based on 3 phases: the first one related to professional ethics, the second one that proposes an administrative and innovative management because it has the creation of a family governance body to promote the union and a third phase of accounting management based on decisions based on cost accounting.

Keywords: cost accounting; family businesses; cost management; cost systems; decision making.

Cómo citar este artículo:

APA:

Ñauta, B. (2020). Modelo de gestión con enfoque administrativo y contable. Herramienta clave para las empresas familiares. 593 Digital Publisher CEIT, 5(4-1), 170-188. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304>

Descargar para Mendeley y Zotero

Introducción

Las empresas familiares a nivel mundial, son de gran aporte a la economía del país al que pertenecen. Empresas como Walmart en Estados Unidos, Heineken en Holanda, Mercadona en España, Grupo Bimbo en México o Banco del Pichincha en Ecuador, son claros ejemplos de empresas familiares que aportan de manera significativa al producto interno bruto (PIB) del país donde se encuentra, su domicilio fiscal tributario. En el Ecuador, las empresas familiares aportaron con un 51% al PIB en el año 2016 (Camino, 2018).

Dentro de la provincia del Azuay, las empresas familiares representan un 98% del total de empresas existentes, de acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Industria, Producción y Empleo de Cuenca, a través de la empresa Courage Partners (Diario El Tiempo, 2019).

En este orden de ideas, la utilización de la contabilidad de costos en empresas familiares, es menor al de las empresas no familiares, según un estudio realizado por la Universidad Veracruzana de México. En un análisis realizado a 1425 pymes del estado de Veracruz, se determinó que el 18.7% de las empresas familiares no cuentan con un alto grado de implantación de sistemas de contabilidad de costos, frente al 21.3% de las empresas no familiares que si lo cuentan (García, 2006).

En el pasado, la obtención o acceso a la información de los grupos económicos más importantes del país no era posible, sin embargo la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016, publicado en el Registro Oficial (R.O.) N° 759 de fecha viernes 20 de mayo de 2016, hizo que se reforme la Ley de Régimen Tributario Interno, en específico, en su Artículo 101, en el que considera como información no reservada a las empresas que tengan operaciones y propiedades en paraísos fiscales. Esto posibilitó que por obligatoriedad, el Director de Rentas

Internas informe sobre la conformación de grupos económicos y su comportamiento tributario, amparado en el artículo 5 del Reglamento a la Ley antes mencionada (Servicio de Rentas Internas, 2016).

De esta revelación de información, nace la inquietud de saber de la gestión administrativa y contable que realizan las empresas familiares productora de bienes y servicios en la ciudad de Cuenca, puesto que según Arenas (2014), las empresas familiares dirigen, administran y gestionan sobre la base de experiencias pasadas del socio fundador, y a los sentimientos que involucran la familia al día a día de su gestión, por consiguiente, una administración basada en sentimientos más que en un análisis técnico.

La presente investigación surge de la preocupación de las empresas familiares que desean mantener el patrimonio familiar al siguiente legado, la sucesión del mando familiar a las futuras generaciones y cómo asegurar que su gestión administrativa y contable garantice la solidez que necesita una empresa productora familiar de bienes y servicios, tomando como base la aplicación de la contabilidad de costos.

El objetivo que se pretende alcanzar con este trabajo investigativo es el diseñar un modelo de gestión administrativa y contable en las empresas familiares productoras de bienes y servicios, para la acertada toma de decisiones.

Desarrollo

Las empresas familiares y sus distintos conceptos

La comisión europea (CE) adoptó un concepto de empresa familiar en el que considera 4 pilares fundamentales:

1. Derechos de decisión.
2. Estos derechos pueden ser directos o indirectos.
3. Como mínimo un representante familiar está en la administración de la empresa y

4. Cuando las empresas coticen en bolsa, no deberán tener menos del 25% de participación (Poza, 1997).

El concepto de empresas familiares a nivel de Sudamérica difiere en cada país. Las leyes en Chile apuntaron a legislar a la micro empresa familiar, más no a la empresa familiar normal, es por esto que en ese país la definen como aquella donde las funciones se ejercen en un domicilio propio de la familia y que no debe existir más de cinco personas ajenas al apellido. En Colombia, sus leyes enfatizan el control económico, de decisión financiera y, por consiguiente, hasta un segundo grado de consanguinidad, según el Decreto Reglamentario 187 (Guillén, Rojas, Panrodi, y Vega, 2019). En Ecuador no existe una ley, decreto ni reglamento que defina a empresas familiares, sin embargo, la Superintendencia de Compañías que es el órgano regulador de toda sociedad que se crea en suelo ecuatoriano, exceptuando a las instituciones financieras, así como a las aseguradoras; en el momento del formulario denominado actualización de datos, literal D “información adicional de la compañía”, numeral 62, le pide que seleccione si a su criterio considera si se trata o no de una empresa familiar (Ver Figura 1).

D: Información adicional de la compañía		
59.- Es proveedora de bienes o servicios del Estado	<input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No
60.- Compañía vende a crédito	<input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No
61.- Ofrece servicios de pago de remesas	<input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No
62.- Es empresa familiar	<input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No
63.- Es sociedad de interés público	<input type="radio"/>	Si <input type="radio"/> No

Figura 1. Formulario de actualización de datos

Fuente. Superintendencia de Compañías.

Desde el punto de vista tributario, se puede decir que empresa familiar sería, aquella donde los miembros del grupo raíz pertenecen a la misma familia.

Un grupo raíz es un término utilizado por el S.R.I. para identificar a los miembros de familia considerados como los beneficiarios efectivos o beneficiarios finales, de los réditos que tengan las empresas que posea el grupo económico familiar. Un beneficiario final es la persona que está detrás de una personería jurídica y se beneficia de un dividendo obtenido por esta (Velayos, 2018).

La situación se complica cuando, el paquete accionario de un grupo económico familiar está conformado por más familias. Es el caso de Corporación Azende, antes destilería Zhumir, empresa familiar creada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, donde su propietario fundador Nicolás Crespo Ordóñez, al momento de constituir la Corporación, cedió parte de sus acciones a la familia Ugalde Jerves. Ahora son dos familias las que forman parte del paquete accionario de la misma empresa, y a causa de esto, nace un criterio diferente para definir a una empresa familiar, sobre la base de la participación mayoritaria de las acciones.

Empresa familiar es aquella, donde su participación accionaria sea mayoría, al resto de familias que conforman el total de las acciones, es decir, donde el poder de decisión la tiene la familia que posea el mayor porcentaje de acciones.

Para el caso de empresas que cotizan en bolsa, donde la compra venta de acciones es de libre mercado, como Corporación La Favorita (empresa ecuatoriana), se puede decir que sigue siendo una empresa familiar, siempre que la familia fundadora de la empresa participe mínimo del 25% de acciones de la empresa.

Respecto al legado, una empresa es familiar, cuando la sucesión de la empresa familiar pasa de generación en generación (Rodríguez y Haidar, 2018). Empresas como Almacenes Juan Eljuri, están en la administración de la tercera generación de la familia, su socio fundador fue Eljuri Chica, segunda generación Eljuri Antón y tercera generación Eljuri Vintimilla.

Se evidencia que en la mayoría de los grupos económicos familiares de la ciudad de Cuenca, la segunda generación es la causante del crecimiento del patrimonio familiar, lo que hace que sea de especial interés, la correcta entrega del mando a la próxima generación, ya que, se ha demostrado que es en ésta generación que un 20% de empresas familiares a nivel mundial, ceden sus derechos y obligaciones (Lima, López, y Reinoso, 2018) y en un 32% desaparecen al pasar a una cuarta generación (Jaramillo, 2002).

La necesidad de tener Contabilidad de Costos en un grupo económico familiar dedicado a la producción

Respecto a la contabilidad, se considera como una herramienta financiera que permite en un período de tiempo determinado, conocer la situación financiera del ente económico y posibilita la toma de decisiones gerenciales a futuro (Niño, 2003).

La Contabilidad de Costos en empresas familiares sirve de apoyo para la mejor toma de decisiones administrativas y financieras y asegura una correcta determinación de los costos asociados a un bien o servicio (Cagigal y Petrovic, 2017). Por su parte, costo es el devengo monetario o no que incurre una persona natural o jurídica, con el objetivo de obtener réditos económicos a futuro.

Según Arredondo (2015) la Contabilidad de Costos permite obtener información respecto al objeto de costo, diferenciando a 3 elementos fundamentales: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Los elementos del costo, la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, se pueden conceptualizar como aquellos costos que forman parte directa e indirecta del objeto de costo a estudiar. Costos directos son aquellos costos que se encuentran relacionados de manera directa con el proceso productivo del bien o servicio y costos indirectos son aquellos que forman parte de la producción del bien o servicio de una manera indirecta. El

objeto de costo, por su parte, sería el bien o servicio que se pretende costear aplicando los distintos sistemas y métodos de costos que existen (Salinas, 1996).

La materia prima directa, es aquella que se la puede determinar fácilmente, de manera física y económica hasta el producto final. Este elemento del costo no aplica cuando se habla que el objeto de costos es un servicio, ya que no existe nada tangible a transformarse.

La mano de obra directa es la que se involucra de manera directa en el proceso productivo o prestación del servicio, por ejemplo, el obrero de una fábrica como el abogado de una firma consultora jurídica. Todos los costos que no se consideren directos con el bien o servicio a costear, se consideran un costo indirecto de fabricación (Polimeni, Fabozzi, y Adelberg, 1997).

Esta clasificación es importante, puesto que, en la generalidad de los casos, las empresas comerciales y de servicios no aplican Contabilidad de Costos debido a que consideran que no se puede aplicar este tipo de contabilidad lo cual no es cierto. Lo que se necesita es identificar los 3 o 2 elementos del costo que se involucran en la prestación del bien o servicio y aplicar los distintos métodos y sistemas de costeo conocidos en la actualidad (Choy, 2013).

Respecto a los sistemas de costeo tradicionales existen dos (ver figura 2), el sistema de costos por órdenes de producción y el sistema de costos por procesos. El primer sistema se emplea en aquellas empresas donde su producción trabaja bajo una orden con características específicas para cada cliente, donde la contabilización de la orden comienza y termina cuando el trabajo es iniciado y la obra es entregada.

El segundo sistema se emplea en aquellas empresas donde su producción es continua, en serie o por lotes de producción; en este sistema la contabilización es por períodos de tiempo (Zapata, 2007).

Sistema de Costos por Ordenes de producción		
Empresa familiar	Objeto de costo	Orden especifica del cliente
Joyería Guillermo Vázquez	Joyas preciosas	Anillos de grado
		Zarcillas con nombres
		Alhajas con leyendas específicas
Sistema de Costos por Procesos		
Empresa familiar	Objeto de costo	Tipo de produccion
Induglob	Productos de línea blanca	En serie
		En lotes
		Por temporada

Figura 2. Modelo de empresas que utilizan los distintos sistemas de costos.

Métodos de costeo para empresas de servicios

En relación con los métodos de costeo, existen varios, para citar algunos: costeo variable, método de costos directos, costeo abc, costos abc-abm, target cost, full cost, life cycle costing, entre otros.

El método de costeo variable, es el más utilizado y recomendado por su facilidad y precisión al momento de determinar el costo de un bien o servicio. Este método lo que hace es diferenciar a los costos fijos de los variables y enfocarse en aquellos donde su comportamiento varía de acuerdo con el nivel de producción (Albán, 2017).

Distinto con el método de costeo directo, donde el costo de producción está conformado por aquellos costos que se consideran relacionados de manera directa con la producción, es decir la materia prima directa y la mano de obra directa. Diversas teorías afirman que, utilizar este método no es tan preciso, puesto que distorsiona la precisión del costeo, ya que considera a la mano de obra como un rubro relacionado con el nivel de producción, sin embargo, se puede cuantificar este rubro sólo cuando el pago se hace por obra o por horas y no un pago de manera mensual (Souza, 2006).

Existen además, métodos de costeo que van más adecuados para las empresas de servicios y, considerando que dentro del grupo económico de empresas familiares de la ciudad de Cuenca, el 54% corresponden a este tipo de empresas, es necesario conceptualizar aquellos

métodos de costeo que mejor se adapten. En primer lugar, se tiene al método de Costeo ABC que a diferencia del resto de métodos utiliza varias tasas de asignación de costos indirectos de fabricación (CIF), llamados inductores de costos y los asocia a cada actividad considerada dentro la cadena de valor. Una cadena de valor es cuando se identifican las actividades generadoras de valor de aquellas que no y no las considera costo si no gasto (Castellanos, 2003).

Existe un nuevo método de costeo, asociado al ABC y que se encuentra en boga dentro de las últimas publicaciones relacionadas con este método. Se trata del método de costeo ABC-ABM, en el que adicional al costeo ABC explicado con anterioridad, este método lo que hace es unificar la parte administrativa con la contabilidad. Sus siglas ABM significan activity based managment, que en español se traduciría como gerencia basada en actividades. Esta nueva teoría hace referencia a que el método de costos ABC no funciona, cuando la administración de la empresa está alejada de la realidad que conlleva este tipo de metodología de costeo. Lo que pretende es integrar todas o la mayoría de las de decisiones gerenciales hacia las actividades que agregan valor al producto o servicio a costear (Castellanos, 2003).

Toma de decisiones financieras y administrativas

La contabilidad de costos sirve en la toma de decisiones de una empresa productora familiar, ya que la información que revela es de suma importancia al momento de decidir qué rumbo quiere tomar la administración.

Una decisión basada en costos es la fijación de precios de los productos y servicios. Esta decisión que en la mayoría de los casos es a corto plazo, puesto que se necesita de un estudio frecuente de ciertos factores determinantes como son: los precios existentes en el mercado actual, la inflación del país, lanzamiento de productos sustitutos, entre otros que hacen que se mantenga un constante análisis de los costos de los productos o servicios para la mejor toma de decisión (Souza, 2006).

El análisis del punto de equilibrio es otra decisión que se basa en la aplicación de la contabilidad de costos y hace referencia a determinar el punto donde los ingresos cubren a los costos y gastos, es decir, conocer el equilibrio que necesita una empresa productora familiar de sus ventas ya sea en unidades o en dólares, para asegurarse de que a partir de ese punto van a generar rentabilidad (Salinas, 1996).

Por su parte, el análisis del costo-volumen-utilidad, es otra decisión que surge de la contabilidad de costos y permite analizar varios escenarios de los efectos consecuentes en el volumen de ventas, así como en las utilidades resultantes, luego de existir un cambio positivo o negativo en los costos y gastos de una empresa productora familiar (Jiménez C. K., 2005).

Para mencionar otra decisión que se basa en la utilización de la contabilidad de costos, se tiene al análisis de riesgo y utilidad. Un concepto muy ligado a este análisis es el margen unitario de contribución que consiste en encontrar la rentabilidad que aporta cada producto o servicio a la utilidad global de una empresa productora familiar, con el fin de determinar los riesgos inherentes que se dan al aumentar los costos o disminuir el margen unitario de contribución mencionado (Horngren, Datar, y Rajan, 2012).

Gestión administrativa de empresas familiares

Dentro del mundo de empresas familiares, existen varios modelos de gestión administrativa, de los cuales resaltan 3:

El modelo de los tres círculos.

El modelo de los cinco círculos

El modelo evolutivo tridimensional

El modelo de los tres círculos se basa en el principio de que una empresa familiar tiene interrelación con 3 ejes fundamentales: familia, empresa y propiedad. Explicado cada uno como los miembros de la familia, los colaboradores de la empresa y los miembros dueños, tenedores

de las participaciones de la empresa (Pérez, 2012).

Se aclara que en el círculo familia, a pesar de pertenecer al grupo familiar, no significa que trabaje dentro de la empresa ni que sean tenedores de acciones; así mismo, en el grupo empresa se aclara que constan tanto los trabajadores externos como los pertenecientes a la familia y en el círculo propiedad puede estar tanto los miembros de familia como aquellos que no lo son, pero poseen participaciones en la empresa. El integrante ideal de este modelo, será aquel que pertenezca a los tres círculos, es decir que sea miembro de la familia que trabaje en la empresa y que posea participaciones de ésta.

La ventaja de este método es su sencillo entendimiento y por lo tanto, resulta de fácil aplicación al momento de solucionar posibles conflictos que se pudieran dar dentro de la gestión de una empresa familiar; siempre resulta ventajoso que cada miembro de la empresa conozca a qué círculo del modelo pertenece y así determine de mejor manera el aporte que hace a la empresa (Arrubla, 2016).

Como segundo modelo de gestión administrativa de una empresa familiar está el modelo de los cinco círculos que además de los tres explicados con anterioridad, incluye dos círculos adicionales que consideran de interés y son el de gestión y el de sucesión.

Respecto a la gestión, hace referencia a la importancia de tener un buen timonel que tome las riendas de la empresa familiar, aquí no interesa si se trata del socio fundador, de miembro de familia con más participación accionaria, sino al contrario, aquel que puede administrar de manera eficiente y eficaz todos los recursos que tienen en una empresa, sean estos humanos, de capital y sobre todo con ética profesional respaldada en la responsabilidad social empresarial (Arenas, 2014).

El último círculo de la sucesión, habla de la importancia de pensar en la transición del mando o dominio a las futuras generaciones, y

permitir una permanencia de la entidad familiar a lo largo del tiempo. Para esto se deben fijar políticas claras, establecer una relación agradable entre el sucesor saliente y sucesor entrante, fijación de planes a futuro, entre otros (Santamaria, 2015).

Para finalizar, el tercer modelo llamado evolutivo tridimensional, se incluye a la variable el tiempo, para un mejor entendimiento se explica a través de la figura 3:



Figura 3: Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: (Camino, 2018)

Como se puede observar, este modelo parte del modelo de los tres círculos, sin embargo, al incluir el tiempo en cada eje, se explica cómo es la evolución de cada uno cuando transcurre el paso del tiempo. Para el caso del eje familia, comienza con una familiar joven y termina con la cesión del legado a la siguiente generación; para el caso del eje propiedad, comienza con el socio fundador para terminar en un consorcio de hasta cuarta generación, y para finalizar, el eje empresa que continúa con el ciclo de vida de un negocio; es decir desde su arranque y terminando en su etapa de madurez.

Método

La presente investigación tuvo un diseño no experimental ya que se analizó los datos tal como se obtuvieron de la base de datos del SRI referentes a las empresas familiares productoras de bienes y/o servicios de la ciudad de Cuenca.

Su enfoque fue mixto, ya que en la primera etapa se analizó de manera cualitativa a las empresas familiares, los grupos económicos y la gestión de costos; en la segunda etapa se procesaron los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del uso de la estadística inferencial. Su alcance fue descriptivo-transversal ya que una vez aplicado la encuesta se procedió a describir aquella información de costos utilizada por la gerencia para tomar decisiones, referente al año de 2019.

El tratamiento muestral aplicado fue intencional o por conveniencia, puesto que la encuesta se aplicó a 8 empresas familiares productoras de la Ciudad de Cuenca, distribuidas en 10 grupos económicos familiares. Apellidos como Eljuri, Jaramillo, Vázquez, Peña, entre otros, son las familias que forman parte de un legado de más de 95 años de existencia en el comercio cuencano.

El instrumento de investigación fue la encuesta, donde se formularon 15 preguntas, todas con el fin de encontrar la respuesta a la incidencia de la contabilidad de costos en la toma de decisiones financiera y administrativa de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, Ecuador. Las preguntas se formularon a partir de una encuesta descriptiva y analítica de respuesta cerrada.

Resultados

Una vez procesada la información de la encuesta, se presentan a continuación los resultados más significativos como parte del diagnóstico realizado:

La familia y el número de empresas a las que pertenecen cada grupo económico, se detallan en la tabla 1.

Tabla 1.

Familias cuencanas que pertenecen a los grupos económicos.

Grupo Económico	Familia	N° empresas
Almacenes Juan Eljuri	Eljuri Antón	3
Colineal	Maldonado Álvarez	2
Consensocorp	Jaramillo Crespo	1
Gerardo Ortiz e Hijos	Ortiz Cornejo	1
Importadora Tomebamba	Vázquez Castro	1

Contabilidad de costos: de las 8 empresas encuestadas, el 100% son empresas manufactureras o productoras de bienes. El 100% de los contadores encuestados expresaron conocer la Contabilidad de Costos, sin embargo, apenas un 8% lo aplican en su empresa.

Los motivos por los que el 92% de empresas no aplican Contabilidad de Costos se debe a la falta de decisión gerencial, siendo este el motivo que más incidencia tiene con un 41%, respecto del tipo de empresa, complejidad de aplicación, desconocimiento, entre otros.

Toma de decisiones: de las empresas que aplican Contabilidad de Costos, el 60% de ellas toma decisiones basadas en la información resultante de este tipo de Contabilidad y el 40% no.

Principales decisiones basadas en la Contabilidad de Costos: la fijación de precios, junto con la determinación de la contribución marginal o margen de utilidad con un 25% cada una, son las principales decisiones que se toman con la Contabilidad de Costos en los grupos económicos familiares de la ciudad de Cuenca. Apenas el 4% de estas decisiones, hacen referencia a la reducción del personal como a la selección de nuevos proveedores. Esto responde a que, en la legislación ecuatoriana; distinta de la anglosajona, la modalidad de pago a los trabajadores es por sueldo mensual y no pago por horas, dando como resultado que el sueldo se convierta en un costo fijo y pasa a ser no tan relevante en la determinación del costo de producción, sobre

todo en aquellas empresas que tienen al costeo variable como modalidad de costeo.

Patrimonio económico: el 83% de las empresas que han tomado decisiones a partir de la Contabilidad de Costos, consideran que éstas decisiones han mejorado el patrimonio económico del grupo familiar y apenas el 17% considera lo contrario. Se demuestra así que la Contabilidad de Costos en grupos económicos familiares de la ciudad de Cuenca tiene relevancia en el mejoramiento del patrimonio familiar, ya que, a criterio de los contadores de éstas empresas, si se ha evidenciado una mejora.

Sistema de costos: el costeo por procesos se aplica en un 80% de las empresas y el 20% restante aplican el sistema de costeo por órdenes de producción. La diferencia significativa de porcentajes entre cada sistema, se debe a que este segundo sistema de costeo es obsoleto y dificultoso el rato que querer aplicarlo, a pesar de aquello, existieron 4 empresas que todavía lo aplican, esto se debe a que sus procesos productivos corresponden a órdenes de producción específicas.

Métodos de costeo: el 75% utiliza el método de costeo variable, seguido por el método de costos estándar con un 15% y finaliza el método de full costing o costeo total con un 10%. Vale aclarar que ninguna de las empresas aplica el método de costeo ABC ni el ABC/ABM, debido a la complejidad que conlleva la implementación de estos tipos de costeo.

Software contable: el 65% de las empresas que aplican contabilidad de costos, poseen un software y el 35% considera disponer de un software obsoleto o no tenerlo. En este último grupo se incluyen las empresas que manejan Contabilidad de Costos por órdenes de producción e indicaron que sus hojas de costos las llevaban en microsoft excel.

Longevidad: la mayoría de las empresas investigadas tienen entre 30 a 50 años de establecerse en el mercado de la ciudad, esto hace entrever, que la mayor creación

de empresas del grupo económico al que pertenecen, fueron realizadas durante la administración de la segunda generación.

Grupo económico: esta tendencia según Pantoja (2016) no es distinta a la realidad que viven las empresas familiares de otros países, ya que el socio fundador en su momento, consolida al grupo familiar con la creación de su empresa “símbolo” como por ejemplo Juan Eljuri Chica y la empresa Almacenes Juan Eljuri; y a posterior, cuando la segunda generación ya tiene una posición económica privilegiada, y ha tomado las riendas de las administración familiar, buscan mecanismos de acrecentar su patrimonio, creando nuevas empresas, explorando nuevos mercados o realizando nuevas inversiones, siguiendo el ejemplo de la familia Eljuri, con la creación de la empresa Ecasa.

Costos aplicados: El 40% de las empresas investigadas no basan sus decisiones administrativas en la contabilidad de costos, sin embargo, los datos mostrados a continuación reflejan la realidad del 60% restante, detallado en dos tipos de decisiones, financieras y operativas; siendo las primeras que influyen directamente en consecuencias de índole monetario (ver tabla 2).

Tabla 2.

Decisiones Financieras de las empresas familiares productoras de bienes.

Decisiones Financieras					
Empresa	Grupo familiar	Fijación de precios	Determinación del margen de utilidad	Selección de nuevos proveedores de materias primas	Reducción de personal (costo de la mano de obra)
Italpisos S. A.	Almacenes Juan Eljuri	X			
Embotelladora Azuaya S. A.	Almacenes Juan Eljuri		X		
El Carrusel C. Ltda.	Almacenes Juan Eljuri	X			
Joyeria Guillermo Vazquez S. A.	Importadora Tomebamba				X
Induglob S. A.	Consensocorp			X	
Hormigones del Azuay Cia. Ltda.	Gerardo Ortiz e Hijos		X		
Fabrica de muebles Richelieu S. A.	Colineal	X			
Carpintería y Tapicería Internacional CTIN Cia. Ltda.	Colineal		X		

Por su parte, las decisiones de carácter operativo, basan las decisiones tomadas en mejorar los procesos productivos de la planta, con el fin de buscar un ahorro de recursos que se verán reflejados en el rendimiento financiero de cada empresa (ver tabla 3).

Tabla 3.

Decisiones operativas de las empresas familiares productoras de bienes.

Decisiones Operativas			
Empresa	Grupo familiar	Control de desperdicios	Cambios en los procesos operativos
Cosmica Cia. Ltda.	Almacenes Juan Eljuri	X	
Joyeria Guillermo Vazquez S. A.	Importadora Tomebamba	X	
Induglob S. A.	Consensocorp		X
Graiman Cia. Ltda.	Graiman		X
Destileria Zhumir C. Ltda.	Corporación Azende		X
Plásticos Rival Cia. Ltda.	Plásticos Rival	X	

Propuesta:

Una vez realizado el diagnóstico y en base a los resultados encontrados se propone un modelo de gestión administrativo y contable, basado en 3 fases detalladas en la figura 4.

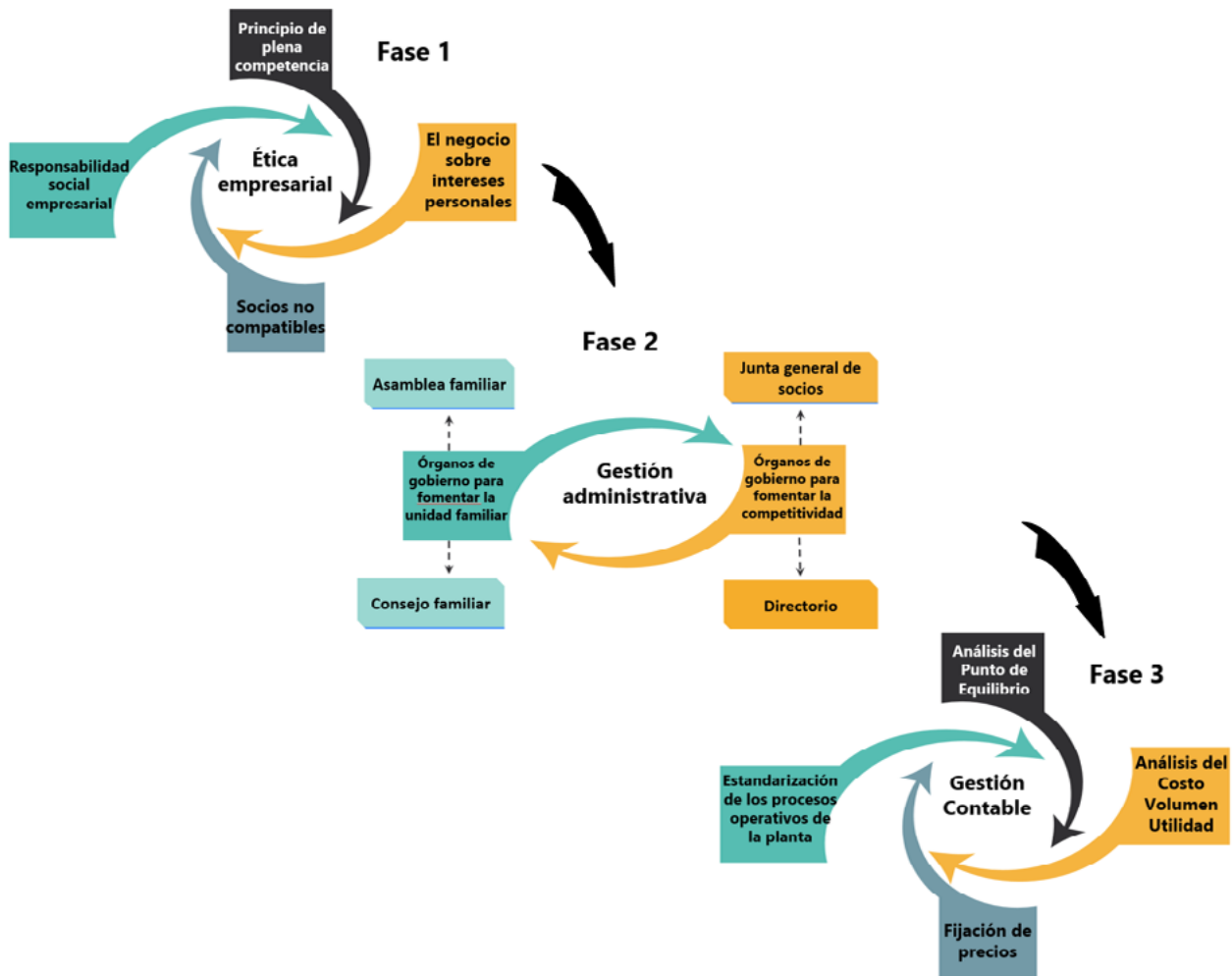


Figura 4. Modelo de gestión administrativo y contable en empresas familiares productoras de bienes y servicios basado en costos.

Fase 1. Ética empresarial

La presente investigación pretende consolidar a la empresa familiar productora con valores morales, principios de ética y responsabilidad social.

Principio de plena competencia. – Este principio debe estar respaldado en un documento interno que explique el propósito de la creación de la empresa familiar, reafirmando que su fin no es la disminución del pago de tributos, escudados en la mala práctica de los precios de transferencia, sino fundar una empresa familiar con el objetivo principal de dejar un legado familiar a las futuras generaciones.

Responsabilidad social empresarial. - Toda empresa productora familiar debe promover dentro de su gestión interna como externa la responsabilidad social corporativa. Este documento deberá considerar como mínimo los siguientes temas:

Servir a la sociedad mejorando las posibilidades y oportunidades de la comunidad donde se establece la empresa.

Evaluar los riesgos ambientales que ocasiona la empresa y minimizarlos con el eficiente consumo de recursos renovables como agua y energía eléctrica.

Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE.

Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.

Basado en este último punto, nace el siguiente y último componente de esta primera etapa.

El negocio sobre intereses personales. – Considerando que la mala praxis dentro de una empresa familiar se sustenta en decisiones tomadas por sentimientos y no por lo que más le conviene a la empresa, es necesario dejar por escrito, en un reglamento interno que toda decisión que se tome debe ser con el único objetivo de mejorar el patrimonio económico familiar.

Fase 2. Gobierno de la empresa productora familiar. Gestión administrativa

Como segunda fase de la propuesta se presenta a la gestión administrativa, enmarcada en la implementación de un gobierno corporativo empresarial familiar, con el objetivo siempre de incrementar el valor patrimonial. Esta fase se basa en el modelo de los tres círculos:

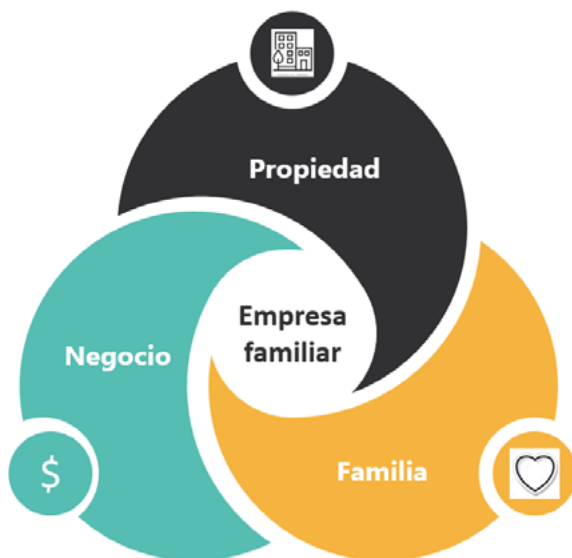


Figura 5. Modelo de los 3 círculos.

Fuente: (Poza, 1997)

Órganos de gobierno para fomentar la competitividad:

Junta general de socios.

Directorio.

La Junta general de Socios y el Directorio son órganos de gobierno que tienen el fin de hacer frente a los organismos de control de toda compañía sea esta familiar o no; con el objetivo de llevar la gestión administrativa de la empresa de manera correcta. Sin embargo, al hablar de empresas familiares, es necesario dejar planteado, además de estos órganos de gobierno tradicionales, los órganos de gobiernos familiares, exclusivos para empresas productoras familiares los cuales se detallan a continuación.

Órganos de gobierno para fomentar la unidad familiar:

Asamblea familiar.

Consejo familiar.

El fin de este órgano familiar, es fomentar la unidad familiar y brindar una estabilidad a la estructura empresarial en la actual y futuras generaciones; esto no significa que los intereses personales del grupo como familia, se interpongan sobre los intereses de la empresa, esta organización plantea que las distintas generaciones formen parte de una directiva interna y participen en las decisiones de tal forma que al momento de entregar un legado, no sea desconocida la trayectoria y las operaciones de la empresa o el grupo familiar.

Dentro de este marco, el órgano de gobierno familiar deberá estar conformado por el socio fundador o eje de familia más antiguo; el actual representante legal o familiar que labore en la empresa y un miembro de la familia próximo o futuro a pertenecer a la empresa; es decir, 3 generaciones (ver figura 6). El resto de los miembros de este órgano de gobierno, lo conformarán de acuerdo a la realidad de cada empresa productora familiar.



Figura 6. Órgano de gobierno para fomentar la unidad familiar.

Fase 3. La gestión contable empresarial familiar

Las empresas productoras familiares fallan en la entrega del mando a la siguiente generación, y se debilitan al mezclar los intereses personales con el negocio, razones suficientes para incentivar la aplicación de una gestión contable que permita asegurar una permanencia y continuidad de la empresa, además de un crecimiento patrimonial para el grupo económico familiar.

Este instrumento contiene los siguientes elementos básicos:

El tipo de contabilidad que deben aplicar será la contabilidad de costos.

Por lo que en el plan de cuentas empresarial deberá constar, dentro de las cuentas de sus cuentas del activo realizable, las siguientes cuentas contables:

Inventario de materia prima,

Inventario de productos en proceso,

Inventario de productos terminados.

Los sistemas de costos que deben aplicar será el sistema de costeo por procesos, puesto que éste sistema se puede aplicar en todo tipo de empresa (manufacturera o de servicios).

Este sistema de costeo por procesos tendrá la siguiente estructura:

Identificación de los centros de costos: Para este caso, estarán determinados por cada uno de los departamentos productivos de la empresa productora familiar, los cuales variarán conforme el objeto económico que tenga cada empresa.

Determinación de los elementos del costo de producción de cada centro de costos, esto es:

Materia prima directa.

Mano de obra directa.

Costos indirectos de fabricación.

Cálculo de las unidades equivalente en cada centro de costos: Para determinar de manera correcta la valoración del inventario de productos en proceso como de productos terminados y transferir éstos costos al siguiente centro de costos del proceso productivo.

Elaboración del estado de costos de productos vendidos: para establecer el costo de ventas que debe formar parte del estado de resultados del ejercicio económico, se podrá aplicar el método de costeo variable. Por sus características este método es el mejor en relación al costo beneficio de implementación (ver figura 7).

Ventas:		\$ 26,000.00
(-) Costos Variables:		
MPD	\$ 6,500.00	
MOD	\$ 6,000.00	
CIF variables	\$ 600.00	
Costo de producción variable:		\$ 13,100.00
(-) Gastos Variables:		
de ventas	\$ 500.00	
de administración	\$ 50.00	
Total de gastos variables:		\$ 550.00
Margen de contribución:		\$ 11,350.00
(-) Costos fijos:		
CIF fijos	\$ 1,500.00	
(-) Gastos fijos:		
de ventas	\$ 1,000.00	
de administración	\$ 450.00	
Total de costos y gastos fijos:		\$ 2,950.00
Utilidad operativa:		\$ 8,400.00

Figura 7. Modelo de estado de resultados por el método de costeo variable.

La empresa productora familiar Ctin Cia. Ltda., perteneciente al grupo Colineal, se dedica a la fabricación de muebles por temporada, y mantiene un proceso de producción

en serie o lotes. La empresa aplica un sistema de costeo por procesos y el método de costeo es el variable. La contabilidad de costos por procesos; de fabricar el juego de sala “Ivonne” correspondiente a la temporada verano 2020, donde todos los costos expresados son considerados variables y la asignación de la tasa CIF es respecto al costo de la mano de obra directa, se expresa como sigue (figura 8):

Departamento 1 Carpintería		Departamento 2 Armado		Departamento 3 Tapizado	
Costos Iniciales	-	Costos Dep. 1	8,180.00	Costos Dep. 2	9,170.00
MPD	4,550.00	MPD	-	MPD	1,950.00
MOD	3,300.00	MOD	900.00	MOD	1,800.00
CIF	330.00	CIF	90.00	CIF	180.00
Total	8,180.00	Total	9,170.00	Total	13,100.00

Figura 8. Modelo de costeo por procesos por el método de costos variables.

Como política empresarial, el lanzamiento de cualquier temporada se hace con 10 unidades del objeto de costo, es así que los datos arriba detallados hacen referencia al costeo variable de fabricar 10 unidades por lanzamiento de temporada.

El efecto transaccional que sufren las cuentas contables del costo, inventario de producción en proceso, e inventario de producción terminada se expresan de la siguiente manera en la figura 9:

	Inv. Productos Proceso Carpintería		Inv. Productos Terminados	
MPD	4,550.00	8,180.00	13,100.00	
MOD	3,300.00			
CIF	330.00			

	Inv. Productos Proceso Armado	
Costos Dep. 1	8,180.00	9,170.00
MPD	-	
MOD	900.00	
CIF	90.00	

	Inv. Productos Proceso Tapizado	
Costos Dep. 2	9,170.00	13,100.00
MPD	1,950.00	
MOD	1,800.00	
CIF	180.00	

Figura 9. T de mayores contables por el método de costeo variable.

Se observa así, el costeo variable aplicado a cada departamento del proceso de producción

de esta empresa familiar, en el que, al aplicar un costeo por procesos, el total de costos del departamento de carpintería, pasan al siguiente departamento, donde sumados con los costos incurridos en ese departamento de armado, pasan al tercer y último departamento del proceso de producción de la fábrica Ctin Cia. Ltda., dando un valor total de costo de producción de \$13.100,00 bajo el método de costeo variable.

Se recomienda este método de costeo puesto que la ventaja principal radica en que las utilidades obtenidas están relacionadas con las ventas realizadas y no con el número de unidades producidas. Esto hace que se paguen impuestos en función de las ventas más no del inventario de producción.

Adicional, se debe diferenciar a los elementos del costo de producción de fijos y variables, puesto que este método de costeo considera como parte del costo del bien o servicio sólo a aquellos considerados que varían con el nivel de producción, es decir, a mayor producción mayor incurrencia de costos y viceversa.

Esta diferenciación de costos es importante puesto que sobre esto se basa todas las decisiones que se toman en base a este método de costeo y que se explican y desarrollan a continuación.

Procesos contables en base a los costos aplicados en la empresa:

Las empresas productoras familiares para una correcta toma de decisiones deben determinar aspectos relacionados a los costos que aplican para poderlos gestionar, dentro de los procesos a elaborar se tiene los siguientes:

Políticas de fijación de precios que pretenden aplicar.

El análisis del punto de equilibrio y con qué frecuencia lo van a realizar.

El análisis costo-volumen-utilidad que escenarios van a tratar.

Estandarización de los procesos operativos de la planta.

Respecto a la política de fijación de precios, se debe aplicar mark up o mark down (ver figura 10) y su decisión dependerá de la rotación que quieran dar a determinado producto. Con los datos del ejemplo del método de costeo, y considerando que el número de unidades producidas fue de 10 und., se tiene:

Mark Up	
Costos variables	13100.00
Costos fijos	2950.00
Unidades producidas	10 und
Cvu	1310.00
Cfu	295.00
Costo total	1605.00
Mark Up =	(Precio / Costo total) - 1
55.76% =	(Precio / 1.605,00) - 1
Precio =	2,500.00

Mark Down	
Precio de venta	2500.00
Costo total	1605.00
Mark Down	15%
Precio de venta =	2500.00
Mark Down =	375.00
Nuevo precio de venta =	2125.00
Costo total =	1605.00
Utilidad =	520.00

Figura 10. Modelo de mark up y mark down.

Para el caso de la fijación de precios por mark up, se parte del costo del producto que fue de \$ 1.605,00 por unidad y se calcula el 55.76% de utilidad que se pretende marginar, con esto el precio de venta será de \$2.500,00.

Para el caso del mark down, se plantea fijar un precio con un 15% menos del precio de venta actual, pero se necesita conocer si la empresa puede cubrir con este nuevo precio los costos de producciones. Se demuestra que, si se aplica un precio fijado con un 15% de mark down, la empresa mantendrá una utilidad de \$520,00 por cada unidad que venda, puesto que el costo total es \$1.605,00 y el precio fijado sale \$2.125,00. Como se puede observar, ambas teorías de fijación de precios, parten del costo de producción obtenido en base a la aplicación

de una contabilidad de costos a través del método de costeo variable.

Para el caso del análisis del punto de equilibrio, la situación es similar, puesto que se necesitan segregarse a los costos fijos de los variables, lo que se consigue con la aplicación del método de costeo variable, y de esta forma se aplica la fórmula explicada a continuación para determinar en qué punto la empresa productora familiar está cubriendo sus costos y gastos totales, es decir donde sus costos y gastos totales se igualan a sus ingresos totales.

$$P. E. = C. F. / (P. V. P. - C. V. U.)$$

Donde:

P. E. = Punto de Equilibrio.

C. F. = Costos Fijos.

P. V. P. = Precio de venta al público.

C. V. U. = Costos variables unitarios

Si se utilizan los valores antes detallados se obtiene un Punto de Equilibrio para esta empresa productora familiar de \$6.197,48 de ventas, o su equivalente a vender 2.48 unidades del producto para comenzar a obtener ganancia. Vale aclarar que al tratarse de unidades, se debe subir a su inmediato superior puesto que no se pueden fabricar 2.48 de juegos de sala, por lo que interpretando el resultado, equivaldría a 3 unidades de producto.

El cálculo del punto de equilibrio se debe realizar toda vez que ocurra un cambio significativo en los costos de producción. Esto dependerá de la realidad de cada empresa familiar productora y de la frecuencia con la que analizan los costos fijos y variables que se incurren en el giro normal del negocio. Por ningún motivo este análisis debe ser mayor a un año, para garantizar los resultados esperados del uso de esta herramienta contable.

Esta gestión contable permitirá una toma de decisiones acertadas que aseguren un legado familiar sólido en el ámbito financiero

y que de paso a una transición de gobierno a las próximas generaciones de manera fácil y convincente.

Discusión

El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982) propone una gestión de una empresa familiar basada en 3 ejes principales: familia, propiedad y negocio.

En las empresas familiares productoras de bienes de la ciudad de Cuenca, no se aplica un modelo de gestión administrativa ni contable, puesto que sus decisiones son basadas a la mentalidad tradicional del socio fundador y en base a esto peligran la transición de la empresa familiar a la siguiente generación de la familia. Para asegurar el éxito de transición de una empresa a la siguiente generación se debe pensar sobre todo en una gestión contable basada en contabilidad de costos.

Dentro de las decisiones basadas en la contabilidad de costos, está el cálculo del punto de equilibrio (Salinas, 1996) que hace referencia al punto donde las ventas totales se igualan a los costos totales, sin embargo, no aclara que a éstos costos totales también se deben incluir los gastos totales, puesto que la mayoría al aplicar de manera tácita la fórmula, caen en el error de dejar de lado a los gastos y esto hace que determinen un punto de equilibrio más bajo que el correcto y se incurran en posibles malas decisiones futuras.

Los resultados obtenidos reflejaron que el 40% de las empresas familiares productoras de la ciudad de Cuenca, necesitan aplicar una contabilidad de costos, de manera específica el método de costeo variable, puesto que, estas empresas aplican la contabilidad general y la utilizan como herramienta para la gestión contable de sus empresas.

A no aplicar contabilidad de costos, estas decisiones no son las más acertadas, puesto que de entre algunas, las de mayor incidencia son la fijación de precios y cambios en los procesos operativos de la planta para la disminución

de desperdicios de producción. Adicional a estas decisiones, está la contratación de nuevo personal y determinación del margen de contribución o utilidad por unidad.

El modelo de gestión administrativa y contable propuesto se basó en 3 fases consecuentes entre ellas, partiendo de determinar la importancia de contar con una ética empresarial basada en la RSE y sin caer en los precios de transferencia prohibidos en la legislación ecuatoriana. Continuando por un modelo de gestión administrativo innovador en la creación de un órgano de gobierno familiar que sirva para fomentar la unión de los miembros de la familia y permita una consolidación de una dirección sólida en la empresa familiar. El modelo finaliza con la gestión contable basada en las decisiones que toman los directivos, utilizando la herramienta de la contabilidad de costos, lo que permite una gestión contable que garantiza la consolidación económica de la empresa familiar.

No se debe descuidar a aquellas empresas familiares que se dedican a la producción de servicios, para estos casos, el modelo de gestión contable deberá tratar de unificar la gestión administrativa con un método de costeo más acorde a este tipo de empresas dedicadas al servicio, por lo que se recomienda que se analice la posibilidad de utilizar al método de costeo ABC/ABM puesto que este método utiliza como inductor de costos a las actividades que agregan valor al objeto de costo, y estas actividades son tanto administrativas como operativas.

Referencias bibliográficas

Acosta, M., & Espín, M. (2019). Empresa familiar en la legislación societaria Ecuatoriana. *Venezolana de Gerencia*, 24(86), 22. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356009>

Albán, A. (24 de 11 de 2017). La efectividad del método de costeo variable. Reflexiones desde su perspectiva actual. Mikarimin,

- 4(1), 55-60. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1038/341>
- Arenas, H. (14 de 05 de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314000916?token=91212C06B6AF2C978D86CDE7E1B227A598D25F15C443EF3284A3DAEBE31944F770AA17EABA40C00279A0A2C6AC9186A8>
- Arrubla, M. (05 de 09 de 2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 8(1), 99-118. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164>
- Cagigal, J., & Petrovic, N. (23 de 05 de 2017). Comportamiento de los costos en empresas ecuatorianas. *Valor Agregado*, 83 - 101. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2997669
- Camino, S. (06 de 2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 47-72. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/326519080_Las_Empresas_Familiares_en_el_Ecuador_Definicion_y_aplicacion_metodologica
- Castellanos, J. (06 de 2003). Revisión crítica al ABC y a los "nuevos métodos de costeo". *Contaduría y Administración*(209), 47-55. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39520904.pdf>
- Chica, M., & Cubero, T. (2016). Diagnóstico del Gobierno Corporativo en empresas familiares de las PYMES del Cantón Cuenca y Propuesta para el mejoramiento, durante los años 2013 y 2014. Diagnóstico del Gobierno Corporativo en empresas familiares de las PYMES del Cantón Cuenca y Propuesta para el mejoramiento, durante los años 2013 y 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <http://201.159.222.99/handle/datos/5941>
- Choy, E. (04 de 10 de 2013). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *Ateneo*, 20(37), 4-14. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <http://ateneo.unmsm.edu.pe/handle/123456789/2850>
- Diario El Tiempo. (16 de 08 de 2019). (E. P. Alvarado, Ed.) El 98% de empresas cuencanas es de origen familiar, pág. 1. Recuperado el 05 de 03 de 2020, de https://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/empresas-cuencanas-origen-familiar?__cf_chl_jschl_tk__=a9c0912058a0a13c294ab02f4664a72ef7a15fee-1583420215-0-AfmdOHq1nWkaFqwckOs4kXJU_aDD7ZpdYfy-AO3lj4OoXErHOzhDEZno8Vks7jdOm7HHbrw_1r8-mt0-qlwvrVqGza6rZ__rVTZ
- Jiménez, C. K. (2005). Contabilidad de costos y estratégica de gestión. España: Prentice. Recuperado el 03 de 05 de 2020
- González, M. M. (2015). Contabilidad y análisis de costos. (Larousse, Ed.) Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 09 de 03 de 2020
- Guillén, M., Rojas, C., Parodi, F., & Vega, J. (22 de 08 de 2019). Determinantes de la Estructura de Capital en Empresas Familiares Ecuatorianas. *X-Pedientes Económicos*, 3(6), 43-68. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/90/29
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (Decimocuarta edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado

- el 07 de 03 de 2020, de <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>
- Jaramillo, V. (30 de 12 de 2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Fórum Empresarial*, 7(2), 56-81. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <https://doi.org/10.33801/fe.v7i2.3429>
- Jiménez, L., & Cueva, D. (25 de 08 de 2019). Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017. *593 Digital Publisher*, 5(1), 58-70. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144047>
- Lima, M., Lopez, F., & Reinoso, M. (2018). La Sucesión en las Empresas Familiares: Una Discusión a partir de la Identidad Organizacional. *Estudos de Administração e Sociedade*, 3(1), 23-34. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/40716/23438>
- Niño, C. (2003). Algunas consideraciones para la reconstrucción del concepto de contabilidad para el presente siglo. *Innovar Journal*(21), 127-138. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802109.pdf>
- Ochaita, R. C. (2007). *Fiscalidad de los precios de transferencia*. Valencia, España: CISS. Recuperado el 16 de 05 de 2020, de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WQbe95cfnvkC&oi=fnd&pg=PA27&dq=precios+de+transferencia&ots=UXIrJrXVJr&sig=H3KjpftyFT5Y792Nqh78FD5BTyM&redir_esc=y#v=onepage&q=precios%20de%20transferencia&f=false
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (Noviembre de 2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 161-174. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202006>
- Pantoja, E. (2016). *La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte*. San José de Pasto, Nariño, Colombia: UNIMAR: Universidad Mariana. Recuperado el 07 de 03 de 2020
- Pérez, A. I. (01 de 06 de 2012). El modelo de empresas familiar: Los cuatro pilares fundamentales. (S. Área de innovación y desarrollo, Ed.) *3 ciencias*, 1-12. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Polimeni, R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1997). *Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2017/01/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Ralph-S.-Polimeni.pdf>
- Poza, E. (1997). Planificación y gobierno de la empresa familiar. Jornada organizada por el Instituto de la Empresa Familiar y la Asociación para el Progreso de la Dirección, 091, págs. 1-71. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <http://www.iefamiliar.com/estudios-y-publicaciones/?id=index-174189&ucat=141&upage=4>
- Rodríguez, M., & Haidar, E. (2018). La transferencia de mando en las pequeñas y medianas empresas familiares. *Original*, 24(70), 620-638. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de <http://www.revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/2963>
- Salinas, A. (1996). *Contabilidad de costos: Análisis para la toma de decisiones*. México: McGraw Hill. Recuperado el 09 de 03 de 2020
- Sánchez, E. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de recursos

y capacidades. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, 133 - 146. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n2/v24n2a08.pdf>

Santamaria, E. (02 de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. Revista Politécnica , 35(2). Recuperado el 12 de 05 de 2020, de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf

Servicio de Rentas Internas. (20 de 05 de 2016). SRI. Recuperado el 06 de 03 de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/grupos-economicos1>

Soto, M. (2019). Protocolo familiar: Empresas familiares (1ra ed.). Mexico: IMCP. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://es.scribd.com/read/416316560/Protocolo-familiar-Empresas-familiares>

Souza, A. (04 de 2006). Costeo directo, mundo del valor y programación lineal. Contabilidad, 12(25), 23-41. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de http://nulan.mdp.edu.ar/138/1/FACES_n25_23-42.pdf

Urritia, m. (20 de Febrero de 2010). el fondo. EL TIEMPO, págs. 10-11.

Velayos, F. (12 de 12 de 2018). Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Recuperado el 05 de 03 de 2020, de <https://www.ciat.org/beneficiario-final-o-beneficiario-efectivo/>

Zapata, P. (2007). Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de decisiones. Mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de <https://es.scribd.com/doc/310525019/Contabilidad-de-Costos-Pedro-Zapata-Sanches>