



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN:**

**PROCESO DE FUSIÓN DE MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL ECUADOR:  
CASO EMPRESAS DEL SECTOR METALÚRGICO.**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Presentado por:**

Raúl Mauricio Pilco Sáenz

Kevin Wesley Sánchez Sanaguano

**Guayaquil – Ecuador**

**2022**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la salud y fortaleza brindada para lograr culminar esta meta. A mi padre, Carlos, pieza clave de esta microempresa, por estar junto a mí en los momentos que más lo he necesitado. A mi madre, Martha, por todos sus consejos y guía durante todo mi proceso para convertirme en profesional. A Isaac, por haber confiado en mí y darme el apoyo para culminar esta etapa en mi vida; Daniel y Ronnie por todo su apoyo y aliento. Unidos como familia, sé que posicionaremos nuestra microempresa como referente en Ecuador, ese es mi más grande anhelo. Agradezco también a Raúl, quien ha sido parte fundamental para el desarrollo de esta tesis.

Kevin.

A las personas que amo y me aman, que son mi fortaleza, mi motor, mi camino a seguir y mi inspiración. Fernando y Yoli mis padres.

Raúl.

A las empresas que nos abrieron las puertas para culminar este trabajo y conseguir un objetivo.

A nuestro tutor por sus enseñanzas y paciencia constante.

Raul, Kevin

## **DEDICATORIA**

A Dios y mi familia, por ser siempre mi más grande inspiración para alcanzar mi objetivo. A ESPOL y sus profesores: Eco. Ronald Campoverde Aguirre e Ing. Holger Barriga, quienes me guiaron como profesional para poder culminar con éxito esta tesis.

Kevin.

A mi madre fuente de amor y motivación por no dejarme caer.

A mis padres por sus enseñanzas de vida están conmigo siempre.

A mi esposa por su dulce compañía, amor y apoyo constante.

A Kevin por su amistad incondicional.

Raúl.

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Ronald Campoverde Aguirre, Ph. D**  
**Tutor del Proyecto**

---

**Katia Rodríguez Morales**  
**Evaluador 1**

---

**Mary Jovanna Rivadeneira**  
**Evaluador 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**

---

**Raúl Mauricio Pilco Sáenz**

---

**Kevin Wesley Sánchez Sanaguano**

# **PROCESO DE FUSIÓN DE MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL ECUADOR: CASO EMPRESAS DEL SECTOR METALÚRGICO.**

**Raúl Pilco S., Kevin Sánchez S.**

**Resumen:** El propósito del presente caso de estudios es evaluar la factibilidad de iniciar un proceso de fusión entre dos microempresas del sector metalúrgico con una misma estructura familiar, en este caso se describen las herramientas y su aplicabilidad del modelo adaptado para el proceso de Fusión de Empresas Familiares, contexto Ecuador. Se consideran nueve pasos acordes a la realidad de la región, este modelo facilita la comprensión de lo expuesto teóricamente y de cómo se presentan estas dos microempresas en una economía post covid-19. Para estas dos pymes ISS Y MC, se aplican alternativas como el análisis financiero y estratégico con la finalidad de mejorar su competitividad dentro del sector, generar una ventaja competitiva, obtener logros comerciales mayores a los actuales, incrementar la cuota de mercado y reducir costos de producción. Esta permitirá a la microempresa mejorar a futuro su rentabilidad, para ello se realiza un cálculo por medio de un análisis de tendencia a cada microempresa y posteriormente una proyección en un escenario de una fusión ejecutada. Dicha tendencia se la realizó con información mensual de las compras y ventas en un periodo que comprende los años 2018 - 2021, donde se confirmó un mayor índice de rentabilidad en los próximos cuatro años simulando la fusión conforme la proyección, la cual optimiza la operatividad a través de un flujo de procesos que conlleva a minimizar costos y mejorar la estructura organizacional que genera un desarrollo corporativo y mayor participación en el mercado.

*Palabras clave:* Fusión, Adquisición, Empresas Familiares, Metalurgia, Pymes.  
*Clasificación JEL:* A, A23, B22.

**Abstract:** The purpose of this study is to evaluate the feasibility of starting a merger process between two microenterprises with similar family structure in the metallurgical sector. The tools and their applicability of the model adapted for the Family Business Merger process, Ecuador context, are described, nine steps for the merger process are considered according to the reality of the region, in this model it facilitates the understanding of what is theoretically exposed and how these two microenterprises are presented in a post covid-19 economy. For ISS and MC SMEs, alternatives such as financial and strategic analysis are applied in order to improve their competitiveness within the sector, generate a competitive advantage, obtain greater commercial achievements, increase market share and lower production costs. This will allow the microenterprise to improve its profitability in the future, for which a calculation is made by means of a trend analysis for each microenterprise and a subsequent projection in a scenario of an executed merger. Said trend was carried out with monthly information on purchases and sales in a period that includes the years 2018 - 2021, where a higher profitability index was confirmed in the next four years simulating the merger according to the projection, which optimizes the operation at Through a flow of processes that leads to minimizing costs and improving the organizational structure that generates corporate development and greater market share.

*Keywords:* Merger process, Acquisition, Family Businesses, Metallurgy, SMEs.

## Introducción

Una empresa familiar es aquella en la que una o más familias ejercen el control de la propiedad y gobierno de la misma, participando también en su gestión. Sin embargo, en la práctica se materializa de formas distintas, y debe incluir el aspecto de la sucesión. Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa vaya de generación en generación.

Por otro lado, es importante establecer que la definición de mipymes incluye a tres diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana. En el presente análisis, las microempresas son de tipo familiar y se encuentran en el mismo sector productivo. Su antecedente se enfoca en detallar por qué existe ese fenómeno y como este tipo de ejecuciones influye en el desempeño y resultados de las empresas de una misma estructura familiar. Para profundizar el tema, se entrevistaron a varios expertos en el área, quienes indicaron que la creación de una empresa y estar bajo las normas legales puede ser flexible y de rápido acceso, considerando que se lo puede formalizar en mínimo 48 horas, lo cual no brinda un enfoque más profundo sobre el análisis organizacional, financiero, accionario y participación de mercado (González, 2007)

El tamaño de las empresas en Ecuador se define de acuerdo a: volúmenes de ventas anuales, número de población económicamente activa (PEA) y la actividad comercial a la que se dedican. En Ecuador, el sector objeto de estudio para el proceso de fusión se ha tomado de la información proporcionada por el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme). Según indica la guía simplificada de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo con las competencias de las empresas, los siguientes sectores son considerados de mayor relevancia: G46 Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, G47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. El 95 % de las empresas en Ecuador están compuestas por micro y pequeñas empresas (mipymes) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), en el caso de estudio MC y ISS, ubicadas en la ciudad de Guayaquil, las cuales se encuentran en la industria manufacturera y que a su vez se desagrega en la metalúrgica y que se ubican en la sección G del sector empresarial.

En esta investigación se analiza los aspectos financieros, legales, fiscales y de estructura de mercado, que servirá para llevar a cabo de forma exitosa la fusión. Bajo este contexto, se realizará un análisis de tendencia con base en la información del periodo 2018 - 2021 en función de compras y ventas que se han generado en las empresas antes mencionadas. La microempresa ISS, es una pyme familiar que brinda servicio industrial y metalmecánica a nivel nacional, su principal actividad es brindar servicios de mantenimiento, reconstrucción, reparación y repotenciación de toda variedad de máquinas de soldar con los procesos: MIG, MAG, TIG, STICK, así como a moto soldadora a gasolina y/o diésel de gama industrial (manuales). A su vez, ofrece máquinas de soldar en todos los procesos, cortadoras de plasma y más productos del sector con su propia marca, además cuenta con todos los diversos accesorios industriales de los procesos mencionados.

Por otra parte la microempresa MC, se dedica a la venta, reparación, mantenimiento, restauración y repotenciación de todo tipo de máquinas eléctricas, electrónicas de soldar y de corte en los diferentes procesos STICK, MIG, TIG, MAG, Plasma y reparación de tarjetas electrónicas de todas las marcas, además de tener servicio técnico autorizado de varias marcas dentro de los suministros industriales dentro de Ecuador (electrónicas), en su local tiene stock de diferentes marcas relacionadas con el sector metal mecánico, por

su parte ISS se enfoca en su propia marca, pero no deja de ser la misma estructura de negocio de acuerdo como menciona ISSWELD (2022).

Las empresas buscan fusionarse para ampliar su estructura y de esta manera mejorar los sistemas de producción, comercialización, innovación y poder de mercado con proyección a nacional e internacional. Sin dejar de lado el servicio y calidad de los productos para el consumo nacional. Ofreciendo un portafolio de servicio mejorado y diversificado, y con esto se logra fidelizar al consumidor y de esta manera no generar una guerra de precio que por intermediación de la diferenciación del servicio a través de mayor valor agregado y que no excita efectos restrictivos ni regulatorios sobre la competencia empresarial (Church, 2000).

Considerando lo antes mencionado, el punto de partida para la fusión de ambas empresas inicia con el análisis del desempeño de su actividad comercial, lo que garantizará una exitosa fusión en su crecimiento y participación de mercado. Es indispensable ser riguroso con la información en general de la empresa dentro de la fusión, ya que mientras más crece en el mercado, será indispensable cumplir con las obligaciones que exige las diferentes instituciones gubernamentales y los entes de regulación como son: la Superintendencia de Compañías, la Unidad de Análisis Financiero, el SRI, el IESS, y Ministerio de Trabajo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Es preciso identificar a los accionistas o socios quienes aportan capital a la microempresa, y que también ejercen actividades laborales, y de esta manera asignar roles específicos dentro de la organización con la finalidad de delegar funciones, que eviten conflictos internos de carácter familiar es que esto se puede visualizar en el organigrama organizacional (Fred, 2008).

Según el Banco central del Ecuador (2021), la industria manufacturera es el sector de mayor participación en el PIB, con un 13% y representa el 10% del total del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero no petrolero de la economía del país. Este sector ha sufrido una recesión entre 2015 (-0.4%), 2016 (-2.5%), mientras que para 2017 se observó un incremento del 2,1%. Debido a la alta capacidad para generar valor agregado y su nivel de interrelación con diversos sectores, se lo considera como uno de los sectores claves en el proceso de cambio de la matriz productiva del país, ya que es también una de las industrias con mayor aporte a la dinamización de la economía. Debido a lo anteriormente mencionado, se analiza los sectores de las pymes de la cual se va a realizar la fusión debido a que los datos son relevantes para el estudio.

A pesar de sus riesgos, las fusiones y adquisiciones son una realidad, que no se pueden ignorar y son impulsadas por la actual globalización, la fortaleza de mercado a largo plazo y los obstáculos estratégicos al crecimiento orgánico de las empresas. A breves rasgos, se puede mencionar que este tipo de procesos son una de las alternativas para dar sostenibilidad de las empresas. A pesar de que el proceso puede ser ventajoso y desafiante, es necesario un símil de esfuerzos para que se pueda desarrollar de manera adecuada, y armoniosa para tener la sostenibilidad deseada de la empresa naciente una vez realizada la función (Tremblay, 2012).

Los estudios sobre fusión de Mipymes en Ecuador son muy escasos, la mayoría de ellos se enfocan en fusión de empresas de gran tamaño. En el caso de las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) existe muy poca información financiera y de estructura organizacional, lo que crea una asimetría de información en este grupo empresarial. En este contexto de análisis financiero, legal, participación de mercado y gerencial, es necesario y oportuno que las empresas que mantienen una misma estructura familiar, puedan tener como viabilidad una fusión, de manera que este proyecto además de analizar un escenario de fusión entre ISS Y MC, podrá servir de guía para otras microempresas de grupo familiar.



### **Objetivo General:**

Evaluar la factibilidad del proceso de fusión entre las empresas MC y ISS mediante análisis financiero y estratégico para la mejora de la competitividad dentro del sector.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar la revisión de literatura para la identificación del modelo pertinente del proceso de fusión de pymes dentro del contexto ecuatoriano.
- Evaluar el proceso de fusión desde una perspectiva financiera y estratégica por medio de la revisión de estados financieros y la aplicación de un estudio exploratorio a los grupos de interés y cumplimiento de normativa vigente.
- Plantear el proceso para la evaluación más pertinente de fusión de microempresas familiares en el Ecuador.

En la siguiente sección se expresa de manera concisa la literatura del caso objeto de estudio, que está relacionado directamente con la Administración de Empresas, Normativa legal vigente en Ecuador, el cual permite analizar y evaluar de mejor manera el proceso de fusión entre las microempresas MC y ISS.

### **Revisión de Literatura**

De acuerdo con González (2007) una fusión se ejecuta cuando se unifica el patrimonio de dos o más empresas jurídicamente independientes. Esta unión puede deberse a la formación de una nueva empresa o porque una o más compañías se incorporan, constituyendo de esta manera, entre todas, una sola compañía que sucede a las otras tanto en sus derechos como obligaciones. Actualmente existen varias formas de clasificar a las fusiones de empresas, para el presente trabajo emplearemos la clasificación desde el punto de vista jurídico y económico recogido por varios autores, en la tabla 1 se presenta esta información.

#### **Clasificación de las fusiones de empresas.**

##### **Fusión propia**

Dolz e Ibarra (2005) señalan que este tipo de fusión ocurre cuando dos o más compañías crean una nueva empresa unificando sus patrimonios y disolviéndose, aunque sin liquidarse. Esta situación ocurre generalmente entre compañías cuya situación económica es parecida y todas ceden parcialmente poder e independencia, por lo que las condiciones del acuerdo son examinadas y de mutuo acuerdo por todas las partes.

##### **Fusión por absorción**

Primero se identifican dos tipos de compañías la “absorbente” que es la que suma a su patrimonio el de una o más compañías, dichas empresas las conocemos como “absorbidas”. La compañía absorbente es la que mantiene sus operaciones y existencia, mientras las absorbidas son disueltas, aunque no liquidadas. Este escenario suele darse cuando, entre las compañías, existe desigualdad en la situación económica, de manera que prevalecen los planes de la empresa absorbente por encima de los de la absorbida (Carlton, 2016).

### **Fusión vertical**

Formado por compañías que abarcan hasta la fuente de materias primas (con el proveedor) o el consumidor final (con un cliente), para controlar gran parte del proceso de producción. Esta fusión permite, entre otras ventajas, tener mayor facilidad en la administración del negocio, eliminación de costos y obtención de economías tecnológicas. (Dolz & Iborra, 2005).

### **Fusión horizontal**

Suele producirse en empresas cuya línea de negocio es parecida. El objetivo de esta fusión es producir utilizando economías de escala. Este tipo de fusión aumenta la concentración sectorial debido a que reduce la cantidad de compañías que operan es determinado sector, reduciendo así la competencia y dando pie a la formación de monopolios u oligopolios. Para evitar esta situación, existen leyes antimonopolio en una gran mayoría de países, regulando así el uso desmedido de esta estrategia (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2011).

### **Fusión por conglomerado**

Puede realizarse entre compañías con diversas líneas de negocio que buscan compartir servicios de administración, dirección general, contabilidad, control financiero y/o desarrollo ejecutivo. Estos conglomerados pueden ser: puros, es decir, entre compañías con diversas actividades; concéntrico, entre compañías con actividades que se relacionan entre sí para aumentar sus líneas de productos; y tendentes a ampliar el ámbito geográfico del mercado, que ocurre entre compañías que operan en diferentes áreas geográficas (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2011).

Estas fusiones también pueden ser nacionales, es decir, que se realiza entre compañías provenientes de un mismo país y transfronteriza entre empresas provenientes de diferentes países (Fostec & Company, 2022).

### **Análisis administrativo**

Puede realizarse por medio del análisis FODA, utilizado para identificar los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una compañía el objetivo de esta matriz es potenciar las oportunidades y fortalezas de una empresa y, al mismo tiempo, reducir el posible impacto de las amenazas y debilidades del entorno (Chiavenato, 2007).

### **Administración Estratégica**

Dentro de la investigación es indispensable mencionar acerca de la administración estratégica que básicamente es el proceso de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos, y formular una estrategia, para implantarla y ejecutarla, a medida que la empresa se vaya expandiendo, se realizara cualquier ajuste correctivo en la visión, objetivos, valores y la estrategia o ejecución que parezcan adecuados que van vinculados con un modelo de gestión (Hernández, 2014).

### **Diferentes modelos para aplicación en procesos de fusión y adquisición de empresas**

Para analizar qué modelo se adapta de mejor manera la realidad comercial y económica de nuestro país y sobre todo la coyuntura familiar dentro de la empresa se considera los siguientes modelos.

**Tabla 1.****Modelos de proceso de Fusión según Varios autores y empresas consultoras.**

Nombre del modelo	Etapas	Gestión de aplicación
<p>B2C (<i>Business to Consumer</i>) Tomado de la consultora multinacional Fostec &amp; Company (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de los objetivos estratégicos</li> <li>2. Definición del marco de inversión</li> <li>3. Aplicación de exploración de objetivo</li> <li>4. Valoración de objetivo</li> <li>5. Estructura de la Transacción</li> <li>6. Gestión de sinergia e integración post fusión.</li> </ol>	<p>Inicialmente, se procede con la clarificación de las iniciativas inorgánicas de crecimiento (cifra de ventas, áreas de productos, segmentos de clientes), donde posteriormente se establecen objetivos estratégicos de enlace orientado al potencial a futuro de la empresa, estableciendo condiciones financieras (flujo de caja, volumen de inversión), así mismo se analiza la sistematización de objetivos estratégicos y considerar si son a corto o largo plazo para de esta manera ajustarse a la inversión y de esta manera generar un cálculo de la creación de valor teniendo en cuenta sinergias, riesgo rentabilidad. A través del, <i>plannig</i> y estructuración se realiza la diligencia debida que con llevar la negociación de la coordinación, PMO (Project Management Office) que gestiona y centraliza todos los proyectos que se llevan a cabo en la empresa. Finalmente se procede a establecer la gobernanza de la Integración incluyendo el monitoreo de los primeros pasos y vigilancia de la realización de cada sinergia.</p>
<p>Modelo de Fusión y Adquisición (M&amp;A) Tomado de la corporación UHY Fay &amp; Co. (2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los potenciales targets (empresa objetivo)</li> <li>2. Valoración y exploración preliminar</li> <li>3. Negociación y carta de intenciones (LOI)</li> <li>4. <i>Due diligence</i></li> <li>5. Negociación y contrato de compraventa (SPA):</li> <li>6. Implementación y <i>post-deal</i></li> </ol>	<p>Este modelo inicia con un estudio del mercado y de aquellas compañías cuyo perfil se ajuste al que buscado. Después de realizar la selección se comenzará a establecer contactos con las compañías objetivos. En este momento, se analiza detalladamente y en profundidad la información financiera que nos permitirá construir una base de valoración consistente para preparar y negociar la carta de intenciones, si la compañía objetiva brinda un valor adicional estratégico para la nuestra, se añade un proceso exhaustivo que tiene como objeto, comprobar que toda la información proporcionada es la adecuada (<i>due diligence</i>).</p>

	<p>En la fase final ocurrirá la negociación y firma del respectivo contrato de compraventa. Dicho contrato establecerá los términos bajo lo que se regula la transacción (precio, forma de pago, tipo de operación, obligaciones, entre otros), después de realizar la adquisición, empezará el proceso de integración de la compañía adquirida, este debe ser realizado de forma adecuada para indicar que la operación fue exitosa.</p>
<p>Modelo de fusión según MCann y Gilkey</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación estratégica</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Búsqueda</li> <li>4. Análisis y Oferta</li> <li>5. Negociación y acuerdo</li> <li>6. Transición</li> <li>7. Integración</li> </ol>	<p>Su objetivo es el de crear un proceso de planificación corporativa que apoye activamente la actividad de fusión, redefiniendo procesos de planificación, garantizando el desarrollo de los sistemas de apoyo, además de crear una capacidad directiva eficaz dentro de la empresa con suficiente autoridad y recursos para gestionar activamente el proceso de fusión, buscando y elaborando los datos suficientes con el fin de lograr un análisis posterior para preparar una oferta, posteriormente desarrollar información suficiente para poder evaluar el ajuste empresarial, financiero y organizativo, que permita valorar y presentar una oferta, de esta manera llegar a un acuerdo con un, sobre precio, plazo y condiciones. Con el fin de crear una situación estable y generar un clima receptivo a cambios. El acuerdo deber ser corroborado por los accionistas de las dos compañías, debe establecerse la financiación y la estructura inicial. Esta etapa finaliza en el momento en que se inician los cambios sugeridos y se elabore un esquema eficaz y coherente de relaciones entre ambas compañías.</p>
<p>Modelo <b>racionalista de las adquisiciones</b> (Sudarsanam, 1996).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criterios de Fusión.</li> <li>2. Estrategia de Compra.</li> <li>3. Integración</li> </ol>	<p>Para la aplicación de este modelo se considera realizar los siguientes ítems;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de la estrategia, lógica de la creación de valor y criterios para la adquisición.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición del objetivo, elección e identificación.</li> <li>✓ Evaluación estratégica de la empresa, objetivo y justificación de la adquisición.</li> <li>✓ Diseño de la estrategia de compra.</li> <li>✓ Evaluación financiera y fijación del precio de la empresa objetivo.</li> <li>✓ Negociación, financiamiento y cierre del acuerdo.</li> <li>✓ Estudio de la similitud organizacional y cultural.</li> <li>✓ Diseño del enfoque de integración.</li> <li>✓ Estrategia, organización y cultura de acoplamiento entre la empresa adquiriente y la adquirida</li> </ul>
Modelo de fusión propuesto (Moncayo, 2007).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etapa previa</li> <li>2. Planificación estratégica y estudio de valoración de empresas</li> <li>3. Análisis y evaluación financiera</li> <li>4. Marco legal y tributario</li> <li>5. Propuesta de fusión</li> <li>6. Transición</li> <li>7. Integración</li> <li>8. Indicadores de sostenibilidad</li> </ol>	<p>Para el caso de estudio se propone el siguiente modelo con pasos a seguir para el proceso de fusión entre las microempresas que se adaptan a la realidad de las empresas familiares Ecuatorianas.</p> <p>Este modelo representa una adaptación que pueden servir como referencia a otras empresas en el ámbito familiar que se describe paso a paso en el capítulo Resultados de la presente investigación.</p>

**Fuente:** Tomado de Varios autores y empresas consultoras.

### Metodología

En este proyecto se observarán y analizarán los diversos procesos de la empresa para poder identificar los puntos críticos que no generen valor, esto se realizará con el fin de eliminarlos y así dejar únicamente las actividades que sí aporten al desempeño eficiente de los procesos. Se procederá a utilizar el método descriptivo, analítico y exploratorio, ya que se procesará información real de la empresa a través de la base de datos financieros, incluyendo encuestas y entrevistas al grupo de interés y normativa vigente, que permita aportar desde el punto de vista analítico si la fusión entre las empresas es beneficiosa dentro de la parte económica, productiva, legal y tributaria (Westerfield, 2010).

Para esto, emplearemos el método deductivo, el cual permite extraer conclusiones lógicas a partir de una serie de principios, partiendo de lo universal a lo particular, lo emplearemos con la finalidad de evaluar el proceso de fusión de las empresas ISS Y MC y proponer un modelo óptimo que se ajusta a la necesidad de las empresas familiares de la industria metalmeccánica, con direccionamiento estratégico que permita maximizar los niveles de rentabilidad a través del correcto uso de los recursos disponibles garantizando su sostenibilidad en las siguientes generaciones. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se realizará una investigación con enfoque cuantitativo que mide

numéricamente las variables del estudio que se ajuste a la necesidad de la empresa (Dolz & Iborra, 2005)

Analizando así la estructura organizacional (perfil profesional, evaluación de desempeño 360°, clientes, productos, servicios y proveedores). Este proceso se lo realizará a través del uso de la base de información cualitativa y cuantitativa que las empresas poseen y que son de utilidad para el proceso de fusión, en este apartado se evaluará carga laboral y niveles de eficiencia en las actividades que son necesarias para el funcionamiento operativo de las empresas (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, analizaremos la estructura organizacional (Misión, Visión y Valores, responsabilidad empresarial), además de la valoración de la empresa a través del método EBVITA para cuantificar su valor, así mismo en este proceso se evaluará la planificación estratégica en caso de que la tuviera y verificar si los objetivos planteados a largo plazo se han cumplido o ha existido alguna barrera, ya que esta información representa una línea base para la proyección y formulación de metas.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo al análisis y evaluación de la información financiera, legal y tributaria, estructura organizacional de acuerdo al modelo propuesto para el proceso de fusión según (Tremblay, 2012) en su manual, además que se han integrado ciertos parámetros que se adaptan la realidad de las empresas familiares en Ecuador.

### *Primera etapa: Etapa previa*

Inicialmente, se analiza la estructura organizativa, búsqueda común de objetivos de cada empresa a fin de tener un diagnóstico base para el desarrollo efectivo y adecuado del proceso de fusión, además se considera la potencialidad de desarrollo empresarial mejorando procesos internos y externos. A continuación, describimos al personal referente al caso de estudio para el proceso de fusión.

### Estructura Organizacional Actual empresa ISS

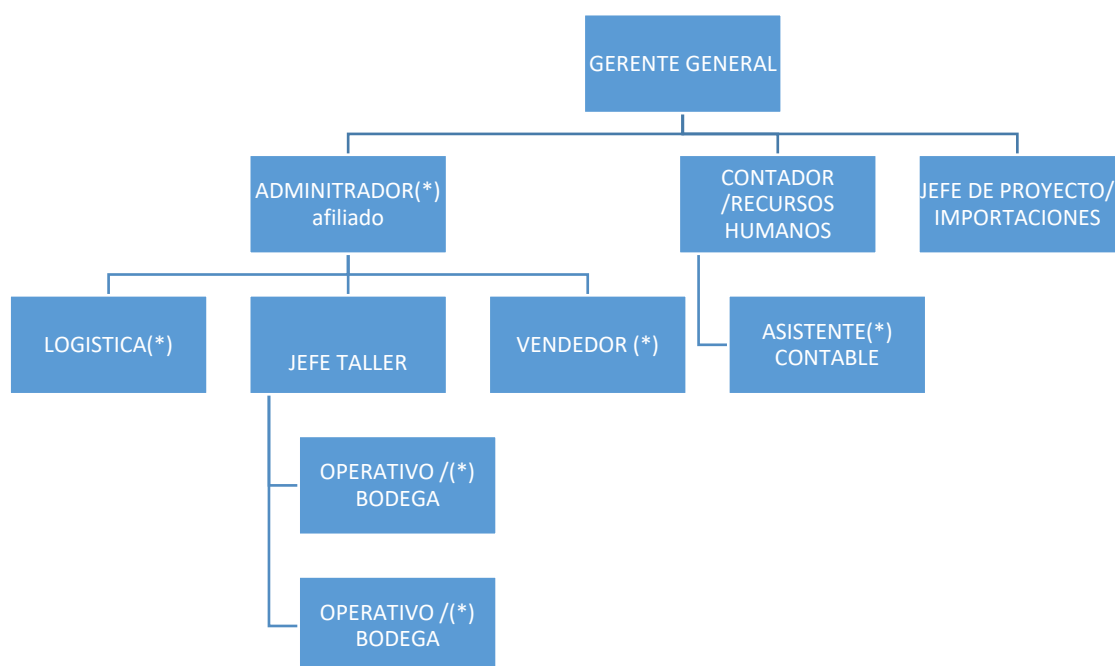


Figura 1. Organigrama Empresa ISS.

Fuente: Mipymes ISS,

**Elaboración:** Propia.

**Gerente General:** Lidera el equipo de trabajo, evalúa la situación financiera de la compañía, crea nuevas visiones para la organización y, además, se encarga de concretar y cerrar las negociaciones y decidir los artículos que se deben importar. (Isaac Sánchez Hermano Mayor) Accionista ISS

**Contador/Recursos Humanos.** Realiza y controla todos los registros y asientos contables, presupuestos mensuales y anuales de ISS. Se encarga de todas las actividades y formularios relacionados a las declaraciones del IVA e Impuesto a la Renta. Elabora y presenta los informes financieros. Encargada de pago al personal, importaciones, comisiones pagos a proveedores, y además será el representante legal de la empresa

**Asistente contable** es la que maneja registros contables, maneja todas las plataformas del IESS y el SRI es el apoyo de la contadora (Roció Holguín contadora externa).

**Jefe de proyectos** El encargado de las importaciones nuevas en equipos, él busca nuevos proveedores internacionales para que los accionistas inviertan (Daniel Segundo).

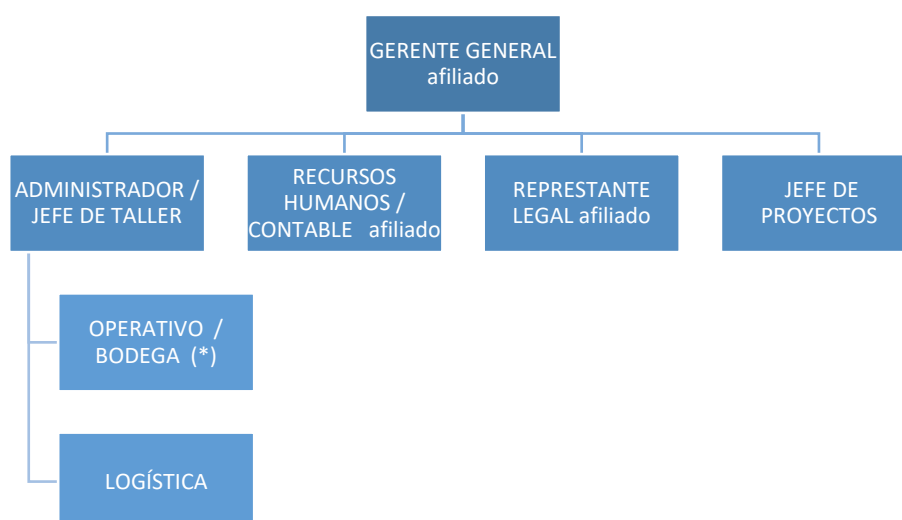
**Administrador** encargado de líder el equipo de trabajo, atención, cliente, facturación, compras a proveedor, inventario, analizar precios, venta, velar por los empleados, organizar logística de la empresa en las entregas (Kevin Sánchez, segundo hermano).

**Logística / operativo** encargado de entregar la mercadería al cliente y atender las técnicas relacionadas con el negocio Julián chacho cuñado de Isaac.

**Jefe de Taller.** Inspecciona y efectúa las actividades relacionadas con las máquinas de soldar, que incluyen el montaje, reconstrucción, mantenimiento y reparación de las mismas. También realiza labores técnicas relacionadas con los equipos, componentes e instalaciones en máquinas y el control técnico del uso, mantenimiento y reparación de todos los mismos, Isaac Hermano / Daniel Hermano Segundo.

**Operario / Bodega.** Encargados de reparar los equipos y despachar La Mercadería Aparte de ayudar en la Operativa de la Empresa (Antony y Ronnie Darío).

**Vendedor.** Persona responsable de ejecutar una excelente estrategia de publicidad para la compañía. Buena interacción con los clientes, responsable y puntual dispuesto en todo momento a colaborar con las actividades que se le designen. Debe conocer el mercado objetivo de la compañía y tiene como objetivo atraer a nuevos clientes.



*Figura 2.* Organigrama estructural MC.

**Fuente:** mipymes MC.

**Elaboración:** Propia.

**Gerente General.** Lidera el equipo de trabajo, evalúa la situación financiera de la compañía, posee liderazgo e inteligencia emocional. Persona intuitiva, creativa, analítica y muy estratégica, por lo que es capaz de generar nuevas visiones para la compañía. Además, es la encargada de cerrar los negocios (Carlos Sánchez Padre, y accionista de MC).

**Administrador** encargado de líder el equipo de trabajo, atención, cliente, facturación, compras a proveedor, inventario, analizar precios, ventas, velar por los empleados, organizar logística de la empresa en las entregas Ronnie Sánchez, cuarto hermano.

**Representante Legal/ asistente contable** encargado de todos los papeles y declaraciones de la empresa Kevin Sánchez, segundo hermano.

**Recursos Humanos.** Encargada de pago al personal, comisiones, pagos a proveedores, pago de importaciones (Cecilia Sanaguano, Madre y accionista de MC).

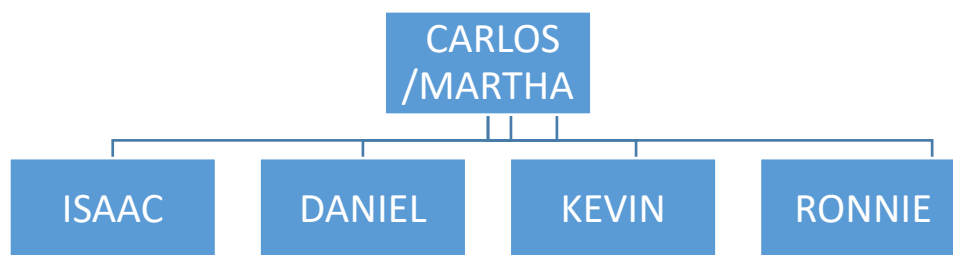
**Jefe de proyectos** El encargado de las importaciones nuevas en equipos él busca nuevos proveedores internacionales para que los accionistas inviertan (Daniel Segundo hijo y trabajador de MC).

**Logística** Encargado de entregar la mercadería al cliente y atender las partes técnicas relacionadas con el negocio Persona Externa (Julián).

**Jefe de Taller.** Inspecciona y efectúa las actividades relacionadas con las máquinas de soldar, que incluyen el montaje, reconstrucción, mantenimiento y reparación de las mismas. También realiza labores técnicas relacionadas con los equipos, componentes e instalaciones en máquinas y el control técnico del uso, mantenimiento y reparación de todos los mismos. (Ronnie Hermano/Daniel Hermano Segundo / Padre).

**Operario / bodega.** Encargados de reparar los equipos y despachar la mercadería, aparte de ayudar en la operativa de la empresa (Luis).

### **Análisis de Acciones en Mipymes MC y ISS.**



*Figura 3.* Accionistas Mipymes.

**Fuente:** mipymes ISS, MC.

**Elaboración:** Propia.

#### **Lista de Accionistas:**

- ✓ Isaac ISS Gerente Accionista
- ✓ Carlos MC Gerente Accionista
- ✓ Daniel Accionista
- ✓ Kevin Accionista MC
- ✓ Ronnie Accionista MC
- ✓ Martha Accionista MC



**Tabla 2**  
**Accionistas Mipymes ISS& MC**

100 acciones		
ISS Acciones 50	MC Acciones 35	Daniel Acciones 15

**Fuente:** Mipymes ISS, MC.

**Elaboración:** Propia.

**Tabla 3**  
**Estructura Organizativa actual en empresas MC- ISS período 2018-2022**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	MC	ISS	ACCIONISTA
Gerente Propietario	X	X	X
Gerente Propietaria	X		X
Gerente Propietario		X	X
Jefe De Taller			X
Administrador		X	X
Administrador	X		X
Gerente Propietaria		X	
Distribución Y Logística		X	
Asistente De Taller		X	
Asistente De Taller	X		
Técnico De Taller	X	X	
Ejecutivo En Ventas		X	
Servicios Generales		X	

**Fuente:** Microempresas ISS MC.

**Elaboración:** Propia.

La información en la Tabla N.º 1 se muestra a todo el personal de ambas en empresas que total suman 13 empleados, se presenta todos los colaboradores de ambas empresas, hay que especificar que en su mayoría la estructura organizacional está conformada por integrantes de un núcleo familiar. Se puede verificar que varios de ellos ocupan el cargo de gerencia, por lo que es importante especificar y delegar funciones por área. De tal manera que se pueda generar el desarrollo organizacional de lo empírico a lo empresarial.

### **Análisis FODA**

Así mismo se describe el análisis de factores internos y externos a través del Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), para de esta manera determinar estrategias que permitirán potencializar las actividades organizacionales que tendrá como fin el cumplimiento de sus objetivos a mediano o largo plazo.

<b>FACTORES INTERNOS.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Administración financiera adecuada y organizada	1. Localización de la microempresa poco adecuada
	2. Excelente Atención y servicio al cliente, tiempo de entrega oportunos	2. Limitados centros de distribución de productos con la marca
	3. Colaboradores altamente capacitados sobre el sector de la soldadura y herramientas industriales	3. Descoordinación para realizar compras y satisfacer la demanda del mercado
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	4. Poseer una marca propia con diversificación de productos	4. No existe división de funciones entre colaboradores de la microempresa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS: 1. F O (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS: 3. D O (MINI-MAX)</b>
1. Crecimiento en la industria con una marca ecuatoriana propia	(F1 -F3) Brindar asesoría técnica a los clientes para brindarles un mejor servicio con máquinas que se ajustan a su presupuesto y necesidad.	(F1-F1) Escoger un lugar estratégico adecuado para afianzarse en el mercado como marca propia
2. Baja competencia en el sector de la metalmecánica	(F2-F2) Realizar entregas a tiempo de producto o servicio a diferencia de la competencia	(F2-F3) Lidera en sector metalúrgico para distribuidores a nivel nacional que nos permita liderar el mercado tanto con el servicio, mantenimiento y ventas de equipos industriales.
3. Liderar el mercado con el servicio, mantenimiento y ventas de reparaciones de máquinas con tecnología avanzada.	(F3-F4) Ingreso con variedad productos al mercado nacional referente a la metalmecánica	(F3-F4) Crear un área específica de Compras que permita coordinar las actividades de logística y abastecimiento para satisfacer la demanda del mercado, y nuevos nichos en el área industrial.
4. Ingresar en nuevos nichos de mercado del sector industrial a nivel nacional.	(F4-F1) Generar mayor competitividad con calidad, garantía y asistencia técnica personalizada.	(F4-F2) Delegar funciones específicas a cada uno de los trabajadores, para aprovechar la baja competencia en el mercado del sector metalúrgico
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS 2. F A (MAX-MINI)</b>	<b>ESTRATEGIAS 4. D A (MINI-MINI)</b>
1. Competencia utiliza el nombre de la empresa	(F1-F3) Establecer precios competitivos y productos con estándares de calidad y garantía.	(F4-F3) Especializar al equipo administrativo en comercio exterior, logística y aduana.
2. competencia, copia e implementa la misma estrategia de mercado	(F2-F1) Análisis en la toma de decisiones corporativas para no afectar la calidad en los productos y servicios.	(F2-F2) incrementar los centros autorizados para distribución y venta de la marca en ciudades estratégicas a nivel nacional
3. Incertidumbre de crecimiento de tarifas arancelarias	F3-F2) Constante, capacitación y actualización de conocimiento sobre soldadura y nuevas tecnologías en metalmecánica.	(F3-F4) Coordinar las respectivas compras para evitar las réplicas de marcas, ya que cuando se acaba el stock, pueden copiar la marca
4. Réplicas de la marca que se comercializa en el mercado.	(F4-F4) Registro de propiedad intelectual en todas las marcas en productos que posee la microempresa.	(F1-F1) Generar acuerdos comerciales con proveedores internacionales para el abastecimiento exclusivo de máquinas e insumos en Ecuador (directamente a la matriz y centros de distribución)

Figura 4. Diagnóstico FODA microempresas en proceso de Fusión ISS-MC

Fuente: Microempresas ISS MC. Elaboración: Propia.

## Segunda Etapa: Planificación estratégica y estudio de valoración de empresas.

La planificación estratégica es la base fundamental de los procesos de fusión y adquisición de compañías debido a que afecta directamente a los elementos primordiales y necesarios para culminar este proceso. Desde el principio, serán los propietarios de las compañías y miembros de la alta dirección los encargados de elaborar, proponer y presentar el plan estratégico. Esta unión significa una plataforma hacia mercados internacionales con el objetivo de posicionarse y dominarlos, a su vez, construye las barreras de entradas para aquellos nuevos competidores (Moncayo, 2007).

Para realizar el análisis de información financiera dentro del proceso de fusión de ambas empresas se toma como referencia información obtenida de tres líneas de negocio: una que se maneja en ISS y dos en MC, (Servicios y Mantenimiento con Ruc de Artesano y Ventas con Ruc de persona natural no obligada a llevar contabilidad) de los cuales se descargó las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado IVA, de ambas empresas para tabular la información total de MC.

Se analizó las ventas y compras de ambas empresas, descargando la declaración del IVA de los periodos 2018- 2021 mensualmente, para el análisis de cada microempresa familiar de Ecuador en proceso de fusión, caso del sector metalúrgico.

De igual manera se analizó la información de ISS Y MC sumados en los mismos periodos 2018-2021, posteriormente se analiza en ese periodo de tiempo la información para verificar que incidencia se tiene dentro del proceso de fusión, además se aplicó el método de tendencia de crecimiento en el periodo 2022-2025, de esta manera conocer la información futura con relación a ventas y compras que permitirán tomar decisiones oportunas.

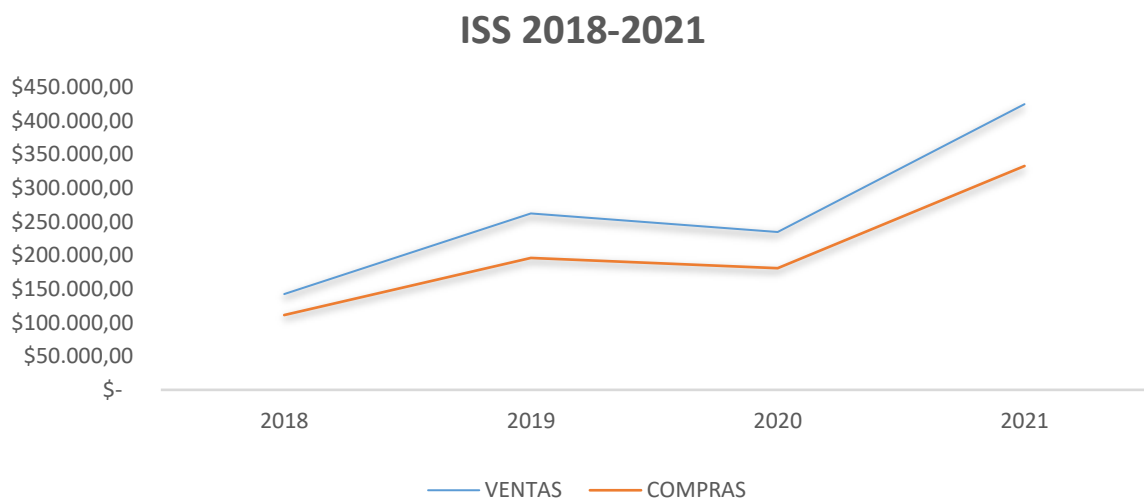


Figura 5. Información de Ventas y Compras ISS 2018-2021.

**Fuente:** Empresa ISS y MC

**Elaboración:** Propia

**Tabla 4.**  
**Ventas y Compras ISS 2018-2021.**

Periodos	Compras	Ventas
2018	-	-
2019	43,34%	45,65%
2020	-8,60%	-11,68%
2021	45,70%	44,76%

**Fuente:** Empresa ISS y MC.

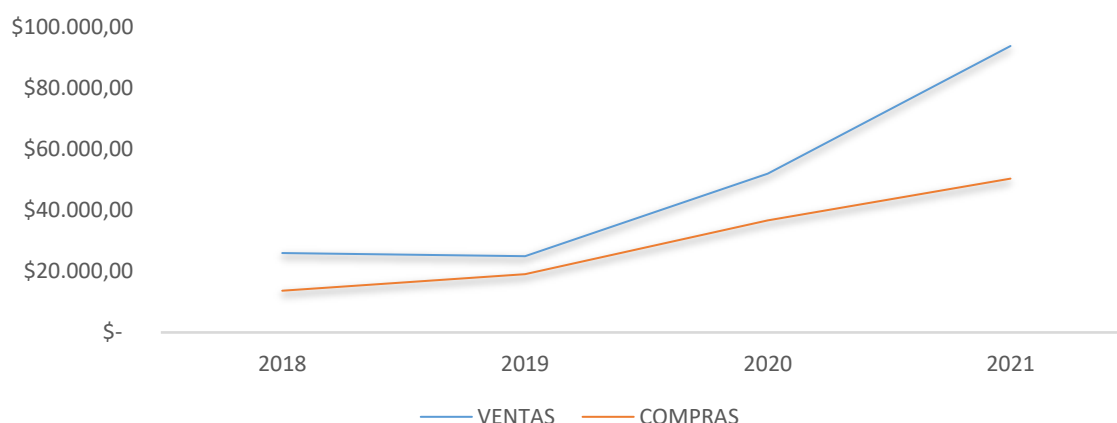
**Elaboración:** Propia

De acuerdo al análisis de compras y ventas de la empresa ISS en el año 2018 nos demuestran que hay un correcto manejo en la adquisición, ya que se presencia una frecuencia de compra y venta equilibrada, lo que permite un crecimiento exponencial en el tiempo de manera sostenida generando así niveles de rentabilidad adecuados.

La empresa ISS creció en ventas en el año 2018, 2020 y 2021, con márgenes de inversión de 38.000.00 dólares en promedio que generalmente se lo realizo a inicio de cada año; sin embargo, la rotación de los productos adquiridos no fueron lo que se esperó, ya que las compras son inferiores en relación con la inversión que se realizó en todo el periodo, así mismo a finales del año 2021 hay presencia de un repunte de ventas y compras, esto básicamente se debe a la reactivación productiva que representa en promedio un aumento de más de 25% de Ingresos durante el periodo en mención.

Porcentualmente en el año 2019 existe un despunte de compras y ventas, de 43,34% y 45,65% respectivamente, posteriormente para el periodo siguiente se registra decrecimiento en promedio anual de 34,35% entre las mismas, estos porcentajes son resultado del impacto producido por la emergencia sanitaria de COVID 19 a nivel mundial, donde las operaciones comerciales se detuvieron por más de seis meses lo cual impidió disminución de ingresos por ventas y consecutivamente limito ejecutar inversiones y adquisiciones.

**MC 2018-2021**



**Figura 6.** Microempresa MC análisis de Compras y Ventas periodo 2018-2021

**Fuente:** Empresa MC y ISS

**Elaboración:** Propia

**Tabla 5**

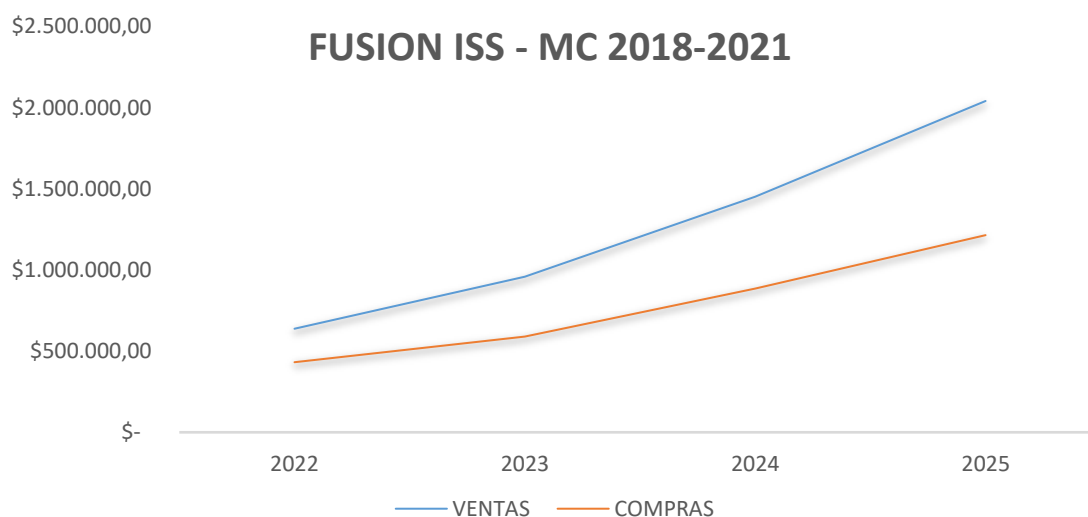
**Microempresa MC Análisis porcentual de Compras y Ventas periodo 2018-2021.**

Periodo	Ventas	Compras
2018	-	-
2019	-4,21%	28,24%
2020	51,99%	48,03%
2021	44,55%	27,26%

**Fuente:** Empresa MC y ISS.

**Elaboración:** Propia.

Los datos que registra según el análisis de la información en ventas tienen al principio del estudio márgenes negativo teniendo en consideración -4,21% esto se debe a que en el periodo indicado se registraron en su mayoría inversiones para máquinas esperando comercializarlas de forma más frecuente, sin embargo, esto no sucedió de tal manera que los inventarios se inmovilizaron por compras excesivas, consecuentemente para el próximo periodo se visibiliza un incremento en ventas en un 47,78 % sin embargo, no se alcanza a cubrir sobre el nivel de compra en promedio por periodo que representa un 76,27% datos que calculamos de la diferencia del periodo 2019- 2020 respectivamente. Adicional para el periodo 2021 se extiende la recuperación en ventas, sumando de esta manera 44,55% y 27,26 % en compras respectivamente, sin embargo, los datos globales para los cuatro años suman los siguientes porcentajes 92,33% y 103,53% manteniendo una diferencia de frecuencia entre compra y venta de 11,20% en promedio, lo cual denota que sigue existiendo una mayor cantidad de compras sobre las ventas, donde relativamente podemos indicar que se tiene un inventario limitado de productos y se debe buscar un equilibrio entre estas dos variables.



**Figura 7.** Crecimiento por Fusión ISS- MC 2018-2022

**Fuente:** Empresa ISS y MC

**Elaboración:** Propia.

**Tabla 6**

**Crecimiento porcentual por Fusion ISS- MC 2018-2022**

Periodo	Ventas	Compras
2022	-	-
2023	33,39%	26,82%
2024	34,06%	33,41%
2025	28,85%	27,08%

**Fuente:** Empresa ISS y MC

**Elaboración:** Propia.

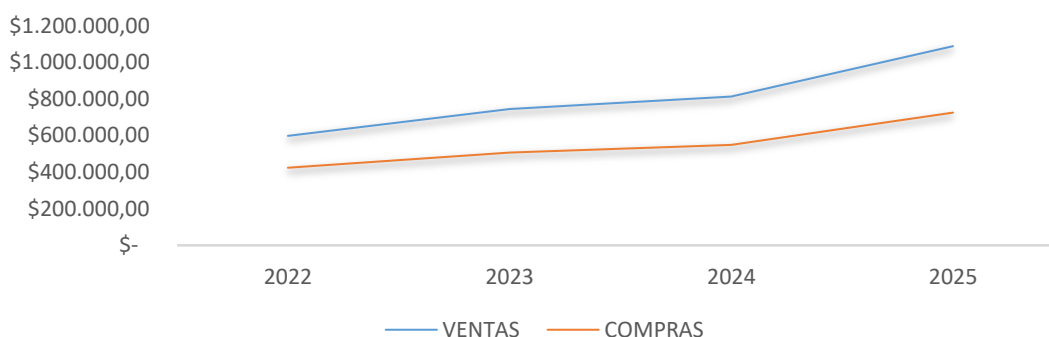
Además de ello se toma como referencia las recomendaciones de expertos en el área financiera y empresarial, y de esta manera realizar un diagnóstico más acertado para verificar el estado situacional de la empresa, para su posterior proceso de fusión.

Se presenta los hechos derivados de la aplicación de la metodología con un modelo simple, pero efectivo para el pronóstico de series temporales con tendencia lineal y estacionalidad creciente, en forma ordenada de manera lógica y objetiva, con el fin de dar respuesta al objetivo planteado, con lo que respecta al proceso de fusión.

A pesar de las dificultades comerciales, el sector metalúrgico se ha mantenido por ser un sector estratégico y productivo, de la misma manera se considera relevante ejecutar el proceso de fusión, ya que las actividades que desarrolla cada empresa están enfocadas en un mismo sector, por lo que sería de mayor beneficio, también mejoraría la estructura organizacional, el proceso de compra e importación, Logística, Ventas que finalmente recae en una sola administración encaminada por la gerencia que básicamente pasa de ser familiar a empresarial.

Conforme la Figura 10 se puede observar que para el año 2023 las ventas tienen una tendencia de crecimiento en un margen de 33,39% con relación a las compras que son inferiores con un 26,82%, así mismo para el siguiente periodo indudablemente se presenta un incremento sobre ventas de 0,67% y de compras de 6,59% respectivamente, Finalmente para el periodo del año 2025 la brecha de crecimiento se reduce con un margen de 5,56% en ventas y compras 6,33% sumando para este periodo un total de 28,85% y 27,08 con relación a compras y ventas en un contexto de fusión horizontal.

**TENDENCIA FUSION ISS- MC 2022-2025**



**Figura 8.** Tendencia Lineal de crecimiento microempresas ISS y MC 2022-2025.

**Fuente:** Empresa ISS y MC

Con respecto al análisis de la información se presenta una tendencia de crecimiento optimista en relación de la información recopilada de ventas y compras, expresando los siguientes resultados para los siguientes 4 años, para el periodo 2022-2023 la tendencia en relación Ventas es de 19,77%, y Compras 16,45% con una diferencia de frecuencia entre sí de 3.32 % en promedio anual; de la misma manera se prevé un crecimiento para el periodo 2023- 2024 Ventas 8,22%, Compras 7,47%; sin embargo, en comparación del primer periodo 2022-2023, hay una diferencia entre compras 8,98 % y ventas 11,55% en promedio, por periodo, esto se sostiene para los siguientes años 2024-2025, que manteniendo la relación en Ventas 25,35% y de Compras 24,36%, identificando así en forma porcentual el crecimiento de la tendencia en un 8,13 % en 4 años.

Se debe considerar, que los beneficios que puede generar una fusión no son, necesariamente, inmediatos, ya que la finalización del proceso se da cuando las microempresas se unen y pueden desempeñar labores de una forma óptima y eficiente (el resultado principal de una fusión).

### **Tercera Etapa: Análisis y Evaluación Financiera incluye las ventas**

Adicionalmente, se toma en cuenta los activos y pasivos del periodo 2022 actuales para el análisis de los siguientes ratios financieros: liquidez, solvencia y gestión, tomando en consideración compras y ventas, información base. Como es claro, una meta importante del proceso de fusión es proporcionar información financiera a las MiPymes para que sea útil en la toma de decisiones. En otras palabras, los estados financieros contienen una guía de usuario. Con ello se puede estimar los beneficios de la empresa fusionada y así mismo a través de las ratios financieras se puede comparar y evaluar la fortaleza financiera de las mipymes por separado y fusionadas.

Para el análisis financiero se tomó en cuenta los activos, pasivos y patrimonio de la microempresa a la actualidad, tomando como referencia el total de ventas y compras del año 2021, ya que la microempresa no cuenta con estados financieros porque no están obligados a llevar contabilidad

**Tabla 7**  
**Estado Financiero microempresa MC**

<b>Activos</b>		<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Empleados</b>
Activos no Corriente	<b>Local</b>	\$ 25.000,00		
Activo no Corriente	<b>Carro</b>	\$ 25.000,00		
	<b>Total Activo No Corriente</b>	\$ 50.000,00		
	<b>Efectivo</b>	\$ 14000		
Activo Corriente	<b>Cuentas Por Cobrar</b>	\$ 52.719,15		
Activo Corriente	<b>Inventario</b>	\$ 1.000,00		
Activo Corriente	<b>Banco</b>	\$ 14.000,00		
Activo Corriente	<b>Total Activo Corriente</b>	\$ 81.719,15		
	<b>Totales Activos</b>	\$ 131.719,15		
		\$ 3.000,00		
Pasivo Corriente	<b>Arriendo</b>	\$ 15.300,00	\$ 250,00	
Pasivo Corriente	<b>Sueldos Y Salarios</b>	\$ 180,00	\$ 425,00	
Pasivo Corriente	<b>Agua</b>	\$ 420,00	\$ 15,00	3
Pasivo Corriente	<b>Luz</b>	\$ 396,00	\$ 35,00	
Pasivo Corriente	<b>Internet</b>	\$ 120,00	\$ 33,00	
Pasivo Corriente	<b>Teléfono Fijo</b>	\$ 240,00	\$ 10,00	
Pasivo Corriente	<b>Plan De Telf.</b>	\$ 12.000,00	\$ 20,00	
Pasivo Corriente	<b>Cuentas Por Pagar</b>			
		\$ 31.656,00		
	<b>Total Pasivo</b>			

**Fuente:** Información Financiera Empresa MC y ISS

**Tabla 8**  
**Resumen Estado Financiero microempresa MC**

<b>Ventas 2021</b>	<b>\$ 93.655,48</b>
Total Activos	\$ 131.719,15
Total Pasivos	\$ 31.656,00
Total Patrimonio	\$ 100.063,15
Compras 2021	\$ 50.291,74

**Fuente:** Información Financiera Empresa ISS y MC



**Tabla 9****Interpretación de Ratios Financieros de la Empresa MC**

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ MC</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Liquidez Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,89	Indica que la empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Entendiéndose que tiene buena capacidad de pago, ya que supera la unidad (1), Por cada dólar que debe tiene un margen de 1,89 para reinversión.
Prueba Acida (activo corriente- inventario)/pasivo corriente	2,67	La empresa posee activos corrientes de rápida conversión en efectivo ante alguna necesidad de riesgo financiero.
Endeudamiento del Activo Patrimonio/Activo Fijo Neto	0,21	Se puede determinar que el riesgo ha adquirido de la compañía es adecuado. Posee un bajo nivel de riesgo (menor a 1), significa que la compañía no depende mayormente de los fondos prestados y, por tanto, es más estable financieramente.
Endeudamiento del Patrimonio Pasivo Total/Patrimonio	0,27	Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. El cálculo de este indicador está por debajo de 1, lo que da a entender que constituye un compromiso para la empresa, al presentar el indicador por debajo de los niveles de endeudamiento se puede mencionar que el patrimonio no se encuentra comprometido por lo tanto sus niveles de endeudamiento son adecuados.
Endeudamiento del Activo Fijo Patrimonio / Activo Fijo Neto	2,06	Endeudamiento del Activo el cálculo de este indicador tiene un valor mayor a 1, esto significa que el activo fijo, en su totalidad del activo fijo podría haber sido financiado con el patrimonio de la compañía, sin necesitar préstamos de otras entidades.
Apalancamiento Activo Total / Patrimonio	1,27	El Indicador denota que el rendimiento económico que genera la empresa es mayor a los intereses que deben pagarse a los acreedores.
Rotación De Cartera Ventas / Cuentas por Cobrar	2,50	2,5 veces que las cuentas por cobrar a corto plazo giran, la empresa tiene problemas de efectivo por el mal manejo que se le da a la cartera.
Rotación De Activo Fijo Ventas / Activo Fijo	2,51	Señala cuántas unidades monetarias en ventas recibe la compañía por unidad monetaria invertida en activos fijos.
Rotación De Ventas Ventas/Activo Total	0,95	Si bien es cierto no se llega a 1 que sería lo óptimo se presencia que, a mayor volumen de ventas, realizado con determinada cantidad de inversión, mayor eficiencia en la dirección del negocio. Se presencia una rotación de ventas sana.
Periodo Medio de Cobranza (Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	145,94	Por el giro de negocios son 146 días promedio que se demora la empresa en realizar las cobranzas sin embargo se apalanca en los niveles de solvencia. De esta manera, el dinero de las ventas se recuperará a corto plazo.
Periodo Medio de Pago Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	33,35	La empresa tardará 33 días en cumplir con sus obligaciones de pago de inventarios. En relación al indicador de liquidez este es superior lo que sostiene la cartera de cobro, esta a su vez permite que los días promedio de pago se puedan extender

**Fuente:** Información Financiera ISS Y MC**Elaboración:** Propia

## MICRO EMPRESA ISS

**Tabla 10**

**Estado Financiero microempresa ISS.**

		ANUAL	MENSUAL	EMPLEADOS
Activos No Corriente	<b>Local</b>	\$ 95.000,00	\$ 1500,00	
Activos No Corriente	<b>Carro</b>	\$ 61.000,00	\$ 3405,00	
Activos Corriente	<b>TOTAL, ACTIVO NO</b>	\$156.000,00	\$ 38,00	
Activos Corriente	<b>CORRIENTE</b>	154520,66	\$ 80,00	
Activos Corriente	<b>Cuentas Por Cobrar</b>	\$ 5.000,00	\$ 40,00	
Activos Corriente	<b>Efectivo</b>	\$ 24.020,00	\$ 75,00	
Pasivo	<b>Inventario</b>	\$ 71.000,00	\$ 9,00	
Pasivo	<b>Bancos</b>			
Pasivo	<b>TOTAL, ACTIVO</b>			
Pasivo	<b>CORRIENTE</b>	254540,66		
Pasivo	<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	\$410.540,66		
Pasivo	<b>Arriendo</b>	\$ 18.000,00		
Pasivo	<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 40.860,00		6
Pasivo	<b>Agua</b>	\$ 456,00		
Pasivo	<b>Luz</b>	\$ 960,00		
	<b>Internet</b>	\$ 480,00		
	<b>Teléfono Fijo</b>	\$ 900,00		
	<b>Plan De Telefonía</b>	\$ 108,00		
	<b>Cuentas por pagar</b>	\$ 23.000,00		
	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 84.764,00		

**Fuente:** Empresa MC y ISS.

**Elaboración:** Propia

**Tabla 11**

**Resumen Estado financiero microempresa ISS**

<b>Ventas 2021</b>	<b>\$424.621,56</b>
Compras 2021	\$332.723,36
Total Activos	\$410.540,66
Total Pasivos	\$ 84.764,00
Total Patrimonio	\$325.776,66

**Fuente:** Información Financiera Empresa MC y ISS.

**Elaboración:** Propia.

**Tabla 12****Interpretación de Ratios Financieros de la Empresa ISS**

<b>RATIOS DE LIQUIDEZISS</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Liquidez <b>Activo Corriente/Pasivo Corriente</b>	3,00	La ratio nos indica que supera la unidad sin embargo tiene inmovilizado capital que bien se podría usar para adquisición o inversión de nuevos productos o servicios
Prueba Acida <b>(activo corriente-inventario)/pasivo corriente</b>	2,72	Indica que la empresa posee activos corrientes de rápida o fácil conversión en efectivo ante alguna necesidad de riesgo financiero, sin embargo, a comparación con el apalancamiento no presenta alto riesgo sobre las inversiones realizadas
Endeudamiento Del Activo <b>Patrimonio/Activo Fijo Neto</b>	0,21	A través de este indicador podemos apreciar que la empresa no tiene mayor endeudamiento por cuanto presenta niveles altos de liquidez
Endeudamiento Del Patrimonio <b>Pasivo Total/Patrimonio</b>	0,26	Indica que los porcentajes de endeudamiento que posee la empresa es inferior a la unidad por cuanto se tiene buena capacidad de pago a los acreedores
Endeudamiento del Activo Fijo <b>Patrimonio / Activo Fijo Neto</b>	2,09	Se puede analizar que se muestra un margen alto de financiamiento con capital propio, por lo tanto, se puede deducir que la empresa no ha obtenido parte de su capital con financiamiento de terceros
Apalancamiento <b>Activo Total / Patrimonio</b>	1,26	Este indicador nos muestra que no está comprometido con financiamiento de terceros, lo que demuestra que la obligación de documentos y cuentas por pagar con proveedores de la empresa es reducida
Rotación de Cartera <b>Ventas/Cuentas por Cobrar</b>	2,75	
Rotación de Activo Fijo <b>Ventas / Activo Fijo</b>	2,72	Este indicador demuestra que la empresa en los periodos utiliza eficientemente sus activos para generar ingresos
Rotación De Ventas <b>Ventas/Activo Total</b>	1,03	Este indicador nos muestra que hay una rotación baja en inventarios por lo que se tendría almacenada mercadería en bodega
Periodo Medio de Cobranza <b>(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas</b>	132,82	La cartera de crédito en el periodo en días se presencia una agilidad baja para recuperar cuentas por cobrar
Periodo Medio de Pago <b>Cuentas y Documentos por Pagar* 365) / Compras</b>	19,77	19 días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de pago de inventarios. En relación al indicador de liquidez 3, este es superior lo que sostiene la cartera de cobro, esta a su vez permite que los días promedio de pago se puedan extender.

**Fuente:** Análisis Financiero Empresa ISS y MC**Elaboración:** Propia

En cuanto a la información financiera los resultados que se obtuvieron son optimistas para los próximos 5 años, sin embargo, es necesario recurrir a la innovación constante de productos y servicios que oferta las empresas ISS y MC

#### **Cuarta Etapa: Marco Legal y Tributario**

En Ecuador, la fusión por absorción se establece en el Art. 340 de la Ley de Compañías, (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020), esta nos indica que para ser legalmente constituidas se deberá cumplimentar una serie de requisitos de fondo y forma. Después de que la Junta General apruebe los estatutos, estos deben ser inscritos en el Registro Mercantil y la escritura pública de fusión será aprobada por un juez y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, esta fusión tendrá efecto a partir del momento de su inscripción.

Después de que la Junta General apruebe los estatutos, estos deben inscribirse en el Registro Mercantil, por otro lado, un Juez de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros deberá aprobar la escritura pública de fusión, esta fusión tendrá efecto a partir del momento de su inscripción. Después de realizar la inscripción, la compañía absorbente será la encargada de cumplir con todas las obligaciones (legales, tributarias y contables, entre otras) de la compañía absorbida. Ambas empresas deberán presentar sus últimos estados financieros hasta que se ejecute el proceso de fusión por absorción y las variaciones en los reglamentos de la compañía en relación al aumento del capital y patrimonio de la compañía absorbente. Adicionalmente, se puede constituir a la compañía nueva como Compañía Limitada o Anónima, en comandita por sus acciones o de economía mixta, esto se realizará acorde a la decisión que tomen los socios o accionistas (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020).

Cuando ocurra este proceso de fusión o absorción, la escritura de la empresa deberá contener, además del estado de situación final de las empresas partícipes del proceso, las reformas estatutarias resultantes del aumento del capital de la empresa absorbente y la cantidad de acciones que serán entregadas a cada nuevo accionista. (Asamblea Nacional, 2014).

En Ecuador, la forma y el cómo se recaudan los tributos se establece con la Ley de Régimen Tributario Interno, varios artículos de esta ley hacen referencia a los tratamientos tributarios a las combinaciones de negocios. Desde el instante en que la escritura de fusión por absorción y su respectiva resolución favorable se encuentren inscritas en el Registro Mercantil, la compañía absorbente podrá consolidar los estados financieros generales de las empresas fusionadas con corte a la fecha de inscripción y los estados de pérdidas y ganancias durante el periodo que comprende el 1 de enero del ejercicio fiscal en que sea inscrita la fusión y la fecha en que la inscripción sea realizada (Servicio de Rentas Internas, 2015).

#### **Quinta Etapa: Propuesta de Fusión**

Esta etapa es crucial durante el proceso, ya que se establecen los límites mínimos y máximos de la fusión o absorción. En caso de que, además, se busque comprar la compañía objetivo, es en esta etapa donde se decide quiénes deben establecer las primeras relaciones, por lo genera los asesores contratados son quienes realizan esta labor. En la figura 12 se puede observar cómo está representado el organigrama estructural como resultado de la fusión de las empresas familiares, de tal manera que se tiene roles asignados conforme sus perfiles y experiencia profesional.

En conformidad la reestructuración de los colaboradores de las empresas MC e ISS se plantea el organigrama estructural del Grafico 1 estableciendo roles en cada área de acuerdo a un perfil establecido en base a la información y necesidades que se ha generado en estas empresas.

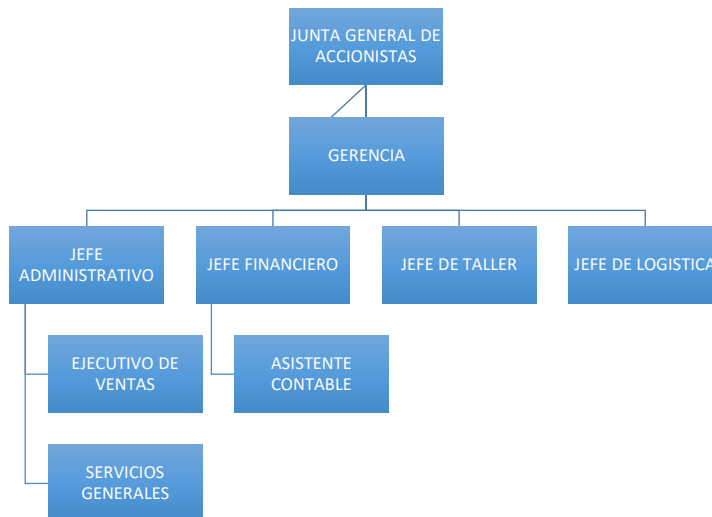


Figura 9. Propuesta Estructura Organizacional empresas fusionadas

Fuente: Empresa. ISS y MC

### Sexta Etapa: Implementación de Propuesta

#### Flujograma de procesos

La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

El proceso permite observar la realidad tal cual es: integral, continua y orgánica como la puesta en marcha de todas las actividades planteadas dentro de la propuesta refiriendo el tema de productividad, marco legal, contable, tributario y demás requisitos o barreras que se presentan en el proceso de fusión, y así garantizar la sostenibilidad en el tiempo para las siguientes generaciones.

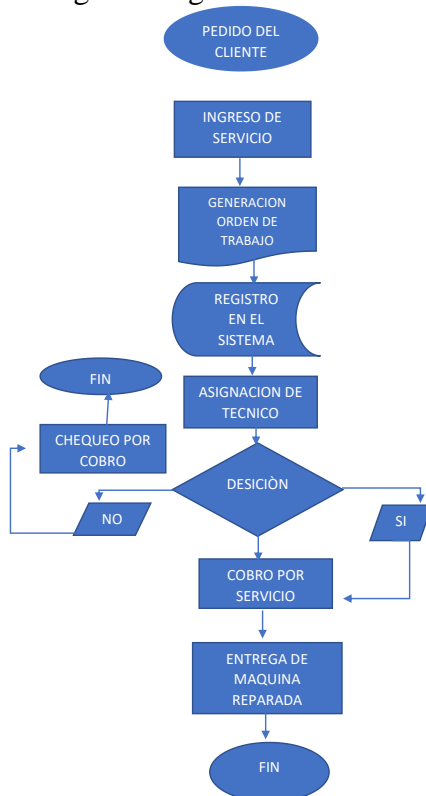


Figura 10 Flujograma de Procesos de microempresas Fusionadas

Fuente: Empresa ISS y MC

### **Séptima Etapa: Transición**

Una vez realizada la evaluación financiera la revisión y actualización estructura organizacional de ambas empresas ISS y MC, se procede a recomendar iniciar el proceso de fusión, se tiene en consideración que todos los colaboradores deben ejecutar actividades específicas, denotando que en algunos casos existirá colaboradores que también son socios fundadores, en cuanto a la unificación de los centros de distribución y puntos de venta, y facturación será de un solo RUC y línea de negocio.

Una vez finalizado el proceso de fusión o adquisición, la absorbente o la empresa resultante tendrá el control de la nueva compañía, bajo el compromiso de que ésta será más eficiente, rentable y obtendrá un mejor posicionamiento en el mercado.

**Tabla 13**

***Costos y Gastos Asumidos por nueva microempresa Familiar***

	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>#</b>
<b>Arriendo</b>	\$ 21.000,00	\$ 1750,00	
<b>Sueldo Y Salarios</b>	\$ 56.160,00	\$ 3830,00	9(personas)
<b>Agua</b>	\$ 636,00	\$ 53,00	
<b>Luz</b>	\$ 1.380,00	\$ 115,00	
<b>Internet</b>	\$ 876,00	\$ 73,00	
<b>Teléfono Fijo</b>	\$ 1.020,00	\$ 85,00	
<b>Plan Celular</b>	\$ 348,00	\$ 29,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 81.420,00</b>	<b>\$ 5935,00</b>	

**Fuente:** Empresa ISS y MC

**Elaboración:** Propia

Los costos y gastos que básicamente difieren de las microempresas ISS y MC objeto de estudio, representan la columna vertebral para la operatividad organizacional ya que estos valores serán parte de su Presupuesto Operativo Anual que afrontara la nueva empresa dentro de su estructura organizacional dichos valores ascienden anualmente a \$ 81.420,00 dólares americanos valores que serán cubiertos sin dificultad teniendo en cuenta que son los mismos valores que se cubrirían por separado, en este presupuesto estará involucrada toda la responsabilidad fiscal, tributaria y normativa legal vigente. Así mismo hay que indicar también que para definir la dimensión y el tamaño se utilizaron los siguientes criterios: número de empleados, facturación, patrimonio, Innovación tecnológica. Finalmente se llega a la determinación que la empresa fusionada donde el número de colaboradores supera las 10 personas, tiene un valor bruto en ventas de, \$300,000 dólares americanos y en activos tiene más de \$100,000 dólares americanos , por lo que se cataloga como pequeña empresa (Revista Ekos Negocios, 2018).

### **Octava Etapa: Integración.**

El desafío más grande que una combinación de compañías tiene es el de construir una mentalidad u objetivo común para ambas organizaciones y aún más, lograr que ambas, mediante un esfuerzo conjunto, puedan crecer y desarrollarse como una sola, para conseguir esto los accionistas son actores fundamentales. El desafío que se presenta dentro de la fusión es la integración de la política accionaria, es la comprensión del funcionamiento en relación del capital y las inversiones que se realizan a futuro, por ello es preciso indicar que se debe trabajar en una sola sinergia que permita generar beneficios colectivos dentro de la nueva pequeña empresa.

A continuación analizamos una referencia del valor por cada empresa y por cada accionista.

**Tabla 14**

***Participación accionaria microempresas ISS Y MC***

ISSWELD	INVERSIÓN	PARTICIPACION ACCIONARIA	MC SOLDA	INVERSION	PARTICIPACION ACCIONARIA
ISAA	\$ 50.000,00	77%	ONNIE	\$ 15.000,00	38%
ANIEL	\$ 15.000,00	23%	EVIN	\$ 9.000,00	23%
	\$ 65.000,00	100%	MAR	\$ 7.500,00	
			CAR		19%
			SUMA	\$ 8.500,00	21%
				\$ 40.000,00	100%

**Fuente:** Microempresas ISS, MC.

**Elaboración:** Propia

Se analiza la información de todos los activos y pasivos registrados en la contabilidad de las microempresas para posteriormente reconocer su participación porcentual y valorizar su aportación accionaria por separado, de esta manera organizamos y socializamos el espacio que ocupa en la empresa con respecto a sus inversiones.

**Tabla 15**

***Participación accionaria aplicada la fusión***

FUSIÓN	COLABORADORES	VALOR INVERSIÓN EN PEQUEÑA EMPRESA	PARTICIPACION ACCIONARIA	VALOR ANUAL PERCIBIDO POR ACCIÓN
ISSWELD	ISAAC	\$ 50.000,00	48%	\$ 23.809,52
ISSWELD	DANIEL	\$ 15.000,00	14%	\$ 7.142,86
MC SOLDA	KEVIN	\$ 9.000,00	9%	\$ 4.285,71
MC SOLDA	RONNIE	\$ 15.000,00	14%	\$ 7.142,86
MC SOLDA	MARTHA	\$ 7.500,00	7%	\$ 3.571,43
MC SOLDA	CARLOS	\$ 8.500,00	8%	\$ 4.047,62
	TOTAL	\$ 105.000,00	100%	\$ 50.000,00

**Fuente:** Microempresas ISS y MC.

**Elaboración:** Propia.

Posteriormente se unifica la información tomando en consideración la fusión de ambas microempresas, transformándose así en una pequeña empresa teniendo en cuenta que sus activos superan los \$100,000 dólares americanos y así mismo se valora porcentualmente la participación accionaria, para de esta manera determinar la integración y liderazgo dentro de la pequeña empresa, teniendo en cuenta su crecimiento y sostenibilidad desde el inicio de sus actividades productivas.

**Novena Etapa: Indicadores de Sostenibilidad.**

Hoy en día, el término sostenibilidad abarca muchos conceptos, por lo cual las entidades financieras se adaptan a esta novedosa forma de comprender la economía. Progresivamente, las compañías empiezan a incorporar en sus procesos de gestión criterios de sostenibilidad. Los índices son instrumentos para medir la responsabilidad de una determinada empresa en los ámbitos sociales y medioambientales. Cuanto más cuide y desarrolle su actividad teniendo en cuenta dichos aspectos, más responsable será la compañía. Por tanto, se propone el siguiente indicador: Índice de Sostenibilidad Ambiental (ISA)

Este indicador fue propuesto por la asociación de Global Leaders for Tomorrow Environmental Task Force del World Economic Forum. y presentado, en versión piloto, durante el Foro Económico Mundial de Davos a principios del 2001 (Carlton, 2016).

El ISA evalúa cinco componentes centrales:

1. Los sistemas ambientales de cada país.
2. El éxito obtenido en la reducción del estrés ambiental.
3. Los progresos en la reducción de la vulnerabilidad humana a escenarios de estrés ambiental
4. Capacidad social e institucional de cada país para responder a los cambios ambientales.
5. Nivel de administración global del ambiente que mantenga cada país.

Debido al amplio rango de variables ambientales, entre los que se encuentran las emisiones de contaminantes, concentraciones, calidad y cantidad del agua, consumo y eficiencia energética, crecimiento poblacional, etc., este indicador es considerado como uno de los más completos para medir la sostenibilidad de una compañía (Cepal, 2001).

### **Discusión**

Se realizó la evaluación financiera en relación a compras y ventas, al mismo tiempo que se aplicó indicadores financieros dentro de ello se aplica ratios de Solvencia, Gestión y Administración. Como se indica en líneas anteriores de esta manera se pudo conocer la factibilidad para el proceso de fusión entre las empresas ISS Y MC mediante el análisis de tendencia lineal, también se proyectó de manera estratégica para la mejora de la competitividad dentro del sector.

En cuanto a la aplicación del modelo propuesto para el proceso de fusión se consideró la realidad de la situación política, legal y tributaria conforme a los requerimientos actuales del sector en un contexto de estructura de microempresa familiar, que básicamente pasa de una administración empírica a una estructura organizacional técnica (Dolz & Iborra, 2005)

Con respecto a la propuesta del modelo para el proceso de fusión, y evaluación más pertinente de microempresas familiares en el Ecuador se consideró 9 fases según Dolz & Iborra (2005). En las que se indica cómo resolver el proceso en cada situación. Una vez aplicado el modelo propuesto se puede indicar que el proceso es relevante y adecuado para la aplicación en este caso de estudio de empresas familiares, por cual se establece que los pasos a seguir son adecuados y permiten corregir las Amenazas y Debilidades y mejorar sus Fortalezas y Oportunidades, y así considerar la factibilidad y viabilidad de la fusión estratégica.

### **Conclusiones**

En base a los datos que resultaron de la evaluación financiera se concluye que la fusión de las dos microempresas es viable y sostenible en el tiempo, se verifica que tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Entendiéndose que tiene buena capacidad de pago ya que supera la unidad (1), Por cada dólar que debe tiene un margen de 1,89 puntos para reinversión. Mantiene fortaleza económica con la cual puede expandirse y representa un 60% en promedio de incremento en optimización de recursos financieros, logística y talento humano, incrementando la participación en el mercado, ofreciendo diversidad de productos y servicios que lo desarrolla en un solo espacio de trabajo, sin embargo según los expertos coinciden en que existen desafíos dentro de la cultura organizacional, tópicos de Organización Industrial,



Normativa Legal, que al final la pequeña empresa tendrá que aplicar esfuerzos para conseguir sus objetivos planteados.

Como resultado de la aplicación de la metodología con un modelo simple pero efectivo para el pronóstico de series temporales con tendencia lineal y estacionalidad creciente, en forma ordenada de manera lógica y objetiva con el fin de dar respuesta al objetivo planteada con lo que respecta al proceso de fusión, así mismo se denota que las ventas y compras tienen una tendencia de crecimiento y al estar dentro de un mismo sector productivo se convierten en una fuerte estructura competitiva en el sector metalúrgico.

Por lo que se refiere a la determinación si es viable o no el proceso de Fusión de las empresas MC y ISS, de acuerdo a la información generada a través del análisis Legal, Financiero y desarrollo organizacional, se estima que la fusión es conveniente ya que alinea varios factores dentro de ello el crecimiento y participación en el mercado, la flexibilidad de creación de una nueva estructura organizacional y empresarial mejorada generando un mayor crecimiento sostenido en el tiempo.

### **Fortalezas y Limitaciones**

Con respecto a las fortalezas, se destaca la obtención de la información, integración en una misma cultura organizacional, el análisis de la información, el modelo para el proceso de fusión, y que queda como referencia a posteriores casos de estudio para empresas familiares en el Ecuador.

Acerca de las limitaciones se puede mencionar la siguiente: dentro de la fusión siempre va existir un mayor nivel de dominación con respecto a la participación accionaria, esta misma empresa deberá asumir con la mayor inversión y gastos en aspectos tributarios y de normativa legal vigente y se depende netamente de la aceptación de todos los accionistas para que el proceso se pueda llevar a cabo de inicio a fin, caso contrario no se daría la fusión entre las microempresas.

### **Futuras Líneas de Investigación**

Las compañías familiares suelen ser negocios creados y gestionados por una familia, no obstante, en la práctica esto no es del todo cierto y básicamente se incluye un aspecto de sucesión. De esta manera, se puede definir este tipo de negocios como empresas familiares cuyo patrimonio y gestión es ejercida por la estructura de una o más familias y que tienen como objetivo estratégico la continuidad de la compañía a manos de las siguientes generaciones familiares. Dando origen a un tema de Gobierno, que es un factor crítico al principio de las actividades de la empresa su actitud y participación solidaria son fundamentales para el éxito del negocio y es así que el rol de la Empresa Familiar.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2021). Cuestiones Economicas volumen 32. Cuestiones Economicas volumen 32, 20.
- Carlton, J. P. (2016). Modern Industrial Organization. Londres: Pearson.
- Cepal. (2001). Indicadores. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chimpatasi, Y. F. (2016). Análisis Económico Contable para el proyecto de fusión de la empresa Modumol en la ciudad de Quito. Quito: UCE.
- Church, R. W. (2000). Industrial Organization a Strategic Approach. United States: Mc Graw Hill.
- Diario El Universo. (30 de Abril de 2021). Carlos Sánchez y su taller que se reinventó, en medio de una recesión. Carlos Sánchez y su taller que se reinventó, en medio de una recesión, pág. 1.
- Dolz, C. D., & Iborra. (2005). La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 5-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/807/80717315001.pdf>
- Espinoza, C. G. (2014). Plan de Marketing Lanzamiento de un nuevo Producto.Reebok Energy. Alfara del Patriarca ( Valencia ).
- Fostec & Company. (Lunes de Octubre de 2022). Fostec & Company. Obtenido de Fostec & Company
- Fred. (2008). Conceptos de Administración Estrategica. México.
- G, Colman. (2005). Economía de la Organización. España.
- Garcia, M. (2016). Gestión Logistica Integral: Las Mejores Prácticas en cadena de abastecimiento. <http://Www.Ebooks7-24.Com/?II=5076>.
- Garcia, M. S. (2014). Cuestiones Basicas y Metoología en el proceso de fusiones y adquisiciones. Madrid: universidad de la Coruña.
- Gilkey R., M. (1990). “Fusiones y adquisiciones de empresas”. Madrid: Diaz de Santos.
- Gonzalez, N. Z. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Madrid: Ministerio de Industria y Comercio.
- González, N. Z. (2007). Las fusiones y adquisiciones como formula de crecimiento empresarial. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Dirección General de Política de la PYME.
- Hernández, Z. T. (2014). Administración Estratégica. México: Ebook.
- IAEA, Atomos para la paz y Desarrollo. (2020). Aplicación de salvaguardias durante la pandemia de COVID-19. Quito.
- Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (Junio de 2012).
- ISSWELD. (Jueves de Noviembre de 2022). <https://www.ISSweld.com/>. Obtenido de <https://www.ISSweld.com/>: <https://www.ISSweld.com/>
- Kotelnikov, V. (2015). Proceso de Fusion y Adquisición. Quito.
- Levia, P. (2004). Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusion de empresas como estrategia de desarrollo corporativo. Revista de la

- escuela de psicología facultad de sociología, Pontificie univesidad Catolica de Valparaiso, 25.
- Moncayo, V. L. (2007). La fusión de empresas del Ecuador como opción de crecimiento : Un analisis de casos. Guayaquil: Espol.
- Moncayo, V. L. (2007). La Fusón de Empresas en el Ecuador como opcion de crecimiento:un analisis de caso. Guayaquil: ICHE.
- Observatorio ECommerce de Foro de Economía Digital. (2015). Libro Blanco de Marketing de Resultados en ecomerce. España: Foro de Economía Digital.
- Revista Ekos Negocios. (Lunes de Mayo de 2018).
- Superintendencia de Companias Valores y Seguros Ecuador. (2020). Guia de Constitución de Sociedades por acciones Pimplificadas SCVS. Quito: N/A.
- Superintendencia de Companias Valores y Seguros. (2020). Guía de Constitución de sociedades or acciones Simplificadas. Quito .
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2011). Ley Organca de Regulación y Control del Poder de Mercado. Quito: Asamblea Nacional.
- Tremblay, C. H. (2012). New Perspectives on Industrial Organization. Ney York: Springer Science Business.
- UHY Fay & Co. (Sábado de Septiembre de 2022). Fases de un Proceso de Fusión y Adquisición. Obtenido de Fases de un Proceso de Fusión y Adquisición
- Universidad de Alicante. (2018). Estrategias tecnológicas de posicionamiento: Internet Invisible. España.
- Westerfield, R. (2010). Finanzas Corporativas. Mexico:MC Gran will.