



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Las diferencias en el ámbito financiero, administrativo y legal entre  
empresas con fines de lucro y fundaciones sin fines de lucro en el área  
educativa de la ciudad de Quito, Ecuador**

**Santiago Francisco Arroyo Guarderas**

**Lucía Rivadeneira Meneses**

**Roberto Salem, Ph.D (c), Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Finanzas

Quito, diciembre de 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Las diferencias en el ámbito financiero, administrativo y legal entre  
empresas con fines de lucro y fundaciones sin fines de lucro en el área  
educativa de la ciudad de Quito, Ecuador**

**Santiago Francisco Arroyo Guarderas**

**Lucía Rivadeneira Meneses**

Roberto Salem, Ph.D. (c)  
Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana del Colegio de  
Administración para el Desarrollo.

.....

Quito, diciembre del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Firma:

-----  
Nombre: Santiago Arroyo Guarderas

-----  
Nombre: Lucía Rivadeneira Meneses

C. I.: 1712082344

C. I.: 1714334024

Fecha: Quito, diciembre 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos dado fuerzas y salud para la realización de esta tesis.

A nuestros Padres, hermanos y amigos, por hacer posible la realización de esta tesis y por el apoyo brindado en esta etapa culminante de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Roberto Salem, nuestro tutor, por guiarnos y apoyarnos en este largo proceso.

Agradecemos a los diferentes entrevistados, por compartir con nosotros información esencial y sus experiencias en el manejo y creación de las instituciones educativas, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

## RESUMEN

El siguiente trabajo busca conocer cuáles son las diferencias claves entre fundaciones sin fines de lucro y empresas con fines de lucro en el ámbito educativo en la ciudad de Quito, Ecuador. La tesis analizó el ámbito financiero, administrativo y legal de las instituciones, lo cual fue importante para poder llegar a una conclusión. La investigación fue dirigida a distintos colegios de la ciudad, 3 denominados como fundaciones y 4 como empresas. El propósito de las entrevistas era conseguir suficiente información para probar las diferencias encontradas en la parte teórica con colegios específicos.

El primer factor investigado fue el área legal donde se enfatizó en la manera que cada colegio está constituido, los entes reguladores de la institución y el tipo de propietarios. El segundo factor investigado fue el área administrativa que se comprenderá por la estructura administrativa u organigrama de la empresa. En este aspecto también se buscó conocer el objetivo o fin de la empresa por medio de la presencia del Alma Mater. Finalmente el tercer factor que se tomó en cuenta en la investigación es el financiero, el mismo se refiere al manejo de las utilidades en caso de haberlas, la captación de recursos y los beneficios que pueda tener un tipo de organización en comparación con otra en cuanto a impuestos.

Al leer este trabajo se podrá conocer las principales diferencias en cuanto al aspecto financiero, administrativo y legal en el ámbito educativo en la ciudad de Quito, Ecuador.

## ABSTRACT

The following article deals with the key differences between foundations that don't have profit and corporations that do, in the field of education in the city of Quito, Ecuador. The thesis analyzed the financial, administrative and legal factors of the institutions, which was important to reach a conclusion that both types of institutions differ from each other. The investigation was directed to different schools in the city, 3 were foundations and 4 were corporations. The purpose of the interviews was to find relevant information to proof the differences found in the theoretical part of the investigation.

The first factor investigated was in the legal area, were the way the schools are constituted, the entities that regulates the institution and the type of ownership was taken into account. The second factor investigated was the administrative area that is understood as the structure and the organigram of the school. In this aspect it was also relevant to find the objective of the institution by understanding the "Alma Mater" or soul of the school. Finally the third factor taken into account in the investigation was the financial, this refers to the way profit is managed in case of having it, the way resources are obtained and if the organizations has different benefits with the payment of taxes.

Through the research, it was found that out of the 3 factors investigated, 2 maintain relevant differences between the two types of organizations. By reading this paper, it will be possible to know the major differences in the financial, administrative and legal structure in educational institutions in the city of Quito, Ecuador.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEORICOS</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II LA METODOLOGÍA</b>	<b>45</b>
<b>CAPITULO III. LOS COLEGIOS</b>	<b>46</b>
<b>CAPITULO IV. LOS RESULTADOS</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>70</b>
<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO VII. REFERENCIAS</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A. FORMATO ENTREVISTA TESIS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO B. CARTAS DE CONSENTIMIENTO</b>	<b>81</b>

### GRAFICOS

Gráfico 1 Constitución de la organización .....	64
Gráfico 2 Fin o Negocio central de la organización.....	65
Gráfico 3 Los propietarios.....	65
Gráfico 4 El órgano directivo .....	66
Gráfico 5 Ente regulador de la organización .....	66
Gráfico 6 Fondos de la organización.....	67
Gráfico 7 División de utilidades.....	68
Gráfico 8 Porcentaje de reinversión de las utilidades.....	69
Gráfico 9 Alma Mater.....	69

### TABLA DE FIGURAS

Figura 1.....	29
Figura 2.....	34

## INTRODUCCIÓN

En el país existen distintos tipos de organizaciones, sin embargo hay dos tipos que se diferencian de manera muy relevante: las empresas con fines de lucro y las fundaciones o corporaciones sin fines de lucro (Cirene, C. S. ,2010, p. 7). Esta diferencia se da principalmente en el aspecto legal, administrativo, organizacional y financiero. Para conformar una empresa, una persona o un grupo de personas deciden fundar una entidad por un sinnúmero de razones las cuales serán alcanzadas mediante la entidad creada. Es importante mencionar que muchas organizaciones con fines de lucro son constituidas para diferentes fines como una empresa comercial, financiera, distribuidora, entre otras. De la misma manera, hay muchas organizaciones sin fines de lucro que son creadas para un objetivo determinado. Los objetivos para los cuales una empresa sin fines de lucro es creada son varios, de los cuales podemos distinguir el ámbito de la defensa a los derechos humanos, lucha contra el terrorismo, asistencia social e inclusión social, educativos, cívicos, sociales, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, salud, defensa al medio ambiente, radicalización de la pobreza, economía social, entre muchos otros. Estos objetivos de una fundación nos ayudarán a entender las diferencias que existen sobre una empresa con fines de lucro y como la

finalidad de una entidad de este tipo obliga a diferenciarse de las demás entidades.

En este documento se va a diferenciar las fundaciones de las empresas con fines de lucro las mismas que son aquellas que se dedican a generar ingresos en índole comercial, industrial, entre otras para beneficiar a sus accionistas o propietarios. En fin, veremos la importancia del destino final de los recursos generados en el negocio y esa será la diferencia más importante entre una Fundación y una Empresa. Se analizarán las empresas en cuanto su constitución y el destino de sus recursos. En esta tesis se busca determinar las marcadas diferencias que existen entre ambos tipos de empresas específicamente en el ámbito educativo en la ciudad de Quito, Ecuador. Como objetivo principal se buscara determinar si el ámbito financiero administrativo y legal de las fundaciones difiere de las empresas en el entorno educativo de esta ciudad.

## CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEORICOS

### Aspecto Legal

#### Los tipos de empresas

Existen 3 tipos de estructuras básicas de organización en los negocios.

La primera es de propietarios únicos en la cual existe un único dueño de todos los activos de la empresa y adicionalmente es responsable de los pasivos teniendo una responsabilidad ilimitada en el momento en que la empresa está con problemas financieros (Douglas, Finnerty y Stowe; 2000, p.17). El siguiente tipo de empresa es la sociedad anónima la cual por otra parte tiene dos o más dueños, en este caso las utilidades y las pérdidas son compartidos entre todos los dueños, en proporción a su participación. Finalmente el último tipo de organización es la corporación la cual se distingue de las anteriores porque es una persona que es legalmente distinta a sus propietarios, los cuales son sus accionistas. “Una corporación puede poseer activos, incurrir en pasivos y vender valores para reunir capital, entre otras cosas. Los funcionarios de una corporación son agentes autorizados para actuar en nombre de la corporación.” (Douglas, Finnerty y Stowe; 2000, p.16).

La corporación es una organización de responsabilidad limitada en la cual “la responsabilidad de los accionistas respecto a las obligaciones de la corporación, está limitada a la pérdida de las acciones” (Douglas, Finnerty y Stowe; 2000, p.17). Existen muchas empresas que se crean de esta manera ya

que permite tener utilidades proporcionales a las acciones sin embargo lo único que se pierde en caso de quiebra de la empresa son las inversiones en la misma sin embargo esto está cambiando en el país. De acuerdo a la ley tributaria vigente se puede perder más ya que incluso los accionistas pueden tener una responsabilidad ilimitada. Adicionalmente otra ventaja de este tipo de organización es que en caso de que uno de los accionistas muera entonces la corporación continua, caso contrario a los otros tipos de organizaciones en los cuales la muerte de un socio significa la disolución de la sociedad. En las corporaciones es más fácil vender acciones y transferir la propiedad; al igual que conseguir financiamiento ya que se pueden vender acciones adicionales permitiendo a este tipo de empresa obtener dinero de manera más fácil.

Estas no son las únicas estructuras de organización que existen “en estas se incluyen sociedades limitadas maestras, compañías de responsabilidad limitada, organizaciones mutualistas, organizaciones religiosas, organizaciones fraternales, corporaciones sin fines de lucro y muchas clases de organizaciones gubernamentales” (Douglas, Finnerty y Stowe; 2000, p.17). La principal diferencia entre corporaciones y fundaciones es que mientras las corporaciones son tanto con fines de lucro como sin fines de lucro, las fundaciones siempre son sin fines de lucro. Es importante reconocer que en el Código Civil ecuatoriano “Las personas jurídicas son de

dos tipos: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública” (Código Civil, Art. 564, 2013).

### **Tipos de organización a comparar**

Por motivos de la tesis es importante recordar que aun cuando en el Ecuador se consideran las corporaciones principalmente aquellas sin fines de lucro sin embargo, existen algunas muy importantes como Corporación la Favorita y Corporación el Rosado en las cuales sus accionistas reciben utilidades y tienen fines de lucro. Esto es significativo ya que en la tesis a continuación se va a comparar organizaciones sin fines de lucro con empresas con fines de lucro, y por el propósito de la tesis las entidades con fines de lucro van a ser consideradas empresas.

### **Aspectos fundamentales de las organizaciones**

Es relevante resaltar que “Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Código Civil, Art. 564, 2013). Además hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter. Las fundaciones y las corporaciones son parte de las entidades sin ánimo de lucro que existen. De acuerdo al Decreto ejecutivo # 982, Art. 1 “Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación

con fines pacíficos”. Sin embargo aun cuando ambas pueden ser creadas de manera similar, si es necesario resaltar la forma que adoptan después de ser creadas, ya que es lo que diferencia a las corporaciones de las fundaciones de este tipo.

La principal diferencia entre ambas personas jurídicas es el fin por el que son creadas. A las corporaciones se las identifica porque son “asociaciones, clubes, comités, centros, etc., con un mínimo de cinco miembros fundadores, las cuales promueven o buscan el bien común de sus asociados o de una comunidad determinada” (Correa, R; 2008; Art.1). Esto implica que las corporaciones buscan el bien común entre los miembros de la misma. Las fundaciones por su parte “podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública” (Correa, R; 2008; Art.1). Por su parte las fundaciones son para un bien común de terceros, no necesariamente de las personas que constituyen la fundación esto demuestra la mayor diferencia entre las fundaciones y las corporaciones.

Las corporaciones por otra parte “son las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformadas con un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros” (Correa, R; 2013; Art.13). Adicionalmente las corporaciones se dividen en primero, segundo y tercer grado, basando ciertas normas de acuerdo al grado de la corporación. Las de primer grado “son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado tales como: Asociaciones, comités y colegio profesionales” (Correa, R; 2013; Art.13). Mientras tanto las corporaciones de segundo grado agrupan a las de primer grado o a su vez pueden ser personas jurídicas como las federaciones, cámaras o uniones. Finalmente las de tercer grado agrupan a las de segundo grado sin embargo son por lo general más grandes con confederaciones y uniones nacionales (Correa, R; 2013; Art.13).

Debido a que no existe ninguna diferencia en cuanto a la persona jurídica ya que ambas son personas jurídicas de derecho privado y gozan del mismo privilegio, es importante resaltar que “la diferencia entre corporación y fundación radica en que el elemento determinante en la corporación es la *pluralidad de individuos* que por medio de ella persiguen un fin benéfico, y en la fundación lo determinante es un *patrimonio que se destina* a tal efecto” (Pincheira, M.; 2009). Esto significa que la corporación “está formada por una unión de individuos y tiene por objeto el bienestar de los asociados, sea



físico, intelectual y moral” mientras tanto la fundación “se distingue de la corporación en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados. En la fundación no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica” (Rocha, C.; 2002, p.247).

Toda compañía debe formar parte de un acto de comercio para que tenga una manera de ganar dinero. Los actos de comercio de acuerdo al Manual Legal Para el Empresario tienen dos premisas la primera los sujetos y la segunda los actos o actividades a realizarse. Los sujetos son “Entre quienes se realiza el acto y de los cuales por lo menos uno debe ser comerciante, donde predomina el animus de realizar transacciones con la mercadería adquirida” (Albán, E.; 2013, p. 481). Esto quiere decir que siempre debe haber una persona que paga y otra que recibe este monto. Por otra parte están las actividades que se consideran actos de comercio entre los cuales están:

- “1. La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta [...].
2. La compra y la venta de un establecimiento de comercio y de las acciones de una sociedad mercantil;
3. La comisión o mandato comercial;
4. Las empresas de almacenes, tiendas, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5. El transporte, venta de servicios [...]” (Albán, E.; 2013, p.481-482)

Las actividades anteriormente mencionadas son algunas de las que constan en el manual.

Estas se pueden realizar por personas naturales o jurídicas las cuales en caso de ser personas naturales es necesario que tengan la matrícula de comerciantes. En el caso de las personas jurídicas las mismas pueden ejecutar actos de comercio sin embargo es obligatorio que las mismas estén constituidas legalmente. Existen algunas actividades para las cuales la ley permite que únicamente personas jurídicas participen como lo es el caso de la banca y seguros entre otras (Albán, E.; 2013, p.482).

Por otra parte es importante reconocer que el concepto principal para una empresa con fines de lucro de acuerdo al “Código civil en su Art.1957, define a la sociedad o compañía como el contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes, servicios, industria o trabajo apreciables en dinero), con el fin de dividirse entre sí los beneficios que de ello provenga” (Albán, E.; 2013, p.482). Esto permite apreciar que al igual que las fundaciones las cuales son sin fines de lucro, las empresas que si los tienen igual deben tener personas que llevan a la constitución de la empresa y la finalidad que en el caso de empresas con fines de lucro “consiste en el fin común u objetivo que determina el aporte de medios de distinta naturaleza para conseguirlo. El fin debe tener un carácter lucrativo, pues lo que se

pretende es obtener beneficios para repartirse entre los integrantes de la sociedad” (Albán, E.; 2013, p.482). Los beneficios deben poder ser apreciables en dinero no únicamente en forma moral.

### **La persona jurídica e inscripción**

En ambos casos, en las fundaciones y las empresas (con fines de lucro), es necesario que sean personas jurídicas las cuales según el artículo 565 del código civil “no son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República”. A la fundación se la define también como “la persona jurídica que nace cuando se destinan bienes al cumplimiento de un fin de interés público, de un modo permanente y estable.” (Rocha, C.; 2013). Es importante reconocer que también son constituidas por voluntad de los creadores afectando principalmente el patrimonio propio. Adicionalmente las fundaciones deben estar asociadas a un ministerio, el mismo que dependerá del fin, por ejemplo un colegio que sea destinado ayudar a niños pobres va a estar asociado con el ministerio de educación mientras un hospital va a estar asociado al ministerio de salud.

Debido a que los actos de comercio se pueden realizar tanto por personas naturales como por personas jurídicas se debe distinguir que las personas “jurídicas pueden ejecutar actos de comercio, para lo cual deberán estar constituidas como compañías o sociedades comerciales” (Albán, E.; 2013,

p.482). Por tanto en el caso de las empresas con fines de lucro son clasificadas por distintos aspectos: 1. El objeto social por ejemplo industriales, turísticas, artesanales, agrícolas etc., 2. La actividad económica, por la responsabilidad de los constituyentes como responsabilidad limitada o ilimitada, 3. El origen del capital, extranjero, nacional o mixto, 4. En consideración a las personas las cuales se dividen por prevalencia en la calidad de las personas y el caso de una prevalencia de aportación al capital.

Entonces de acuerdo a estos aspectos se realiza la clasificación legal de acuerdo a la especie de compañía las mismas se clasifican de la siguiente manera:

- “1. Compañía en Nombre Colectivo
2. Compañía en Comandita Simple
3. Compañía en Comandita por Acciones
4. Compañía de responsabilidad limitada
5. Compañía Anónima
6. Compañía de Economía Mixta
7. Compañía Accidental o Cuentas en participación
8. Compañía Holding o Tenedora de Acciones” (Albán, E; 2013, p.484)

Las tres primeras clasificaciones sociales ya no se usan con frecuencia. Toda compañía tiene una persona jurídica a la cual representa para poder participar en actos de comercio. Sin embargo en caso de que se decida transformar la

figura jurídica sin perder la personería jurídica o causando la disolución de la personería jurídica la misma se deberá llevar como lo indica la ley de compañías. Y principalmente existen 2 motivos para una transformación en la personería jurídica, los mismos son que la misma sea de manera voluntaria de los socios o accionistas o por disposición de la ley. Por ejemplo si hay más de 15 accionistas en una sociedad limitada deben cambiar la figura jurídica ya que este es el número máximo de accionistas que permite este tipo de compañía.

El patrimonio de las fundaciones es la base de las mismas ya que en toda corporación o empresa sin fines de lucro, de acuerdo al artículo 4 del Decreto ejecutivo 3054 “Las fundaciones y las corporaciones de segundo y tercer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital”. Mientras tanto las corporaciones de “primer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 400” (Correa, R.; 2013, Art 17.5). Finalmente existe una excepción, “las organizaciones sociales conformadas por personas y grupos de atención prioritaria, cuyo objetivo sea la defensa de sus derechos, estarán exentas de acreditar patrimonio” (Correa, R.; 2013, Art 17.5).

### **La constitución de las fundaciones**

A las fundaciones se las conoce como negocios unilaterales ya que es un negocio jurídico unilateral el cual es gratuito, voluntario e irrevocable.

Los elementos para la constitución de una fundación se basan en algunos aspectos que serán detallados a continuación. El primero son los elementos personales el cual se enfoca en la capacidad de fundar una fundación. Existen 3 opciones en este aspecto, la primera son las personas físicas, la segunda las personas jurídicas privadas y finalmente las personas jurídicas públicas. Las más interesantes son las de personas físicas ya que las mismas deben tener la capacidad de disponer de la dotación la cual son los bienes que se adscriben a la fundación tanto estando vivos como muertos.

El segundo elemento primordial son los elementos reales equivalentes a la dotación para la fundación. Estos son los medios necesarios para cumplir el fin que busca la fundación. Estos son bienes o derechos de cualquier clase con carácter permanente que se donan a la fundación. Los mismos deben entregarse a la fundación en un 25% el momento de la constitución de la misma mientras el resto debe “hacerse efectivo en un plazo no superior a cinco años contados desde el otorgamiento de la escritura pública de la constitución de la Fundación” (Enciclopedia jurídica; 2013).

El tercer aspecto son los elementos formales los cuales se refieren a la manera en la que la fundación puede constituirse. La primera es por actos “inter vivos” el cual es realizado por personas vivas y se realiza la constitución a través de una escritura pública. La segunda manera es por “Morti Causa” la cual se realiza a través de un testamento en el cual la

persona deja explicando su voluntad de crear una fundación y los bienes que quedan para la misma. Entonces la escritura pública de constitución de la Fundación la otorgara el albacea testamentario y los herederos testamentarios en caso de haberlos. A continuación se pueden observar la información que debe constar en la escritura pública de una Fundación:

1.º El nombre, apellidos, edad y estado civil de los fundadores, si son personas físicas y la denominación o razón social si son personas jurídicas, y en ambos casos la nacionalidad y el domicilio. 2.º La voluntad de constituir una fundación. 3.º La dotación, su valoración y la forma y realidad de su aportación. 4.º Los Estatutos de la Fundación a los que luego nos referiremos. 5.º La identificación de las personas que integran el órgano de gobierno (Enciclopedia Jurídica; 2013)

Entonces con la documentación antes expresada es posible hacer la inscripción sin la cual no se puede utilizar la denominación de fundación. Adicionalmente es importante reconocer que en el último decreto ejecutivo con relación a las organizaciones sin fines de lucro realizado el 4 de junio del 2013 el Presidente de la República del Ecuador Rafael Correa especifica que existen 3 requisitos principales para la constitución de una fundación, primero el acta de la asamblea en la que conste la aprobación de los estatutos, acto que acredite el patrimonio de la sociedad de acuerdo al grado de la organización

sin fines de lucro y finalmente la nómina en la cual debe incluirse copias de la cedula y papeleta de votación de cada miembro.

Los Estatutos constan en la constitución de la Fundación y deben ser aprobados previamente. Entre los estatutos están el nombre el cual no puede ser el mismo que el de otra fundación, los fines por los que se crea la institución, el domicilio de la misma, las reglas básicas para el uso de los recursos para cumplir las metas de la fundación al igual que los beneficiarios de esta. El órgano de gobierno y representación con la manera en la que se sustituirán las personas etc. Y finalmente cualquier disposición o condición que hayan establecido los fundadores siempre y cuando las mismas sean lícitas. Estos estatutos se deben ingresar en un portal web llamado SUIOS en el cual si están todos los documentos inicia el trámite se reasigna a un servidor público responsable el mismo que dar el visto bueno o pedirá cambios o información adicional. En caso de que los estatutos no consten con la información necesarios se reenvía la solicitud con lo que hace falta, si la petición no consta con los requisitos en la segunda ocasión y por tanto es negada entonces la institución no podrá presentar una solicitud posterior.

#### **Aspecto Administrativo & Organizacional**

Es importante poder diferenciar la estructura administrativa y organizacional de las fundaciones y de las empresas. Para esto, es también trascendental tomar en cuenta la finalidad de cada una de las organizaciones, como se fusiona cada una de las áreas del cuerpo administrativo para lograr



satisfacer las necesidades y metas de los beneficiarios. Para empezar, es importante describir a una Fundación en sus ámbitos más generales para después poder ir desarrollando un texto comparativo de ambas instituciones. Siguiendo el lineamiento administrativo y organizacional, las fundaciones son normalmente reguladas por un Patronato/Ministerio, las cuales son gobernadas o dirigidas por varias personas que son designadas por un fundador que deben buscar alcanzar las metas del interés general. En el caso del Ecuador, las Fundaciones son reguladas por el Ministerio de Inclusión Social. A diferencia para el caso de las Empresas, las mismas son reguladas por la Superintendencia de Compañías. Vale resaltar la diferencia entre ambos reguladores. La Superintendencia se refiere a un organismo que tiene la administración superior de algún campo; en este caso es importante tomar en cuenta el área económica o social. Por otro lado, un Ministerio se refiere a un departamento del cual se divide el Gobierno de dicho país. De esta manera, el área gubernamental puede ser dividida en cuanto a las distintas funciones de un país determinado. Una parte importante de la estructura administrativa de este tipo de entidades es la financiación. La financiación proviene generalmente de las rentas que genera su propio patrimonio, aportaciones de empresas exteriores, legados y donaciones de socios. Esto hace que su estructura administrativa y organizacional sea muy diferente a una empresa la cual tiene su fuente de capital proveniente por el intercambio de bienes

(comercial, servicios, entre otras) esto se va a tratar de manera específica más adelante (Cirene, C. S. ;2010, p. 42).

### **Funciones de las áreas organizacionales**

Para poder iniciar con la definición de la organización de una fundación, es importante dirigir claramente el concepto de estructura organizacional. Dicho esto, entendemos este término como el cuadro elemental básico de una organización con o sin fines de lucro (Cirene, C. S. ; 2010, p. 24). Este cuadro determina las responsabilidades de cada uno de los integrantes (departamentos) de la organización y las jerarquías de la misma. Para empezar, debemos aclarar cómo se detalla teóricamente la estructura administrativa de una fundación. Para esto, se deben distinguir las siguientes áreas principales para la estructura administrativa y organizacional de una fundación:

El área de Servicios

El área de Captación de Recursos

El área de Administración

Es importante aclarar que cada fundación tiene su propia índole, ya sea importante determinar cómo se compone una fundación. La misma es una organización sin fines de lucro que se compone o es creada por propia voluntad de sus creadores. De esta manera, tiene afectado de modo establecido su patrimonio a la realización de fines de interés general y los

beneficiarios son los individuos que reciben dichos servicios. Esto es importante aclarar ya que, dependiendo de cada una de las fundaciones, se debe tomar en cuenta que la estructura administrativa y organizacional puede ser constituida de diversas maneras (Cirene, C. S. ; 2010, p. 24).

Una empresa, en este caso se puede tomar como referencia una empresa comercial, tiene una organización muy distinta a una fundación. Desde el flujo inicial de la construcción de un organigrama. Una fundación refleja los siguientes criterios en su organigrama administrativo:

**Unidad de Mando:** Es importante tomar en cuenta que en este tipo de entidades, normalmente todos los integrantes responden a una unidad de mando que debe ser única.

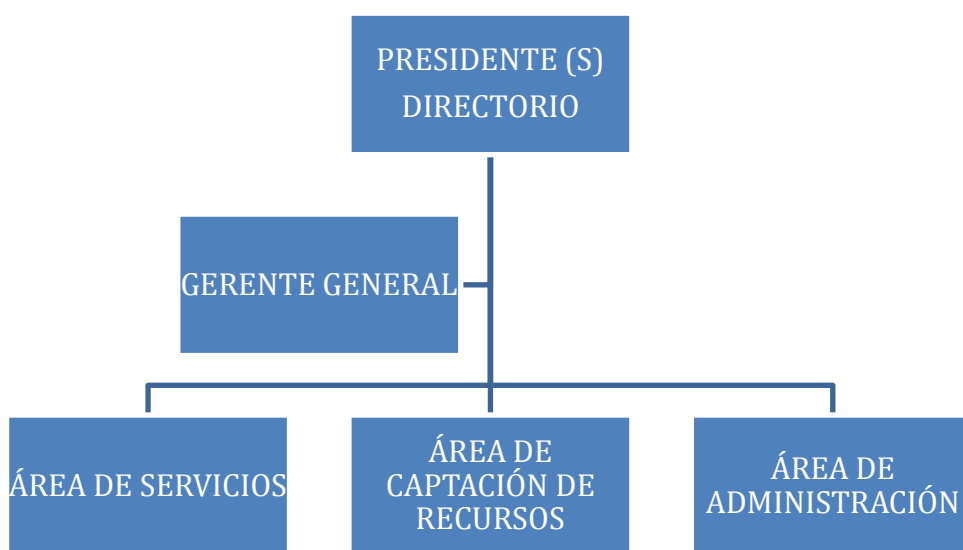
**Integrantes:** Normalmente, una empresa maneja el recurso humano en grandes cifras. Sin embargo, la fundación normalmente maneja un número reducido de subordinados.

**Flujo de Información:** Debe tomarse en cuenta que cada uno de los integrantes debe proveer información hacia arriba y solicitar información hacia abajo.

**Estructura Organizacional:** En una fundación o empresa social, es importante tomar en cuenta que se planifica la organización en cuanto a la necesidad de cargos antes de conseguir a los integrantes.

Es necesario tener claro que cada área dentro de la organización es en sí una pequeña empresa social de modo que deberá construirse respondiendo a las necesidades.

Se debe mencionar la importancia de una fundación sobre su creador llamado “Alma Mater” (Cirene, C. S. ; 2010, p. 35). Este concepto arraiga algunas ventajas y desventajas frente a una empresa. Más adelante, estaremos analizando detalladamente este elemento importante en este tipo de entidades y el efecto que causa sobre las mismas. Para englobar lo dicho anteriormente, mostraremos una estructura organizacional común de las fundaciones:



Como se puede observar, cada una de las áreas desempeña un papel importante dentro de la fundación. Es relevante aclarar qué es lo que hace cada una y cuál es la finalidad de la organización, que en este caso, son las fundaciones. El área de servicios se encarga de proporcionar los productos tangibles e intangibles adecuados para los clientes, el área de captación de

recursos se encarga de hacer posible la operación. Finalmente, el área de administración es quien se encarga de apoyar administrativamente a ambas áreas. Por otro lado, un organigrama de una empresa con otros fines tiene otra estructura, la cual se profundiza bastante en el negocio central y la estructura comercial permanece estable en todas las ramas. A continuación, un ejemplo del organigrama de una empresa con fines de lucro:



Figura 1

Como sabemos, las fundaciones no son empresas comerciales las cuales fabrican un producto y lo comercializan. En este caso, el servicio que una fundación proporciona no se lo vende, lo que la empresa hace o debe hacer es cumplir con la misión de la organización. Es una organización sin fines de lucro que no le interesa ser rentable en el tiempo, sino poder cumplir

con la misión a través del tiempo estipulado. A este tipo de entidad le cuesta dinero cumplir su misión, y si alguien o algo no lo “devuelve” esos fondos que se le fueron, no puede pagar los costos del servicio, ni menos “pagar” por el apoyo recibido del área administrativa. La fundación debe ser administrada con una dirección clara como la anteriormente mencionada. La empresa social deberá salir a buscar recursos para poder perdurar en el tiempo cumpliendo la misión que inicialmente se plantea (Cirene, C. S.; 2010, p. 36).

Dicho esto, se puede entender que las fundaciones tienen dos problemas generales los cuales deben estar constantemente buscando solventar: cumplir con la misión y desarrollar planes para la captación de recursos que les permitan cumplir con esa misión. La empresa social al igual que una empresa comercial, tendrá que actuar sobre tres pilares: el área de Servicios, el área de Administración y lo que en la empresa comercial constituye el área de ventas, en la empresa social la llamaremos área de Captación de Recursos.

Detallando la importancia que tiene la estructura organizacional en una fundación, es relevante aclarar que una fundación debe tener un equilibrio máximo entre el área de servicio y de captación de recursos. Caso contrario, la empresa no tendrá los recursos financieros suficientes para cumplir con su misión y de la misma manera si tiene demasiados recursos puede ocurrir que

la empresa esté generando utilidad sin invertir capital en el cumplimiento de su misión en el tiempo.

### **Roles Principales dentro de la Organización**

Ahora, es importante poder detallar las funciones principales que tiene cada uno de los integrantes de una fundación: Presidente(s) / Directorio, Gerente General, Área de Servicio, Área de Captación de Recursos y Área de Administración. Para empezar, se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el Directorio de una fundación, a diferencia de una empresa, representa ser el espíritu de la fundación. Siempre debe velar tomando en cuenta que el beneficiario final de los servicios que brinda una fundación debe ser la persona que busca a la fundación para un fin común. Debe siempre enfatizar sobre las actividades que realiza la fundación; haciendo de estas una constante relación con la actividad general de la que se encarga la institución. A diferencia de una empresa, en la fundación se tienen que cumplir funciones más allá que legales.

El Directorio es el origen de la institución la cual refleja la causa de la actividad como tal. El grupo debe ser altamente profesional y debe conllevar a que la causa descrita en la misión sea siempre cumplida dentro de todo ámbito. De la misma manera, es el vínculo del Directorio, el cual genera relación entre lo administrativo y el ámbito social. Como se comentó anteriormente, utilizar personal del Directivo es clave para la finalidad de

cada institución. Vale mencionar que la Fundación Cre´Ser del Ecuador que es dedicada a Trastornos Alimenticios y Adicciones cuenta con un Directivo bastante sólido y profesional, desde el inicio del organigrama que se destina a dar lineamientos generales para cada área hasta quien realiza tareas operativas para el funcionamiento de la organización. Existen diversas variables que deben ser tomadas en cuenta para formar un Directorio adecuado, empezando desde el número de integrantes que no existe ninguna norma fija, la disponibilidad de tiempo, conllevar el compromiso de la visión y finalmente la permanencia de los integrantes del Directorio.

Otro elemento en la estructura organizacional y administrativa de las Fundaciones es el Presidente. El mismo representa como un todo a la Fundación y tiene la visión más extensa de la empresa social. Las responsabilidades principales que debe tener el Presidente dentro de una Fundación son las siguientes: Control y Manejo de Directorio: Este individuo actúa como una guía para todos los integrantes del Directorio, para poder coordinar todas las actividades que deben ser realizadas en la organización. De la misma manera, el Presidente es la imagen principal de la Fundación, donde actúa muchas veces como un representante público de la misma. Debe tomar acciones y planificar actividades frente al Gobierno, empleados, medios de comunicación y otras entidades. Finalmente, es importante que siempre pueda proyectar la institución o Fundación como tal. Es decir, debe tener



planes a largo plazo para poder generar estabilidad de la institución en el tiempo. En conclusión, el mismo debe tener visión, imparcialidad y calidad humana para llevar adelante a la Fundación (Cirene, C. S.; 2010, p. 98).

El Gerente General o también denominado como el Director General debe ser un miembro activo de la Fundación. Es totalmente designado del Directorio y las funciones del mismo deberán tener una duración de dos años y cada este periodo podrá ser reelegido por periodos similares, conforme a los reglamentos vigentes. Es importante mencionar que en este tema, también existe una diferencia cuando se habla de las Empresas y las Fundaciones. En el caso de una Empresa Comercial, el Director se elige por los accionistas a diferencia de la Fundación del cual el Director es elegido por el Directorio que hemos hablado anteriormente. Cuando se habla de una Fundación, un Director debe cumplir con una fórmula básica en cualquier empresa social. La fórmula se denomina como T.A.R.A.L., es decir fines Técnicos, Administrativos, Recursos, Auditoria y Legal. De esta manera, las funciones descritas pueden ser analizadas de la siguiente forma:



Figura 2

En cuanto al Área de Servicios, como se ha discutido anteriormente, es el equipo humano que se encarga de llevar a cabo la razón de ser de la Fundación. Es decir, se puede decir que es la parte más importante de la institución donde representa el corazón de la entidad ya que entrega los servicios que son el negocio central de la Fundación hacia los beneficiarios. Desde un inicio, este campo ayudará a mantener y perdurar en el tiempo la misión de la Fundación y dependerá mucho de los resultados que la Fundación brinda a la sociedad como tal.

Uno de los departamentos más importantes de las Fundaciones, caso más diferenciador de las empresas o Empresas es el área de Captación de Recursos. Como se ha visto más detalladamente, esta área tiene tareas permanentes de la entidad social y no quiere decir que tiene objetivos momentáneos que vienen periódicamente. Es muy importante constantemente estar en la búsqueda de ayuda exterior con el fin de que la institución

prosperare. Para una Fundación debidamente construida, empieza con el Director de Recursos y los integrantes que se encargan de la ejecución del departamento.

Finalmente, el Área de Administración de la Fundación es fundamental para poder manejarla debidamente en base al negocio central que se trate. En fin, son los integrantes de esta área quienes son responsables de poner a disposición los recursos humanos y materiales para hacer posible el cumplimiento de la misión de la Fundación. La estabilidad financiera se encuentra en esta área, como los compromisos legales, requerimientos de activos, el buen clima laboral, las adquisiciones, y otras actividades importantes del cual se vinculan finalmente con el Área de Servicios y el Área de Captación de Recursos (Cirene, C. S.; 2010, p. 106).

### **Importancia Alma Mater**

Para finalizar con la descripción de las funciones que tiene una Fundación en base a su organigrama y su estilo administrativo, es importante profundizar el concepto “Alma Mater”. Este concepto se define según la descripción presentada en el Manual Para Administrar Empresas Sociales:

“Suele ser el fundador o la fundadora de la empresa social o su heredero/a; y si no es ninguna de las anteriores, es en todo caso la persona que de hecho es el “motor” de la empresa social. Es casi siempre la cara visible de la organización y es un elemento

“indispensable” para su dinamismo. Casi no conocemos organización social que no tenga o no haya tenido un Alma Mater” (Cirene, C. S.; 2010, p. 111).

Sin embargo, es importante mencionar las ventajas y/o desventajas que puede presentar este concepto en organizaciones. Como ventajas, mueve la organización, la personifica, le da seguridad a quienes trabajan dentro de la Fundación y le imprime su carácter promoviendo su misión. Sin embargo, las desventajas que presenta es que no permite la delegación, no tiene un rol claro en la Fundación y finalmente no es autónoma.

## **Aspecto financiero**

### **Recaudación de Fondos**

Todas las organizaciones tanto fundaciones y corporaciones como empresas con fines de lucro son “unidades económicas deficitarias, necesitadas de fondos para cumplir su objetivo” (Neffa, G.; 2013). En el caso de las empresas el objetivo básico es “maximizar el valor de sus acciones de largo plazo mediante la concreción de proyectos de inversión con una tasa de retorno superior a su costo de capital o de fondeo” (Neffa, G.; 2013). Mientras para las fundaciones el fin principal es de “beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados” (Rocha, C.; 2006, p.247). En el aspecto financiero los dos tipos de organizaciones se manejan de formas muy distintas tanto en la captación de recursos como en el uso de los mismos.

Las fuentes de financiación de las organizaciones sin fines de lucro varían principalmente por el tamaño de las mismas. En el caso de las pequeñas y medianas empresas dependen del sector público en más de 50% de sus ingresos dependiendo de la actividad en la que se encuentran. Mientras tanto las fundaciones con mayor tamaño reciben alrededor de 25 % de sus ingresos por parte del sector público y consiguen mayores ingresos por parte de donativos y actividades comerciales con el fin de obtener recursos para el fin buscado. (Montserrat Codorniu, J.; 2001, p 132).

Las fundaciones en diversas ocasiones pueden formar parte de una empresa o tener una empresa de la cual reciben los medios económicos. Una de las relaciones más complicadas es el de la fundación y una empresa esto se da cuando la fundación realiza actividades empresariales o forma parte de una empresa. Estas dos formas son muy diferentes ya que la segunda depende de la empresa y la cual regularmente es una fundación que ayuda y se enfoca en un aspecto social relacionado con la organización con fines de lucro, En el primer caso existe contradicción por lo que es más complicada esta relación.

En principio la empresa y la fundación no son compatibles ya que una empresa tiene como objetivo principal “un fin egoísta, la obtención de ganancias, de lucro a favor de particulares” (Serrano, M.; 2005). Mientras tanto la fundación es lo opuesto la misma “está encaminada a la consecución de un fin altruista, de un fin de interés general” (Serrano, M.; 2005). Sin embargo esto no es un problema grave si se toma en cuenta que aun cuando existen utilidades lo cual es referente a mayores ingresos que egresos, la obtención de este dinero se volvería incompatible con la fundación dependiendo de la manera en la cual se usen estos medios. Debido a que las fundaciones con actividades empresariales utilizan los medios obtenidos de las mismas, no para repartir las utilidades a un grupo pequeño de personas sino para el fin común que busca la fundación, entonces dichas actividades son necesarias para el funcionamiento adecuado de este tipo de organización.

En el caso de las fundaciones debido a que las mismas tienen varios beneficios fiscales como es el impuesto a la renta entonces las mismas no pueden tener fines de lucro. Esto es que no se pueden repartir utilidades aun cuando las mismas sean obtenidas por la fundación y deben ser utilizadas para los propósitos preestablecidos en los estatutos o mejoras que permitan llegar al objetivo de manera más eficiente.

La segunda opción en la que las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro se relacionan es cuando las empresas buscan poner parte de sus recursos en un fin social. En varias ocasiones esto se da por voluntad propia así como en otras es parte del convenio para poder realizar la actividad de la empresa. Un ejemplo con las petroleras que debido al daño que ocasionan al medio ambiente y comunidades cercanas al lugar de explotación realizan actividades con fines sociales y también tienen fundaciones. Este tipo de fundaciones reciben los fondos para lograr los fines sociales por parte de la organización con fines de lucro.

Existen diversos aspectos que afectan la manera en la que una empresa se financia, sin embargo existe un concepto que se debe mantener, el financiamiento se da entre agentes necesitados de financiación, lo cual pueden ser empresas y aquellos agentes con un excedente de capital los cuales esperan obtener un rendimiento extra sobre ese capital muerto. De acuerdo a lo antes expresado es importante reconocer que hay algunos que tendrán

fondos excedentes a largo plazo mientras otros lo tengan únicamente a corto plazo por lo que este aspecto es necesario considerar de acuerdo a la necesidad que tiene la empresa. Adicionalmente es importante reconocer que no es fácil obtener fondos y los mismos se pueden ver afectados tanto por el proyecto como la etapa del mismo.

En el caso de las empresas con fines de lucro el financiamiento es diferente de acuerdo a la etapa de la empresa. Esto es importante ya que una empresa que está iniciando y aún es muy pequeña, tiene un perfil de riesgo de la empresa muy elevado porque es muy común que una empresa empiece con flujos negativos y pérdidas durante un periodo de tiempo relevante. Por dicho motivo los recursos para este tipo de empresa suelen ser propios o de familiares y amigos. “Ni bien empieza a funcionar y requiere de efectivo en serio para concretar las primeras inversiones, que es cuando aparece el dinero más profesional, ya sea el denominado “inversor ángel” o Venture Capital.” (Neffa, G.; 2013). Esto hace sentido pues únicamente personas y recursos dispuestos a correr mayor riesgo son quienes financian proyectos sin que los mismos hayan mostrado resultados. En el Ecuador existen bancos que financian emprendimientos sin embargo este método de financiamiento es más común en la siguiente etapa.

La etapa de crecimiento es aquella en la que aun cuando tiene un flujo de caja bastante bajo se puede ver un crecimiento sobre la inversión. Debido a



que una empresa que ha superado la primera etapa en la cual se observan principalmente flujos negativos, el riesgo se vuelve moderado por lo que aparece en mayor proporción el crédito bancario con garantías. En esta etapa se puede utilizar la emisión de acciones sin embargo este método de financiamiento es más utilizado en empresas que están en el periodo de madurez. La etapa de crecimiento es también en la que se empiezan a mostrar resultados por lo que es mucho más fácil conseguir inversionistas dispuestos a invertir.

La última etapa es la de madurez en la cual la empresa ya está más estable con un flujo positivo. Sin embargo es muy necesario el financiamiento para innovar ya que los mercados son difíciles y necesitan en muchas ocasiones nuevos productos y servicios para lograr mantener los resultados. “Allí el financiamiento proviene de préstamos bancarios, alquileres, participaciones privadas y públicas, alianzas estratégicas, así como Private Equity y la emisión de instrumentos en el mercado de capitales como Obligaciones Negociables o bonos corporativos, y acciones” (Neffa, G.; 2013). En esta etapa existen diversas formas de financiamiento ya que el riesgo es menor por la estabilidad emitida por el tiempo en el mercado y los estados financieros con flujos regularmente positivos.

En las empresas el dinero que se obtiene por medio de financiamiento antes expresado, es necesario para llevar a cabo proyectos de inversión y

lograr a través de los mismos maximizar la riqueza de los accionistas o propietarios. Esto es importante recalcar ya que dependiendo del tipo de corporación al igual que la etapa de la empresa la obtención de recursos se puede dar de maneras distintas sin embargo el objetivo que se busca alcanzar es el mismo para todas, generar mayor rendimiento sobre la inversión equivalente a grandes utilidades. Una diferencia muy grande entre las fundaciones y las corporaciones es que la corporación si tiene fines de lucro y el objetivo principal es maximizar las utilidades a repartirse a los propietarios y accionistas.

### **Régimen Tributario**

Como parte primordial que prevalece entre las diferencias de una fundación a una empresa, es el ámbito legal. De estos, como hemos visto, es importante siempre tomar en cuenta sobre la constitución legal de las entidades y de los beneficios tributarios a los que tienen los entes sin fines de lucro. Dicho esto, es importante dar un breve razonamiento de los beneficios tributarios que conlleva a una Fundación dado a la utilización del capital generado en el negocio:

**LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO ECUATORIANO, Capítulo III  
EXENCIONES Art. 9.- Exenciones.- (Sustituido por el Art. 20 de la  
Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99).- Para fines de la determinación y**

liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5. Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultural; arte; educación; investigación; salud; deportivas; profesionales; gremiales; clasistas; y, de los partidos políticos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos. Para que las fundaciones y empresas creadas al amparo del Código Civil puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que estas instituciones se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario y esta Ley.

Como se puede ver, las Fundaciones que tienen sin fines de lucro, son directamente exoneradas del Impuesto a la Renta del Ecuador, a diferencia de una empresa comercial o de otros fines la cual genera utilidad positiva al final del ciclo fiscal. La estructura organizacional ayuda inmensamente a poder entender como difiere de otras entidades.

**Las organizaciones en el aspecto de Educación**

Las fundaciones y empresas tanto en el aspecto de educación deben registrarse en entidades ecuatorianas. En el caso de las fundaciones las mismas deben inscribir la fundación y sus estatutos en el ministerio del aspecto social al que representan. Las fundaciones de educación lo deben registrarse en el Ministerio de Educación. Por otra parte toda empresa con fines de lucro debe inscribirse en la Superintendencia de compañías sin importar si es Colegio u otra entidad privada. Por otra parte ambos tipos de fundaciones pueden recibir fondos por parte del gobierno sin embargo en el Ecuador los fondos de las fundaciones se basan en donaciones de otras compañías como de individuos. Las empresas por su parte mantienen la información antes expresada con respecto al financiamiento aunque cuando se trata de colegios la inversión inicial es más grande que en otros tipos de empresas y se debe realizar un excelente estudio previo para obtener los fondos necesarios. Es importante mencionar que los tres pilares fundamentales que se han profundizado en el desarrollo se mantienen como el Área de Servicios, Área de Captación de Recursos y Área Administrativa.

## CAPÍTULO II LA METODOLOGÍA

La investigación se realizó por medio de entrevistas a directivos de distintos colegios en la ciudad de Quito, Ecuador. Las entrevistas fueron dirigidas a 4 colegios que se manejan como empresa personal, y 3 colegios que se manejan como fundación. Por motivos de confidencialidad no se puede dar nombres de las instituciones y de los entrevistados ya que fue un requisito en todas las instituciones para poder realizar el estudio.

La entrevista tuvo 13 preguntas de las cuales se basaron en el ámbito legal, administrativo y financiero. En el Anexo A. se puede observar la entrevista, aunque en muchas ocasiones se hablaron de más temas aparte de las preguntas específicas para conseguir mayor profundidad en los temas. Al momento de observar la información y enfocarla en los resultados se utilizaron distintos métodos. El primero fue el uso de gráficos que permitan observar las diferencias entre fundaciones y empresas al igual que entre las organizaciones de cada tipo.

La entrevista tuvo algunas preguntas de asertividad las cuales fueron para continuar con la siguiente pregunta o saltarse de acuerdo a la respuesta. Por ejemplo en caso de que no tiene fines de lucro una fundación no se le iba a consultar como se dividen las utilidades. En la entrevista también tuvimos preguntas abiertas para poder obtener la mayor cantidad de información y de acuerdo a lo obtenido llegar a una conclusión.

### CAPITULO III. LOS COLEGIOS

Por temas de confidencialidad de las instituciones y los entrevistados, no se mencionará el nombre de la institución ni el nombre o de quien se ha entrevistado. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que estas entrevistas se realizaron a instituciones que cuentan con las siguientes características:

Tipo: Fundación o empresa

Ámbito: Educativo

#### **Fundación No.1**

La organización se encuentra constituida legal y administrativamente como una fundación. Es una organización sin fines de lucro que desde su apertura ha tratado de brindar la mejor educación en el país. Como se comenta, es una institución mixta, privada, laica y sin fines de lucro dentro del país. La fundación educativa abrió sus puertas en el año 1940, la cual empezó con una filosofía de brindar educación laica basada en valores bastante importantes para el desarrollo del país. Los principales objetivos de la fundación a más de brindar la mejor educación en el país es crear futuros líderes que primen sus principios de igualdad, participación activa, expresión libre y más que nada que fundamenten sus acciones en el respeto en todo momento. Los principios democráticos han sido el sentimiento inherente que la fundación trata de difundir a los estudiantes para poder continuar con el

desarrollo del país. El deporte y la cultura son dos elementos adicionales a la importancia académica que esta fundación educativa implementa a lo largo de los años. De esta manera, el objetivo principal de la fundación educativa es poder formar y desarrollar a personas con excelencia, tomando en cuenta conceptos como la libertad, responsabilidad y democracia frente a todo.

La institución cuenta con una Directiva General, la cual representa el gran número de padres de familia de cada estudiante que se encuentra dentro de la fundación educativa. Es importante mencionar que para ser miembro de la Directiva General, cada miembro compra una acción de la fundación, ingreso del cual será utilizado para el desarrollo y mejora de la fundación como tal. A continuación, se encuentra el consejo de administración, el cual cuenta con directores principales y suplentes de cada uno de las áreas de primaria, secundaria, de la asamblea, encargados de los profesores de primaria y encargados de los profesores de secundaria. Este consejo de administración es elegido directamente por la directiva general cuenta con todos los principales y suplentes anteriormente mencionados.

Adicionalmente, es importante destacar algunos miembros como el presidente del consejo de administración quien toma decisiones sobre nuevas implementaciones y proyectos que tienen que ver directamente con la misión de la fundación. También cuenta con el director general, el rector y el gerente

administrativo y financiero quien se ocupa de dirigir administrativamente la fundación y el continuo desarrollo del área de captación de recursos.

Como se mencionó anteriormente, el negocio central de la fundación va alineado directamente con la misión. El fin es poder formar y desarrollar a personas con excelencia, tomando en cuenta conceptos como la libertad, responsabilidad y democracia frente a todo. La educación en la fundación es el alma que mantiene la institución tantos años como una excelente entidad educativa a nivel nacional.

En base a lo expuesto anteriormente, la fundación tiene dos figuras tanto legales como administrativas; funciona como fundación y de la misma manera como un ente educativo. Dado a que tiene estas figuras que deben ser controladas por un ente regulador, la fundación está bajo el control del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) dado a que es una fundación con fines de promover la excelencia académica. De la misma manera, el Ministerio de Educación es un regulador el cual emite el pensum de estudio para que se debe aplicar al sistema educativo. Sin embargo, es importante mencionar que el ente regulador de la fundación como tal es el MIES.

El órgano directivo de la fundación se compone de cada uno de los padres de familia de los estudiantes que se encuentran en la fundación educativa. Como se comentó anteriormente, para poder ser parte de la directiva general, es importante comprar acciones dentro de la fundación para



poder ayudar mediante la captación de recursos y continuar con el desarrollo de la fundación. Cuando esto ocurre, este momento el padre de familia es parte de la directiva general y de esta manera, mediante votaciones se escoge el consejo administrativo de la fundación que toma un rol importante en la institución. De la misma manera, el consejo administrativo se encarga de ayudar y dirigir la fundación sin contribución alguna.

La fundación obtiene fondos directamente de los estudiantes que forman parte de la institución. De la misma manera, funciona como cualquier otra institución educativa sin embargo, la diferencia es que los fondos son utilizados para el desarrollo de la fundación para mejorar en infraestructura, personal educativo, personal de limpieza, entre otros. La fundación educativa no tiene relación con una empresa aun cuando recibe dinero de los estudiantes para el funcionamiento. El colegio funciona como una fundación que se encarga de la mejora interna de la institución con el fin de cumplir con la misión mencionada anteriormente y que es reconocida por el Ministerio de Educación. La fundación no tiene fines de lucro. Dado a que se trata de una fundación, no se obtienen utilidades. Adicional, se ha comentado que es una institución sin fines de lucro, lo que significa que todo el dinero es reinvertido en proyectos o en la infraestructura para la mejora de la fundación. Por este motivo, el 100% del dinero obtenido en la fundación es reinvertido en el negocio para continuar con el desarrollo y el fin principal de la fundación.

Dado a que legalmente es una institución que se encuentra inscrita como una fundación, tiene algunas implicaciones tributarias diferentes a las que una organización con fines de lucro tiene. De inicio, la fundación es exonerada de algunos impuestos que como otra organización con fines de lucro debe cumplir. Dicho esto, el impuesto a la renta es uno de los impuestos que la fundación tiene frente a las organizaciones con fines de lucro dado a que el negocio central de la fundación se centra en la ayuda y desarrollo social de la población ecuatoriana.

En cuanto al Alma Mater como el espíritu y la razón de ser de la fundación como un ente educativo, es fundamental el vínculo sano y cercano que existe entre la directiva general y el consejo de administración ya que dado a las labores generadas dentro de la fundación dan como resultado el reconocimiento que tiene en el país. La intención es que el espíritu o la Alma Mater en este caso siempre se mantengan ya que si deja de ser el negocio central de la fundación, este colegio perdería su razón de ser y por lo tanto el reconocimiento.

## **Fundación No. 2**

La entidad se encuentra constituida legal y administrativamente como una fundación. La fundación empezó desde el año 1994, a partir de la necesidad de ayudar de un grupo de familias solidarias y comprometidas con Dios y el Ecuador. En este año, se crea la Fundación y la Guardería y con el

pasar de los años ha ido consolidando su participación en el país, llegando a extender su solidaridad a 300 niños de la población ecuatoriana. De la misma manera, la fundación se ha apalancado financiera y administrativamente de algunas instituciones y empresas que han aportado para que la fundación mantenga su rumbo.

Como se comentó anteriormente, la organización es una fundación sin fines de lucro, con el objetivo principal de promover la educación ecuatoriana llegando a niños y niñas que no tienen los recursos necesarios para poder asegurar un futuro sustentable y saludable para estos niños. De esta manera la estructura organizacional de la fundación tiene un enfoque bastante más dirigido a la ayuda social que al área administrativa. Una parte fundamental de esta fundación es la ayuda empresarial que ha recibido en estos últimos años. Esta fundación se compone de un consejo administrativo o también denominado “la Directiva de la Fundación”. En el organigrama debajo de la directiva, se encuentra la gerencia general, la cual se encarga del desarrollo empresarial, educacional, captación de recursos y el área de proyectos corporativos. Después de todas estas aéreas se encuentran las área de apoyo, las cuales se detallan como el área administrativo y financiero, investigación y desarrollo, gestión de control y comunicaciones y relaciones externas. Es importante mencionar que el departamento más amplio de la fundación es el

educacional, captación de recursos y proyectos corporativos dado a que necesitan mucha ayuda externa para poder educar.

Esta es una fundación católica sin fines de lucro y está enfocada en niños que no pueden acceder a la escuela pública o fiscal dentro del país, ya sea por impedimento económico o por no valorar la educación lo suficiente. El objetivo central de la fundación está dirigido a ayudar a niños que están en sus casas o en la calle pidiendo caridad, haciendo que la posibilidad de abuso sexual, drogadicción, alcoholismo, prostitución, entre otras sea cada vez mayor. El fin principal de la fundación son los niños a los que quiere educar su cuerpo, mente, alma y corazón para que sean personas capaces y que sepan que merecen un mejor futuro.

Esta fundación tiene dos aspectos: tanto legales como administrativas; funciona como fundación y también como un centro educativo. Dado a que tiene estas figuras que deben ser controladas por ente regulador MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) dado a que es una fundación con fines de ayudar a la población ecuatoriana. De la misma manera, el Ministerio de Educación es un regulador por encontrarse en el área de la educación. Todo cambio que la fundación realiza tanto en ideales, aspecto legal como académico debe nacer del órgano directivo de la fundación.

El área que más ha crecido es el área de captación de recursos y obtiene fondos de las siguientes maneras:

Apadrina un niño: Consiste en que una persona puede hacerse cargo de un niño, ayudándole económicamente para su desarrollo dentro del proyecto educativo que tiene la fundación.

Donaciones: En la fundación, cualquier donación es bienvenida, tanto como dinero, aporte en activos fijos, aportes de alimentos, medicinas y artículos de limpieza, o de cualquier otra manera que una persona desee aportar a la fundación.

Responsabilidad Social Empresarial: Dentro del área de captación de recursos y proyectos corporativos, se encuentran algunas formas de conseguir fondos en el área empresarial. Se encuentra la alianza de marca, kit escolar, aporte de activos fijos, aporte de alimentos o medicinas. Esto dirigido exclusivamente a ayuda que la institución puede recibir de distintas empresas a nivel nacional en el Ecuador.

De esta manera, hasta el momento se han creado vínculos con muchas empresas nacionales e internacionales con el fin de generar herramientas de ayuda y solidaridad para poder promover los objetivos principales de la fundación: educar.

La empresa está constituida legalmente como una fundación, siendo la misma una organización sin fines de lucro. Lo que significa que todo el dinero es reinvertido en proyectos o en la infraestructura para la mejora de la fundación. Por tanto, el 100% del dinero obtenido en la fundación es

reinvertido en el negocio para continuar con el desarrollo y el fin principal de la misma. De inicio, la fundación es exonerada de algunos impuestos que, como otra organización con fines de lucro debe cumplir. Dicho esto, el impuesto a la renta es uno de los impuestos que la fundación tiene frente a las organizaciones con fines de lucro dado a que el negocio central de la fundación se centra en la ayuda y desarrollo social de la población ecuatoriana.

### **Fundación No. 3**

En la tercera fundación a la que entrevistamos lo hicimos con el gerente general que también es el jefe administrativo de la institución. El colegio está formalmente constituido como fundación sin fines de lucro por este motivo no tiene propietarios o accionistas; los fundadores únicamente son miembros de la fundación formando parte del directorio el cual es el órgano más importante en el colegio. Este se conforma por 7 personas las cuales tienen reuniones regularmente y no reciben ningún tipo de remuneración económica por las mismas. El colegio es una fundación con el propósito específico de educación católica, motivo por el cual el principal órgano bajo el que se rige es el Ministerio de Educación del Ecuador, adicionalmente aun cuando es fundación sin fines de lucro deben cumplir las leyes y están regulados por distintos órganos de control gubernamental como el IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, SRI, etc.

El colegio tiene algunos entes reguladores, entre estos esta primeramente el directorio con 7 miembros en el cuales existe un presidente y vicepresidente. El número impar también se lo mantiene con el propósito de que en una discusión siempre se defina un punto y no queden en igualdad de votos. Adicional al directorio el colegio se basa en consejos, los cuales en orden de prioridad en la cadena son: consejo ejecutivo, consejo administrativo y finalmente los consejos de cada área como lo es primaria secundaria etc. que son los que manejan toda la parte académica. En el consejo administrativo se encuentran distintas sub áreas muy importantes para el funcionamiento del colegio y son el área financiera, el área de recursos humanos y el área netamente administrativa.

De acuerdo a la persona entrevistada el hecho de que el colegio se maneje como fundación no ha tenido conflictos con el que se maneje como empresa. Los ingresos de este colegio son netamente por medio de las pensiones que aportan los padres de familia, los mismos si le han dejado flujos positivos los cuales el colegio utiliza principalmente para disminuir los pasivos o incrementar activos ya que el colegio no puede tener utilidades que pueden ser repartidas ya que como fundación si tienen el beneficio tributario de eximirse del pago del impuesto a la renta. De acuerdo al entrevistado el colegio de igual manera busca tener un buen balance no por repartirlas sino

principalmente para lograr permanencia porque esto es lo que más les interesa para poder aportar con un mayor cambio.

El colegio lleva 12 años en funcionamiento e inicio cuando un grupo de parejas del grupo mariano visitaron Chile y vieron la existencia de un colegio católico. El objetivo del colegio es educar a las clases medio alta para tener futuros empresarios católicos. Adicionalmente la misión del colegio se maneja con la idea de que se debe formar al hombre nuevo para el mundo del mañana. El entrevistado nos comenta que esta es su alma mater y que con el tiempo se ha ido fortaleciendo ya que en inicio era únicamente un deseo sin embargo al tener algunas generaciones en las universidades con muchos casos de éxito, esto ha fortalecido la causa y las ganas de que el colegio siga creciendo.

### **Empresa No. 1**

La entidad educativa se encuentra constituida como una corporación o institución educativa y se la maneja como tal legal y administrativamente dentro del país. La institución educativa tiene un consejo directivo, conformado principalmente por accionistas directos de la institución educativa. Este consejo directivo toma todo tipo de decisiones en cuanto a los nuevos proyectos de desarrollo que la institución debe tomar y los lineamientos generales del funcionamiento de la entidad educativa. El colegio también tiene el director general o también llamado rector o director



académico; esta persona se ocupa de las implicaciones académicas y del funcionamiento y cumplimiento de funciones de todas las personas que están a su cargo. Los dos siguientes departamentos dividen lo académico de lo administrativo. Primero, existe la dirección académica, la cual cuenta a su cargo con el supervisor preescolar y tiene a su cargo profesores dirigentes y auxiliares. También se encuentra el supervisor primario y el supervisor secundario, los cuales también tienen a su cargo Profesores Dirigentes y auxiliares. Por otro lado, existe la dirección administrativa la cual se encuentra dirigida por un gerente administrativo y tiene a su cargo el área de contabilidad, servicios generales y relaciones públicas.

A pesar de ser una institución educativa o una corporación con fines de lucro, el fin principal o el objetivo central de la organización es potenciar el autodesarrollo de los seres humanos, que sean y que se vuelvan responsables y comprometidos con su familia, de sí mismos y de la sociedad. Dado a la figura que la unidad educativa mantiene dentro del país, el Ministerio de Educación es un regulador del cual debe pasar el pensum de estudio para poder aplicar a nuestro sistema educativo. Aunque la institución sigue los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador igualmente la entidad cuenta con reconocimiento internacional ya que cuenta con certificaciones a nivel internacional por lo que el colegio se valora en parámetros internacionales.

La organización no tiene un área de captación de recursos dado a que se dedica directamente a promover la educación entre jóvenes como una corporación o institución educativa como tal. Dado a que se trata de una corporación o una institución educativa, la misma si tiene fines de lucro. Sin embargo, el colegio mantiene un enfoque específico con el fin de cumplir con la misión y visión anteriormente mencionadas para promover la educación y forman los estudiantes para que en un futuro con más estudio se vuelvan buenos profesionales el país. Como cualquier otra empresa, la institución educativa debe pagar todo tipo de impuestos vigentes en la Ley Orgánica Régimen Tributario Interno (LORTI).

## **Empresa No. 2**

En la segunda empresa se entrevistó al director ejecutivo, el mismo que explico que la empresa es una compañía limitada la cual tiene únicamente 3 accionistas. Esta cantidad de accionistas facilitan mucho al momento de tomar una decisión ya que son 3 votos. La manera en la que funciona es con una designación de la mesa directiva, la mesa directiva es la entidad que aprueba los estatutos y el presupuesto de la institución. Este colegio debido a que es empresa se rige bajo la autoridad de la superintendencia de compañías al igual que el Ministerio de Educación y sigue las reglas de todos los entes de control como el Ministerio de Relaciones Laborables.

El órgano directivo se divide en presidente, vicepresidente y un director académico, esto se utiliza para que tanto la parte económica y académica estén complementadas y tengan una buena sinergia. En este caso el presidente y vicepresidente están más enfocados en la parte económica, administrativa y legal, mientras el director académico está enfocado más en el aspecto académico como tal. El área académica también lo manejan diferentes comités, los cuales se dividen por secciones y áreas principalmente como por ejemplo guardería, primaria, secundaria, matemáticas, inglés entre otras. Este colegio tiene un fin principal que es otorgar un buen servicio y mejorarlo para los clientes que son los estudiantes. Finalmente la empresa busca generar plusvalía y cumplir con todas las obligaciones que tiene con terceros como cualquier otra empresa.

En la actualidad este colegio si genera utilidades y tiene fines de lucro sin embargo en un inicio no tenían porque la inversión fue muy alta y se utilizaban todos los ingresos para pagar las deudas. La empresa durante los últimos 6 años si ha pagado utilidades principalmente a los empleados que se debe hacer por ley y el resto se ha repartido entre los accionistas y reinversiones en infraestructura del colegio. De acuerdo al entrevistado la institución reinvierte entre el 15% y el 20% en nuevas maquinarias, terrenos, infraestructura o en ocasiones también el pago de deudas. Este colegio si

aporta con los impuestos requeridos por ley y sigue las reglas del SRI porque está constituido como empresa.

Este colegio, sin ser una fundación el entrevistado considera que tienen un Alma Mater que es una idea de buscar la mejor educación pensando en que los niños deben crecer en un ambiente de artes liberales que les permita salir con mejores conocimientos de lo que les interesa hacer en un futuro. Además de acuerdo al entrevistado el colegio se interesa mucho en el bilingüismo ya que para el entrevistado esto es lo que demanda el mundo de hoy. Finalmente el entrevistado dejó muy en claro que lo que ha permitido a este colegio crecer en todo aspecto ha sido la fluidez en la toma de decisiones lo cual permite adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar de las oportunidades que el mercado ofrece.

### **Empresa No. 3**

Para la tercera empresa se entrevistó a la directora de una de las secciones de un colegio que se conforma como proyecto pedagógico basado en tres empresas el cual es un holding de tres empresas. Estas tres empresas son la primera Preescolar, la segunda Primaria y la tercera Secundaria. El colegio está dividido de la siguiente manera:

El preescolar está conformado por un grupo familiar, la sección primaria está conformada por dos grupos familiares y finalmente la sección secundaria está conformada por cinco grupos familiares. En cuanto al área directiva el

colegio tiene 3 gerentes que funcionan como representantes legales de cada parte del colegio al igual que 2 presidentas. En las reuniones de directorio tienen estos 5 integrantes y de acuerdo al tema a tratarse se incluye a un directorio pedagógico que se divide por área académica como matemáticas e inglés y sección primaria, secundaria etc.

Esta empresa está regulada por el Ministerio de Educación, y regulada Superintendencia de Compañías ya que está inscrito en la misma, adicionalmente debe seguir las regulaciones de otras entidades gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS. Esta empresa está también regulada por el bachillerato internacional por lo que deben cumplir tanto con estándares nacionales como internacionales. Para los directivos de este colegio es importante tener un equilibrio entre la parte académica y la parte moral para poder conseguir el ideal del bachillerato internacional que es formar personas con una mentalidad para obtener la paz mundial.

La empresa mantiene el 25% de reinversión de las utilidades y el 5 % de becas requerido por el Ministerio de Educación y es el % mínimo que obliga la ley. Las demás utilidades se dividen equitativamente de acuerdo a la participación de los propietarios. A los accionistas si se les pagan honorarios adicionales por las juntas directivas.

#### **Empresa No. 4**

El cuarto colegio en el que se entrevistó a la Vicerrectora es empresa. Este colegio está constituido como sociedad civil por lo que debe mantener y cumplir los intereses de los propietarios. Este colegio es relativamente pequeño y se conforma por únicamente 2 accionistas que se dividen los cargos una como Presidente y otra como Gerente General la misma que cumple las funciones de representante legal del colegio. La junta directiva está conformada por la rectora, el vicerrector, tres vocales principales y tres vocales suplentes. Los vocales son todos profesores escogidos por los mismos profesores para comunicar nuevas propuestas e ideas de un colegio.

El colegio es una compañía regulada principalmente por el Ministerio de Educación sin embargo también es controlada por el SRI, el municipio y la Superintendencia de Compañías. De acuerdo a la entrevistada se tiene una relación con el municipio ya que este tiene que controlar la patente, los permisos de bomberos, entre otros aspectos. Los ingresos principalmente provienen de las pensiones de los padres de familia, el colegio también proporciona becas para estudiantes con menores recursos o por méritos académicos, esto lo hace en un 5% de los estudiantes matriculados. Adicional a este método de reinversión en el colegio reinvierte por lo menos el 25% de las utilidades recibidas en la institución. El valor restante después de pagar los impuestos de ley se lo divide entre las dos propietarias y los profesores como lo obliga la ley. Es importante recalcar que en la entrevista se enfatizó en

beneficios adicionales para los profesores porque las dos propietarias siguieron esta profesión y formaron el colegio con la idea específica de apoyar a los profesores.

Este colegio sigue los lineamientos de Henry Dunant, ya que ambas fundadoras consideran que es un ejemplo a seguir. Henry Dunant es la persona que inicio el primer Banco de Sangre y adicionalmente empezó la Cruz Roja. Estos importantes acontecimientos demostraron a las fundadoras del colegio los valores que ellas querían que tengan los niños y por este motivo es el Alma Mater del colegio.

## CAPITULO IV. LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas fueron los siguientes:

La constitución legal de los colegios se obtuvo que tres de las tres fundaciones entrevistadas están constituidas como fundación, sin embargo al tratarse de los colegios privados que funcionan como empresa los cuatro colegios se manejan con constituciones diferentes, uno es sociedad civil, uno sociedad anónima, uno compañía limitada y uno es un holding de 3 empresas diferentes unificándose en un grupo pedagógico. En el gráfico 1 se puede reconocer que las empresas están divididas de manera individual mientras todas las fundaciones son todas constituidas legalmente de la misma manera.



Gráfico 1 Constitución de la organización

En cuanto al fin central de los distintos colegios es Educar sin embargo entre las fundaciones una también busca ayudar a niños pobres permitiéndoles ir al colegio. Esto nos permite decir que en los 7 casos el objetivo de tanto las empresas como las fundaciones buscan educar a los estudiantes.



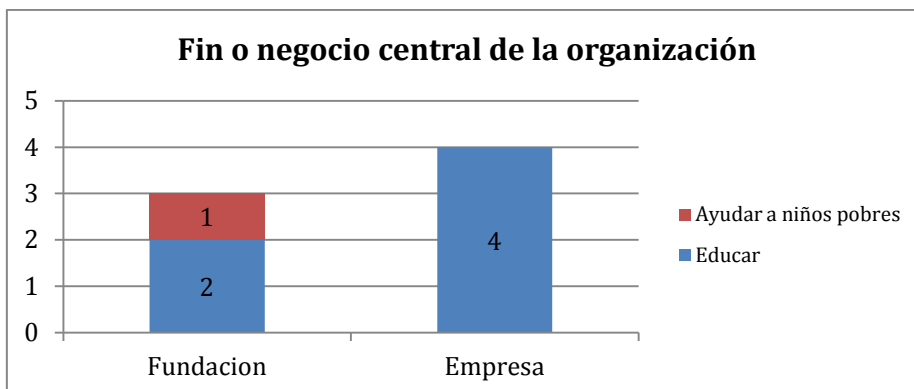


Gráfico 2 Fin o Negocio central de la organización

En cuanto al manejo de los propietarios 3/3 fundaciones no tienen propietarios sin embargo manejan un directorio general mientras 4/4 colegios se manejan con propietarios. Los propietarios en las empresas están denominados con acciones o participaciones específicas dentro de cada institución. El gráfico 3 expone que todas las empresas tienen propietarios mientras ninguna fundación los tiene.

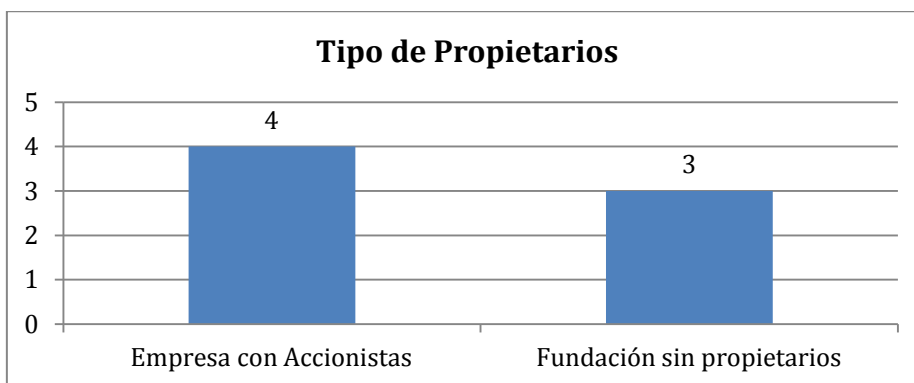


Gráfico 3 Los propietarios

En cuanto al órgano directivo, tanto las 3 fundaciones como las 4 empresas entrevistadas tienen un órgano directivo. Aun cuando el órgano directivo se divide de distintas maneras, todos los colegios tomados en cuenta

se manejan con un órgano directivo que toma todas las decisiones estratégicas, administrativas y financieras.

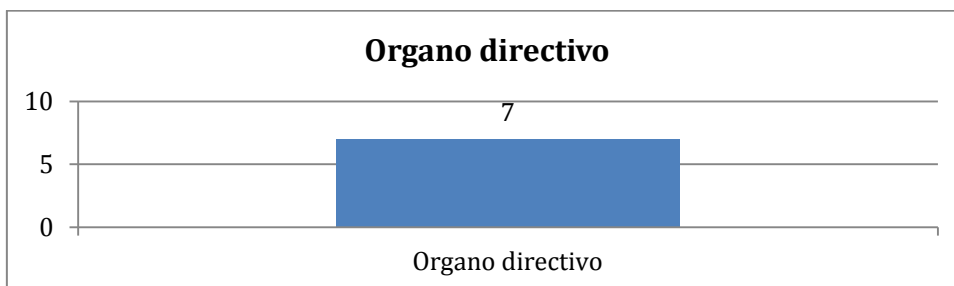


Gráfico 4 El órgano directivo

El ente regulador de los distintos colegios fue para 7/7 entrevistados el Ministerio de Educación. Por otra parte 3 de las 4 empresas y 1 de las 3 fundaciones consideraron al Ministerio de trabajo un ente regulador de su organización sin embargo cada entrevistado tuvo una percepción específica. Todas las empresas adicionalmente incluyeron al SRI y la Superintendencia de Compañías como parte de las entidades que los controlan. Finalmente como se puede ver en el gráfico 5, 2 de las 3 fundaciones también consideran que el Ministerio de inclusión social también los regula.

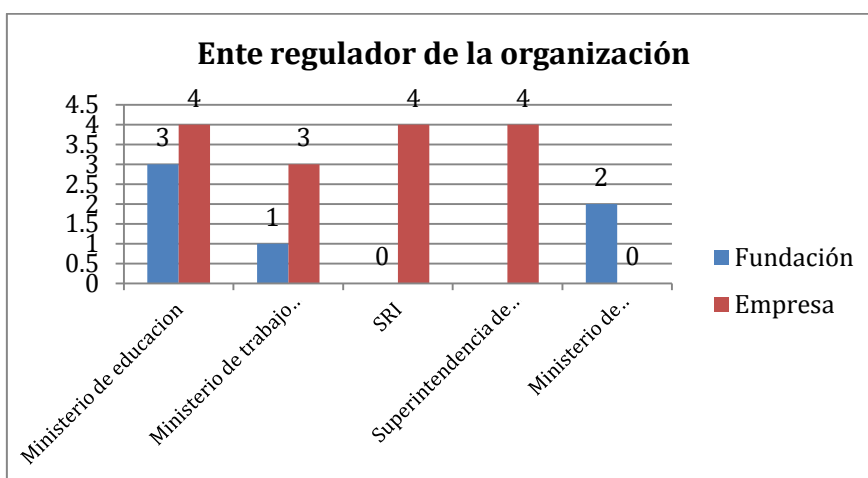


Gráfico 5 Ente regulador de la organización

En cuanto a la manera que se obtienen los fondos en 6 de los 7 colegios entrevistados se reciben ingresos únicamente por pensiones y fondos obtenidos de los padres de familia. Esto es tanto para empresas en un 100% y para las fundaciones 2 de 3. La única fundación que no recibe los fondos para poder ofrecer el servicio de los padres de familia lo recibe de donativos que recibe.

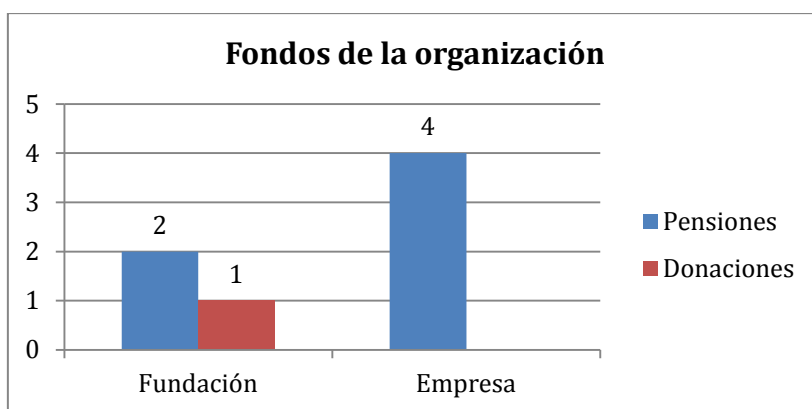


Gráfico 6 Fondos de la organización

En cuanto a la división de las utilidades las fundaciones no tienen fines de lucro por lo que no reciben utilidades. En este caso uno de los entrevistados de empresa no quiso responder por lo que de las 3 empresas, las 3 reparten las utilidades como es por ley a los trabajadores y después a los accionistas en el porcentaje correspondiente.

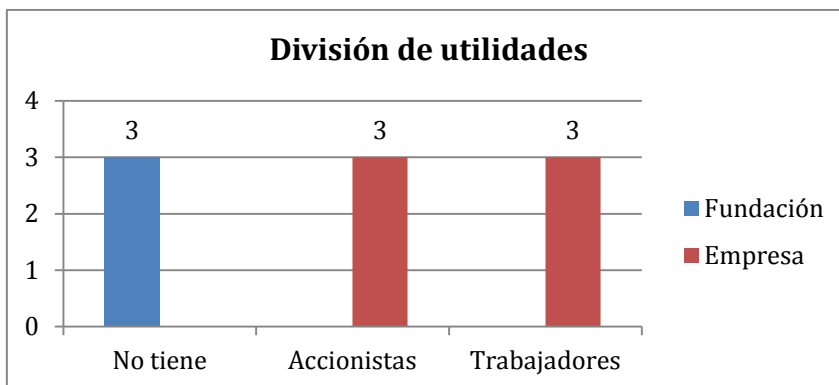
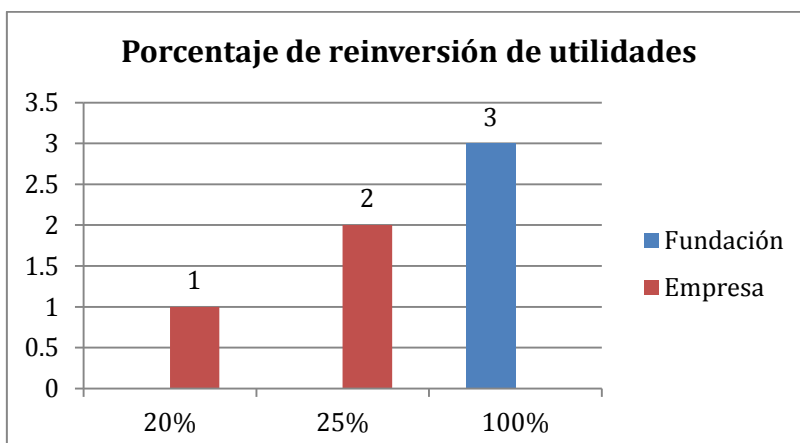


Gráfico 7 División de utilidades

El porcentaje de reinversión de las utilidades de acuerdo a 2 de los colegios entrevistados es siempre de alrededor del 25% en infraestructura y un 5% en becas a estudiantes con estas necesidades. En el caso de las fundaciones como se puede observar en el gráfico 8 el 100% de los ingresos se debe reinvertir en el colegio lo cual refuerza el concepto de las fundaciones. Esto lleva a que se aumente en infraestructura, tecnología y adquisición maquinaria. En esta pregunta únicamente 3 de los colegio que son empresas respondieron y de los mismos 2 especificaron que reinvierten el 25% de las utilidades mientras 1 colegio especifico que reinvierte alrededor del 20% de las utilidades.



### Gráfico 8 Porcentaje de reinversión de las utilidades

Con respecto al espíritu de Alma Mater, tener algún motivo por el que esta creado el colegio y el tratar de seguir estos ideales es algo que todos los colegios entrevistados tienen. Cada uno tiene diferentes manera de tener un Alma Mater y algunos le pusieron como una Misión que debe cumplir el colegio sin embargo todos, tienen este espíritu.



### Gráfico 9 Alma Mater

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por medio de las entrevistas se apreció que los colegios que son considerados fundaciones están constituidos de manera legal como fundaciones sin fines de lucro, llevando a este tipo de organización a cumplir los parámetros y reglas establecidas para este tipo de entidad. Por otra parte, es importante conocer que una empresa de cualquier índole puede ser constituida de varias formas. Dicho esto, se pudo observar que de las empresas educativas entrevistadas, hubo una sociedad civil, una sociedad anónima, una compañía limitada y finalmente un grupo pedagógico de 3 empresas que es un Holding de las mismas. De esta manera, veremos en el análisis a continuación los efectos y consecuencias que se reflejan en base al origen de cada una de las organizaciones que obtuvimos en el estudio.

Analizando los resultados en cuanto al fin u objetivo central de la organización, es educar a la población de Quito, la capital del Ecuador, el resultado es bastante predecible dado a que este estudio está dirigido a las fundaciones y empresas del ámbito educativo. De esta manera y como se observó previamente cada una tiene un “alma mater” para que su negocio siga desarrollándose, todos tienen un lineamiento a futuro que es la misión y visión del colegio en el que resalta un objetivo relacionado con el bien común. Volviendo a la constitución de cada una de las organizaciones involucradas en el estudio, esto definirá su estructura y factibilidad de generar

ingresos o utilidades para el negocio. Dicho esto, se puede observar como de las siete organizaciones entrevistadas, tres de ellas no tiene propietarios ni accionistas que compartan una participación dentro de organización, las fundaciones tienen fundadores. La falta de participaciones se debe a que el tipo de entidad no le permite tener propietarios únicos y la fundación tiene un patrimonio propio que no lo comparte ni con los fundadores. Adicionalmente aunque tenga balances positivos, no genera utilidades ya que por ley su totalidad debe ser invertida nuevamente en el negocio para el desarrollo de proyectos, mejora de infraestructura y mantener el espíritu de la organización. A diferencia de las fundaciones las cuatro empresas tienen la opción de dividir la propiedad de la empresa por participaciones o acciones dependiendo del manejo y la estructura de las mismas. Además las empresas si pueden generar utilidades las cuales se dividen de manera equitativa entre accionistas o participantes.

A pesar que el estudio se basó en dos tipos de organizaciones muy distintas, se puede analizar como ambos tienen una junta directiva u órgano directivo. Esto se debe a que la estructura administrativa de las organizaciones obliga a tener un departamento regulatorio que tome las decisiones de la fundación o empresa. Por lo visto, cada una tiene estructuras legales, administrativas y financieras diferentes, pero esto no deja a un lado la

presencia de un órgano directivo que aporta con ideas y establece los parámetros a donde se dirige la fundación o empresa.

En cuanto al ente regulador de la organización, es importante mencionar que esto plenamente depende de la constitución legal de las organizaciones. Muchas de ellas, deben responder hacia un ente regulador dependiendo de cuál es el origen y como la organización se encuentra estructurada actualmente. De las organizaciones estudiadas, las tres fundaciones son reguladas por el Ministerio de Educación de acuerdo a los entrevistados, una de ellas también recalco ser regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales y finalmente dos de ellas pertenecen al Ministerio de Inclusión Económica y Social. De esta manera, se puede verificar otra de las diferencias entre las fundaciones y las empresas en el ámbito educativo. Por lo tanto, de las empresas estudiadas cuatro de ellas son reguladas por el Ministerio de Educación, tres de ellas por el Ministerio del Trabajo, cuatro de ellas por SRI y finalmente las cuatro deben seguir las leyes y reglamentos de la Superintendencia de Compañías ya que están inscritas en esta entidad. De esta manera, se puede analizar que el ente regulador es la entidad en la que se inscribe la fundación o empresa además de otras entidades gubernamentales que llevan ciertos controles sobre organizaciones de distintos tipos.

Tomando en cuenta la investigación sobre los fondos de la organización se puede resumir que provienen de pensiones y donaciones. Dos de las tres



fundaciones obtienen fondos de pensiones, mientras que una las obtiene de donaciones. Por ser el tipo de organización que es, mayor parte de los fondos provienen de la ayuda solidaria externa de la organización este tipo de financiamiento no se lo puede observar con tanta claridad en empresas tampoco. Las cuatro empresas se pudo observar que son auto sustentadas y obtienen sus ingresos de pensiones que son el negocio central de la organización.

Con esto podemos analizar el balance positivo para ambos tipos de organizaciones en el ámbito educativo. Para empezar con las fundaciones, cuatro de ellas consolidaron su respuesta al confirmar que el cien por ciento del balance positivo es reinvertidas en el negocio dado a las respuestas anteriormente analizadas que no tienen accionistas ni propietarios. Dicho esto, las tres Empresas divide las utilidades para los accionistas y de la misma manera tres dirigen parte de las utilidades para los trabajadores como lo estipula la ley. Es necesario recalcar que aun cuando las fundaciones y empresas pueden tener balances positivos, en las fundaciones este valor debe reinvertirse en la totalidad mientras en las empresas este valor positivo puede ser dividido entre los accionistas o participaciones respectivas.

Finalmente, en cuanto al “Alma Mater” que tiene cada una de las organizaciones analizadas se pudo concluir que todas ellas tienen un sentido o rumbo en cuanto al desarrollo del objetivo o fin buscado. Dado al ámbito

estudiado tiene un fin positivo en cuanto a educar a individuos, este muestra y asegura que todas las organizaciones, incluido las empresas, tienen el fin de educar.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada, se buscaba probar que existen diferencias entre las corporaciones y fundaciones sin fines de lucro con las empresas con fines de lucro. Para realizarse este estudio se tomó el sector de la educación y por medio de entrevistas se pudo determinar que existen diferencias e entre empresas con fines de lucro y fundaciones sin fines de lucro, principalmente en el área financiera y legal de la compañía,

En cuanto al aspecto legal se puede generalizar que toda fundación está constituida como tal y deben constituirse en un ministerio. En el caso de las fundaciones estudiadas se pudo observar estas se rigen en base al Ministerio de Educación o Ministerio de Bienestar Social, sin embargo de acuerdo a los entrevistados también se rigen a leyes de otras entidades gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Laborales, el IESS y el SRI.. Por otra parte las empresas con fines de lucro no tienen un único tipo de organización y están inscritas en distintas maneras como sociedad anónima, sociedad civil, compañía limitada etc. Sin embargo como generalización no se puede colocar que todas las empresas están constituidas bajo la misma figura jurídica. En cuanto a la diferencia entre organizaciones con y sin fines de lucro si es palpable en este aspecto ya que toda fundación debe ser constituida como tal y ninguna empresa estar como fundación. En cuanto al ente regulador no se puede llegar a una conclusión total ya que las empresas están reguladas por el

Ministerio de Educación. Aun así se puede concluir que las empresas deben estar inscritas en la Superintendencia de compañías y por tanto están reguladas por la misma mientras las fundaciones no están reguladas por esta entidad creando una gran diferencia entre las empresas con y sin fines de lucro en este aspecto.

El aspecto financiero es el que mayor diferencias tienen ya que en las fundaciones no se tienen utilidades, llevando a que en caso de tener balances positivos las fundaciones deben reinvertir en el negocio en un 100%. Todas las fundaciones están exentas del pago al impuesto a la renta lo cual también les favorece en el área tributaria a las mismas. En las empresas por otra parte si deben cancelar el impuesto a la renta y aun cuando reinvierten en el negocio la cantidad que solicita la ley, igualmente es importante reconocer que las utilidades si son repartidas entre los propietarios. Esto implica que en cuanto al aspecto financiero si existen diferencias bastante importantes entre las organizaciones con y sin fines de lucro.

Finalmente en cuanto al aspecto administrativo y organizacional no pudimos concluir lo mismo. Las empresas con fines de lucro y las fundaciones sin fines de lucro todas manejan una especie de directiva la cual crea los reglamentos y los lineamientos que va a seguir la organización. Adicionalmente se pudo reconocer que todas tienen comités o reuniones de áreas que manejan la parte académica por lo que aun cuando existen

diferencias en cuanto al manejo específico de la directiva sin embargo todos los colegios tuvieron una directiva por lo que no es posible definir una diferencia real entre las fundaciones sin fines de lucro y las empresas con fines de lucro en este aspecto. Finalmente en cuanto al Alma Mater todos los colegios tienen un ideal al que siguen y es el mismo que reconocen al momento de pensar si tienen o no un ideal por el que estuvo creado y al que se refiere cada colegio.

En conclusión las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro difieren de las empresas con fines de lucro en el aspecto Legal y financiero y no se puede concluir lo mismo en el aspecto administrativo. En un futuro estudio si sería importante realizar la comparación entre empresas y fundaciones en distintos aspectos no únicamente educación para poder analizar de manera más profunda las diferencias y similitudes y poder generalizar las mismas.

## CAPÍTULO VII. REFERENCIAS

- Albán, E. (2013). Manual Legal para el empresario y el ejecutivo Tomo II. Ediciones Legales EDLE S.A.
- Bravo Pardo, J. (2009). Fundaciones & Corporaciones en el Ecuador. Quito, Ecuador: NA.
- Cirene, C. S. (2010). Manual Para Administrar Empresas Sociales. Quito, Ecuador: Fundación Minera Escondida.
- Código civil. (2013). De las personas Jurídicas Art. 564- 583.
- Correa, R. (2008). Decreto Ejecutivo # 982 ingresado en el Registro oficial el 25 de marzo del 2008.
- Correa, R. (2013). Decreto Ejecutivo # 16 ingresado en el Registro oficial el 4 de junio del 2013.
- Emery, D., Finnerty, J., and Stowe, J. (2000). Fundamentos de administración financiera. Prentice-Hall México. Obtenido el 16 de Septiembre del 2013 de <http://books.google.com.ec>
- Enciclopedia Jurídica. (2013). Fundaciones: concepto clases y régimen vigente, Derecho Civil. Obtenido el 16 de septiembre del 2013 de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/fundaciones-concepto-clases-y-regimen-vigente/fundaciones-concepto-clases-y-regimen-vigente.htm>
- Fundaciones y ONG. (01 de Mayo de 2013). Estructura: Fundaciones, Corporaciones & ONGs. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/fundaciones-ong-s-PRINTABLE.html>
- Montserrat Codorniu, J. (2001). Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social. P. 132. Obtenido el 15 de Septiembre del 2013 de [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/55/Est07.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/55/Est07.pdf)
- Neffa, G. (2013). Como se financian las empresas en los mercados. Sala de Inversión América. Obtenido el 15 de septiembre del 2013 de <http://www.saladeinversion.com>
- Patrimonio, M. d. (01 de Octubre de 2013). Cultura y Patrimonio Ecuador. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/registro-de-fundaciones-y-corporaciones-culturales/>
- Pincheira Barrias, M. (2009). Reglamento Corporaciones y Fundaciones. Duda legal, Polonia. Obtenido el 15 de Septiembre del 2013 en <http://dudalegal.cl/corporaciones-y-fundaciones.html>

Rocha Ochoa, C. (2006). Manual de introducción al Derecho. Editorial Universidad del Rosario, Colombia. Obtenido el 13 de Septiembre del 2013 de <http://books.google.com.ec>

Serrano, M. (2005). Artículos Doctrinales: Derecho Mercantil. Noticias Jurídicas. Obtenido el 15 de Septiembre del 2013 de <http://noticias.juridicas.com/articulos/50-Derecho%20Mercantil/200512-10551151110513380.html>

## ANEXO A. FORMATO ENTREVISTA TESIS

### Entrevista Colegios

1. ¿Nombre de la empresa y cargo del entrevistado
2. ¿Cómo está constituida la empresa?
3. ¿De qué manera se encuentran denominados los propietarios o accionistas de la organización?
4. ¿Cuál es el fin o negocio central de la organización?
5. ¿Cuál es el ente regulador de su organización?
6. ¿De qué posiciones consiste el órgano directivo de la fundación?
7. ¿Cómo obtiene fondos su organización?
8. ¿Su organización tiene algún tipo de vínculo con una fundación-empresa?
9. ¿Su empresa tiene fines de lucro?
10. ¿Cómo se dividen las utilidades?
11. ¿En qué porcentaje se reinvierte en el negocio el dinero obtenido?
12. ¿Qué implicaciones tributarias tiene su organización?
13. ¿En su Fundación como se originó y como se ha venido desarrollando el concepto de Alma Mater? (Una persona que quiere promover una causa, de Quien fue la idea, quien mantiene el espíritu de ayuda en la compañía)



## ANEXO B. CARTAS DE CONSENTIMIENTO

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Santiago Arroyo y Lucía Rivadeneira de la Universidad San Francisco de Quito. La meta de este estudio es únicamente con un fin educativo más no comercial para el análisis y desarrollo de los proyectos de tesis realizados internamente dentro de la USFQ.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 a 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se eliminará la grabación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Santiago Arroyo y Lucía Rivadeneira. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es para el análisis y desarrollo de los proyectos de tesis realizados internamente dentro de la USFQ.

---

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30-45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Santiago Arroyo o Lucía Rivadeneira al teléfono 099 882 7425 ó 099 500 5893

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Santiago Arroyo o Lucía Rivadeneira al teléfono anteriormente mencionado.

-----  
Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha