



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.

Tema:

“Estrategia organizacional y la rentabilidad en las empresas comerciales del sector
automotriz de la zona central del Ecuador durante los años 2013 al 2015”.

Autora: Fonseca Córdova, Zonnia Alexandra

Tutora: Dra. Valle Álvarez, Tatiana Alexandra

Ambato - Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Valle Álvarez Tatiana Alexandra, con cédula de identidad N° 1802922938 en mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: **“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA CENTRAL DEL ECUADOR DURANTE LOS AÑOS 2013 AL 2015”** desarrollado por Fonseca Córdova Zonnia Alexandra, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre de 2016

TUTORA



Dra. Valle Álvarez Tatiana Alexandra

C.I. 180292293-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Fonseca Córdova Zonia Alexandra, con cédula de identidad N° 1804371613, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto de Investigación: **“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA CENTRAL DEL ECUADOR DURANTE LOS AÑOS 2013 AL 2015”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos, conclusiones; son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Octubre de 2016

AUTORA



Fonseca Córdova Zonia Alexandra

C.I.180437161-3

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Octubre de 2016

AUTORA



.....

Fonseca Córdova Zonia Alexandra

C.I.180437161-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación sobre el tema: **“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA CENTRAL DEL ECUADOR DURANTE LOS AÑOS 2013 AL 2015”**, elaborado por Zonnia Alexandra Fonseca Córdova , estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre de 2016



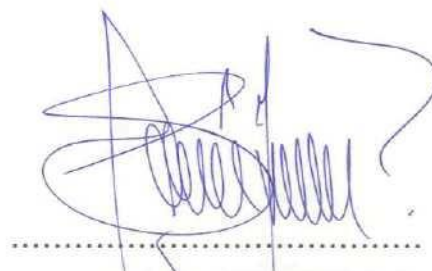
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Marcelo Mantilla F. Mg

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Ernesto Jara

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a mis padres Jorge y Zonnia y a mis hermanas quien con su apoyo incondicional han hecho de mí una persona responsable y que sea capaz de lograr todos mis anhelos y sueños.

Zonnia Fonseca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes, a la universidad técnica de Ambato, facultad de contabilidad y auditoría; quienes con su paciencia y su experiencia han logrado que culmine mis estudios con éxito.

A la Dra. Tatiana Valle por ser una guía en todo momento y gracias a ella he logrado culminar una etapa más de mi vida.

Zonnia Fonseca

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA CENTRAL DEL ECUADOR DURANTE LOS AÑOS 2013 AL 2015”

AUTORA: Fonseca Córdova Zonnia Alexandra

TUTORA: Dra. Valle Álvarez Tatiana Alexandra

FECHA: Octubre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea el tema “Estrategia Organizacional y la Rentabilidad en las empresas comerciales del Sector Automotriz de la Zona Central del Ecuador durante los años 2013 al 2015”, detectando el problema de varias empresas del país en el manejo de la ventaja competitiva, ante esto se establece como objetivo investigar y analizar las estrategias genéricas según Miles y Snow que fueron implantadas por dichas empresas, para el análisis de la estrategia se aplica un cuestionario tipo Likert a las siete empresas muestra de la investigación para determinar bajo ítems específicos extraídos del marco teórico, que tipo de estrategia genérica positiva encasilla a cada uno de las empresas.

A través de la aplicación de indicadores de rentabilidad como es el ROI y EBITDA a siete empresas de la Zona Centro que fueron: ASSA, Auto Sierra, Reencauchadora de la Sierra, Ambacar, Vehysa, Ciauto y Automekano se detectaron varianzas entre el periodo analizado y como la economía afecta a la rentabilidad notablemente. Generando en ocasiones utilidad baja a partir del año 2014 donde el país sufre un desfase económico.

Los resultados que se obtuvieron fue que las empresas con estrategia positiva como la Prospectiva, analizadora y defensiva tenían mayor rentabilidad que las empresas con estrategia Reactiva aplicando una correlación de variables de Pearson para concluir como el manejo adecuado de la ventaja competitiva ayuda a las empresas a tener una rentabilidad beneficiosa y mantenerse a pesar de los problemas externos como es la economía mundial y reciente aplicación de impuestos a importaciones.

PALABRAS DESCRIPTORAS: ESTRATEGIA, RENTABILIDAD, ROI, EBITDA, INDICADORES FINANCIEROS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CARRER

TOPIC: "ORGANIZATIONAL STRATEGY AND COST EFFECTIVENESS IN TRADING ENTERPRISES AUTOMOTIVE SECTOR OF THE CENTRAL ZONE OF ECUADOR FOR THE YEARS 2013 TO 2015"

AUTHOR: Fonseca Córdova Zonnia Alexandra

TUTOR: Dra. Valle Álvarez Tatiana Alexandra

DATE: October 2016

ABSTRACT

This research raises the topic "Organizational Strategy and cost effectiveness in trading enterprises Automotive Sector of the Central Zone of Ecuador for the years 2013 to 2015", detecting the problem of several companies in the country in managing competitive advantage, before this is set as objective to research and analyze generic strategies according to Miles and Snow that were implemented by these companies, for the analysis of the strategy, a Likert questionnaire to the seven companies research sample is applied to determine under extracted specific items frame theoretical, that kind of positive generic strategy pigeonholed each of the companies.

Through the application of cost effectiveness indicators such as ROI and EBITDA to seven companies of the Central Zone which were: ASSA, Auto sierra, REENCAUCHADORA de la Sierra, Ambacar, Vehysa, Ciauto and Automekano they were detected variances between them because the analyzed period as the economy significantly affects cost effectiveness. Sometimes generating low utility from the year 2014 where the country suffers an economic lag.

The results obtained was that companies with positive strategy as Foresight, analyzer and defensive had higher returns than companies with reactive strategy using a correlation of variables by Pearson to conclude as the proper handling of competitive advantage helps companies to have a beneficial cost effectiveness and maintained despite external problems such as the global economy and recent taxes.

KEYWORDS: STRATEGY, COST EFFECTIVENESS, ROI, EBITDA, FINANCIAL INDICATORS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a) Tema.....	2
b) Descripción y formulación del problema.	2
b.1) Descripción y Contextualización.....	3
Macro contextualización.....	5
Meso contextualización	8
Micro Contextualización.....	12
Árbol de problemas.....	16
b.2) Análisis crítico.....	18
Prognosis.....	18
b.3) Formulación del problema.....	19
Delimitación del problema.....	19
Delimitación Espacial:	20

Delimitación Temporal:	20
Unidades de observación	20
c) JUSTIFICACIÓN	20
d) OBJETIVOS	22
d.1) Objetivo General	22
d.2) Objetivos Específicos	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

a) ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	23
b) FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA	25
b.1 Variable independiente Estrategia Organizacional	25
b.2 Variable Dependiente: Rentabilidad.....	37
c) PREGUNTAS DIRECTRICES Y/O HIPÓTESIS	46
c.1) Preguntas Directrices	46
c.2) Hipótesis.	46
Hipótesis alternativa (Ha)	46
Hipótesis nula (Ho).....	47

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

a) MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	48
a.1 Modalidad de investigación	48
Investigación de campo	48
Investigación bibliográfica	48
a.2 Enfoque de la investigación	49
Cualitativo.....	49
Cuantitativo.....	49
a.3 Nivel de investigación.....	50
Asociación de variables	50
Nivel Descriptivo.....	51
b) POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	51
b.1 Población y muestra.....	51

b.2 Unidades de investigación	52
c) OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
d) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE FUENTE PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.	56
d.1 Plan de recolección de la información.	56
d.2) Plan de procesamiento de la información.	58

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

a) PRINCIPALES RESULTADOS	60
a.1) Análisis de resultados	60
a.2) Interpretación de resultados	74
a.3) Verificación de hipótesis.	76
b) LIMITACIONES DEL ESTUDIO	83
c) CONCLUSIONES	84
d) RECOMENDACIONES (Propuesta de solución)	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1. Exportación Mundial de bienes	3
Tabla N° 2: Producción Mundial de vehículos	4
Tabla N° 3. Importación en Dólares y unidades	11
Tabla N° 4 Ventas provincias y participación.....	13
Tabla N° 5 Ventas por segmento Tungurahua	13
Tabla N° 6. Índices de Rentabilidad	45
Tabla N° 7. Unidades de investigación	52
Tabla N° 8. Operacionalización variable indepte: Estrategia Organizacional	53
Tabla N° 9. Operacionalización variable dependiente: Rentabilidad	55
Tabla N° 10. Tipo de estrategia ASSA	60
Tabla N° 11. Tipo de estrategia AUTOSIERRA	61
Tabla N° 12. Tipo de estrategia REENCAUCHADORA DE LA SIERRA	62
Tabla N° 13. Tipo de estrategia VEHYSA	62
Tabla N° 14. Tipo de estrategia AMBACAR	63
Tabla N° 15. Tipo de estrategia CIAUTO	63
Tabla N° 16. Tipo de estrategia AUTOMEKANO	64
Tabla N° 17. EBITDA Automotores de la Sierra	65
Tabla N° 18. ROI Automotores de la Sierra	65
Tabla N° 19. EBITDA AutoSierra	66
Tabla N° 20. ROI AutoSierra.....	66
Tabla N° 21. EBITDA Reencauchadora de la Sierra	67
Tabla N° 22. ROI Reencauchadora de la Sierra.....	67
Tabla N° 23. EBITDA Vehysa.....	68
Tabla N° 24. ROI Vehysa	68
Tabla N° 25. EBITDA Ambacar	69
Tabla N° 26. ROI Ambacar.....	69
Tabla N° 27. EBITDA Ciauto	70
Tabla N° 28. ROI Ciauto.....	70
Tabla N° 29. EBITDA Automekano	71
Tabla N° 30. ROI Automekano.....	72
Tabla N° 31. Comparación Resultados alcanzados por la industria	73

Tabla N° 32. Empresas correlación ROI 2013.....	77
Tabla N° 33. Empresas correlación ROI 2014.....	78
Tabla N° 34. Empresas correlación ROI 2015.....	79
Tabla N° 35. Empresas correlación EBITDA 2013	80
Tabla N° 36. Empresas correlación EBITDA 2014	80
Tabla N° 37. Empresas correlación EBITDA 2015	81
Tabla N° 38. Análisis de estrategia frente a la rentabilidad.....	83

ÍNDICE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 1. Producción de vehículos ligeros en América Latina	5
Gráfico N° 2. Importaciones de Acero laminado desde China, 2015	6
Gráfico N° 3. Producción nacional del 2014	9
Gráfico N° 4: Evolución de ventas y variación entre enero-octubre 2014/2015 .	11
Gráfico N° 5 Participación en Ventas Tungurahua	14
Gráfico N° 6. Importaciones por país 2013-2015	15
Gráfico N° 7. Producción vehículos ensambladora y segmentos 2013-2014	16
Gráfico N° 8. Árbol de problemas	17
Gráfico N° 9. Tres etapas de la estrategia	26
Gráfico N° 10. MATRIZ DE ANSOFF	27
Gráfico N° 11. DIAMANTE DE PORTER	33
Gráfico N° 12. Tres Estrategias genéricas de Porter	33
Gráfico N° 13. Pregunta 1	74
Gráfico N° 14. Pregunta 2	75
Gráfico N° 15. Pregunta 3	75
Gráfico N° 16. Pregunta 4	76
Gráfico N° 17. Análisis correlación ROI 2013	77
Gráfico N° 18. Análisis correlación ROI 2014	78
Gráfico N° 19. Análisis correlación ROI 2015	79
Gráfico N° 20. Análisis correlación EBITDA 2013	80
Gráfico N° 21. Análisis correlación EBITDA 2014	81
Gráfico N° 22. Análisis correlación EBITDA 2015	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge para dar solución al problema detectado en las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador durante los años 2013 al 2015 como es la rentabilidad y la aplicación de la estrategia organizacional.

En el **Capítulo I** se realiza un Análisis y descripción del problema de investigación desde el punto de vista mundial hasta llegar a Ecuador y la Zona Centro donde se reconocerán datos oficiales de la venta, producción e importaciones de insumos para el sector automotriz, se formula el problema con su debida justificación y objetivos que se pretende alcanzar.

En el **Capítulo II**, Marco teórico, se hace referencia a los Antecedentes investigaciones donde se incluyen artículos científicos aprobados por pares sobre el tema investigado y sus debidas conclusiones y resultados, además la fundamentación científica teórica que consiste en la revisión de bibliografía sobre el tema de estrategia se plantea conceptos desde sus inicios hasta las planteadas por Miles y Snow en la década de los noventa, para le rentabilidad una red conceptual que permita abordar los temas más significativos sobre la rentabilidad financiera y económica.

En el **Capítulo III**, Metodología, se menciona el tipo de modalidad, enfoque y nivel de investigación que en la presente investigación será de tipo cualitativo y cuantitativo, se establece la población a quien se va investigar y la Operacionalización con su respetiva descripción y tratamiento de información.

En el **Capítulo IV**, Resultados, de la encuesta tipo Likert aplicada a los gerentes y jefes financieros son plasmados sobre una matriz de reconocimiento para la estrategia y gráficos de análisis de correlación de variables; las limitaciones que se tuvo al realizar la investigación, conclusiones y recomendaciones a las que se llega en la investigación junto con un análisis financiero con índices de rentabilidad. Donde es evidente que la aplicación de una estrategia lleva al éxito económico de una empresa.

Finalmente se detalla la bibliografía de libros, revistas y artículos consultados para la elaboración del marco teórico y en la descripción del problema.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a) Tema

Estrategia organizacional y rentabilidad en las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador durante los años 2013 al 2015.

b) Descripción y formulación del problema.

Las empresas comerciales del sector automotriz en la actual situación socioeconómica presentan nuevas presiones en cuanto a las amenazas y oportunidades del mercado que deben ser analizadas por las personas responsables de la gestión empresarial para escoger caminos que son las estrategias a seguir para alcanzar objetivos a largo plazo.

La estrategia es la clave para conseguir las ventajas competitivas que permiten analizar las fortalezas y debilidades de la organización para aplicar actividades en el mercado que permitan ganar dicha ventaja (Sheppeck y Militello, 2000). Con la existente relación identificada de la estrategia organizacional y sus arquetipos permite modificar la idea de las empresas sobre el desempeño financiero, al no encasillarlos solo en factores numéricos como es el caso de la rentabilidad, sino la relación real entre ambas variables; donde si la empresa maneja determinada estrategia tendrá una adecuada rentabilidad, aunque el estudio en el ámbito académico es muy limitante para investigar y determinar resultados; estas relaciones y el impacto en la estrategia organizacional son importantes para el sector comercial automotriz. Hernández, Giraldo & Valencia (2010).

Aunque en el ámbito ecuatoriano no existen investigaciones sobre los enfoques estratégicos se evidencia de manera empírica la aplicación de los mismos en distintos sectores y poco se ha profundizado en la relación con la rentabilidad desde un enfoque cuantitativo.

b.1) Descripción y Contextualización.

A nivel mundial la economía se encuentra en crisis por una serie de factores internos que perjudican la producción, el consumo y la inversión extranjera entre los principales factores de la crisis económica están la crisis financiera de Estados Unidos, la caída del precio del petróleo y el incremento de los insumos de primera necesidad.

Según un informe presentado por la Organización Mundial de Comercio (2014) informa la participación de los diferentes países en las exportaciones de bienes, donde China, Estados Unidos y Alemania ganaron la cuota de exportaciones mundiales de bienes como podemos notar en el siguiente cuadro:

	2003	2012	2013	2014
CHINA	5.9	11.4	11.8	12.4
EEUU	9.8	8.6	8.4	8.6
ALEMANIA	10.2	7.8	7.7	8.0
JAPÓN	6.4	4.5	3.8	3.6
FRANCIA	5.3	3.2	3.1	3.1
ESPAÑA	1.6	1.6	1.7	1.7

Tabla N° 1. Exportación Mundial de bienes

Fuente: OMC 2015

Elaborado por: Fonseca Z. (2016)

En los últimos años (2003-2014), las economías desarrolladas bajaron su cuota de exportaciones, en general ha ido creciendo la participación de los países emergentes y desciende la de países desarrollados.

En un comunicado de prensa el Banco Mundial (2014) destaca diferentes aspectos de la economía por continentes; en Asia Oriental y Pacífico se marca una reducción del crecimiento económico de 7.2% en el año 2013 y llegará al 7,0% en el 2016; a su vez la economía puede consolidarse y fortalecerse por la demanda externa.

En países desarrollados de Europa y Asia central, la producción industrial tuvo una

aceleración por las exportaciones a zonas de euro se espera tener un aumento al 3.7% en el 2014 y 4% para 2015 y 2016. La actividad en América Latina ha tenido un retroceso por la caída de precios de productos básicos y menor crecimiento del PIB por problemas internos este debilitamiento regional se mantiene desde el 2013, pero se espera que con un sólido crecimiento de la inversión se genere un aumento no tan significativo de 1.9% en el 2014; 2,9% para el 2015 y 3.7% para 2016, se prevé que Brasil la economía más grande de la Zona tenga un crecimiento que ayude al fortalecimiento de Latinoamérica. (BM, 2014).

El sector automotriz se divide en la producción y comercialización; en la producción para Carbajal (2014) este año tuvo un total de 87.3 millones de unidades un 3,7% más que el año anterior. En el cuadro que se muestra a continuación se aprecia a China como gran controladora del mercado automotriz y es el mayor productor durante cuatro años seguidos, en un segundo lugar vemos a Estados Unidos intentando no decaer en este mercado internacional:

	Pais	Producción Total	Participación en el total %	% de cambio 2012-2013	Ventas Totales	Participación en el total %	% de cambio 2012-2013
1	China	22,116,825	25.3	14.8%	21,984,100	25.7	13.9
2	Estados Unidos	11,045,902	12.7	6.9%	15,883,969	18.6	7.4
3	Japón	9,630,070	11.0	-3.1%	5,375,513	6.3	0.1
4	Alemania	5,718,222	6.6	1.2%	3,257,718	3.8	-4.0
5	Corea del Sur	4,521,429	5.2	-0.9%	1,543,564	1.8	-1.2
6	India	3,880,938	4.4	-7.0%	3,241,209	3.8	-9.9
7	Brasil	3,740,418	4.3	9.9%	3,767,370	4.4	-0.9
8	México	3,052,395	3.5	1.7%	1,100,542	1.3	7.4
9	Tailandia	2,532,577	2.9	4.3%	1,330,672	1.6	-6.5
10	Canadá	2,379,806	2.7	-3.4%	1,779,860	2.1	3.7
11	Rusia	2,175,311	2.5	-2.6%	2,950,483	3.5	-6.1
12	España	2,163,338	2.5	9.3%	822,950	1.0	4.0
13	Francia	1,740,000	2.0	-11.6%	2,201,068	2.6	-5.6
14	Reino Unido	1,597,433	1.8	1.3%	2,595,713	3.0	11.2
15	Indonesia	1,208,211	1.4	13.4%	1,218,900	1.4	9.2
	Otros países	9,797,240	11.2	0.1	16,340,172	19.1	-0.8
	Total	87,300,115	100.0	3.70%	85,393,803	100.0	3.9

Tabla N° 2: **Producción Mundial de vehículos**

Fuente: (OICA,2015)

Elaborado por: (Carbajal, 2013-2014, pág. 21)

Macro contextualización.

El sector automotriz en **Latinoamérica** es una actividad económica que genera a su alrededor fructuosas ganancias. El vehículo es una de las principales demandas de los ciudadanos en los diversos países que conforman la región. Este sector es clave para la economía, por el volumen de su negocio, la cantidad de personas asociadas a él, su capacidad para innovar en maquinaria y tecnología, y su expansión a otras industrias (proveedoras, distribuidoras). En los últimos años, se ha visto un incremento en la producción de vehículos en los países emergentes, en declive de los países productores tradicionales.

Según una publicación en el Diario La Razón de México (2015), este país reportó cifras favorables en el sector automotriz tanto en producción, exportación y ventas colocándose como primer país dejando atrás a Brasil y Argentina; se detalla una producción de tres millones 400 mil con un crecimiento de 5.6% y las exportaciones con 4.4% con dos millones 642 mil 887 unidades.

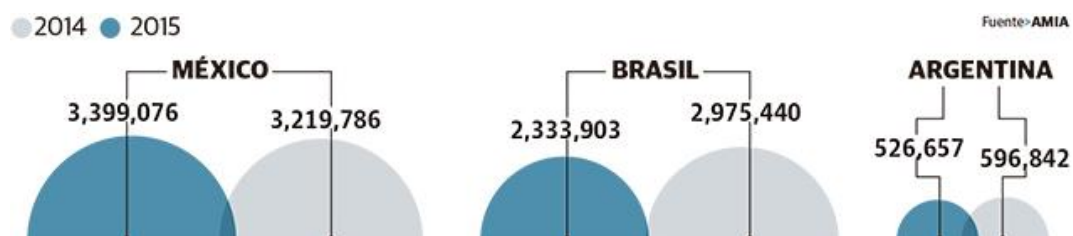


Gráfico N° 1. Producción de vehículos ligeros en América Latina
Fuente: AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz)
Elaborado por: AMIA

En América Latina, desde la última década todos los países incrementaron su parque automotor en mayor proporción al aumento demográfico. Se destacan los casos de Colombia y Perú, que incrementaron su parque automotor alrededor del 300%. Los países más importantes en producción y venta de automóviles son Brasil y México, quienes tienen las mayores empresas automotrices en la región. A pesar de tener altas expectativas para seguir desarrollando la industria vehicular, la reciente crisis económica global no ha sido indiferente a este sector. Diario La Razón (2015).

Según la publicación de América Economía (2015) los países de latinoamericanos importan materia prima para la producción de automóviles como es el caso de acero

laminado a China. En volumen México es el tercer mayor importador superando a Brasil con 671.000 toneladas y Chile con 526.000; esta indiscriminada importación en condiciones de dumping afecta la existencia de empresas y empleos. A continuación, se presenta un gráfico de importaciones por país:



Gráfico N° 2. Importaciones de Acero laminado desde China, 2015

Fuente: ALACERO (Asociación Latinoamericana del Acero)

Elaborado por: ALACERO

En la nota de prensa de la Comunidad Andina portal web “Crece importación de vehículos nuevos en países de la Comunidad Andina” (2015) los países de la comunidad andina: Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú importaron en el primer periodo de este año 126 mil 209 vehículos nuevos con un crecimiento del 8.9% en relación con el periodo anterior.

Según el documento estadístico Mercado Automotor en la Comunidad Andina. Enero- marzo 2015 Colombia importó 45.8%; seguido de Perú con 33.9%, Ecuador 12.3% y Bolivia con el 8%. En cuanto a las exportaciones las ventas en Colombia crecieron 7.3% y en Ecuador se redujeron 38% en relación con el año 2014 pero Bolivia y Perú no registraron exportaciones. En producción Ecuador aumento un 5.7% y Colombia redujo en 16%.

Una publicación en la Revista Empresarial & laboral (2014) realizada por Mauricio Hernández economista de BBVA Research destaca que la venta de vehículos entre los años 2014 y 2015 será un estimado de 302 y 314 mil vehículos en Colombia debido a la tasa de crecimiento por el acelerado consumo en los hogares y el mercado laboral, además las concesionarias no tuvieron inventario del año 2013 por la facilidad de financiamiento y tasas de interés bajas.

La tenencia de vehículos por la sociedad colombiana es 4.6 y 9.5 millones unidades si contabilizamos las motocicletas y de acuerdo con este análisis se incrementaría su parque automotor a 3.5 millones entre 2010 y 2020 con un crecimiento promedio de 7.9%.

En 2016, el sector ha tenido que ajustarse a la coyuntura del precio actual del petróleo, lo que ha ocasionado que en varios países se reduzcan las importaciones, lo que puede ayudar a levantar las industrias nacionales en materia automotriz. La situación se ha vuelto difícil a partir del año 2015. En distintos parajes geográficos del continente el estancamiento se ha visto claro. En Brasil se registró una importante disminución en las ventas respecto al año anterior. Siendo 2015 el peor en 9 años en la industria vehicular en este país. (Sticco, 2016) En Colombia, en contraste, se aprecia un crecimiento en el parque automotor.

Meso contextualización

En **Ecuador** el sector automotriz guarda un rol valioso en la economía doméstica. Genera ingresos fiscales a través de aranceles e impuestos; crea fuentes de empleo durante la producción y comercialización. En el “informe sectorial Ecuador: Sector Automotriz” de Pacific Credit Ranking (2014) la producción de vehículos tiene su apogeo en los años 50 gracias a la producción de carrocerías, asientos y algunos repuestos. Según Banco Central del Ecuador (2014) el sector automotriz aportó con 6,59% en la economía nacional.

En base a información del Censo Nacional Económico del 2010, existen 29.068 establecimientos comerciales del sector automotriz un 70% mantenimiento y reparación y el 30% restante venta de partes, accesorios y piezas. Este sector contribuye a la economía con un número de plazas de empleo para 90.012 personas y en impuestos 447.1 millones según datos publicados en la página del SRI.

Este sector posee organizaciones gremiales como son: CINAIE (Cámara de la Industria Ecuatoriana), AEA (Asociación Ecuatoriana Automotriz), AEADE (Cámara de fabricantes de Carrocerías y Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).

En el informe anual de CINAIE las ensambladoras por su alto nivel de tecnificación y calidad entre enero y septiembre del 2014 son de 6.212 unidades de exportación a Colombia en 59% y Venezuela con 39%. Omnibus aportó con el 74%, Aymesa 16%, y Maresa 10%

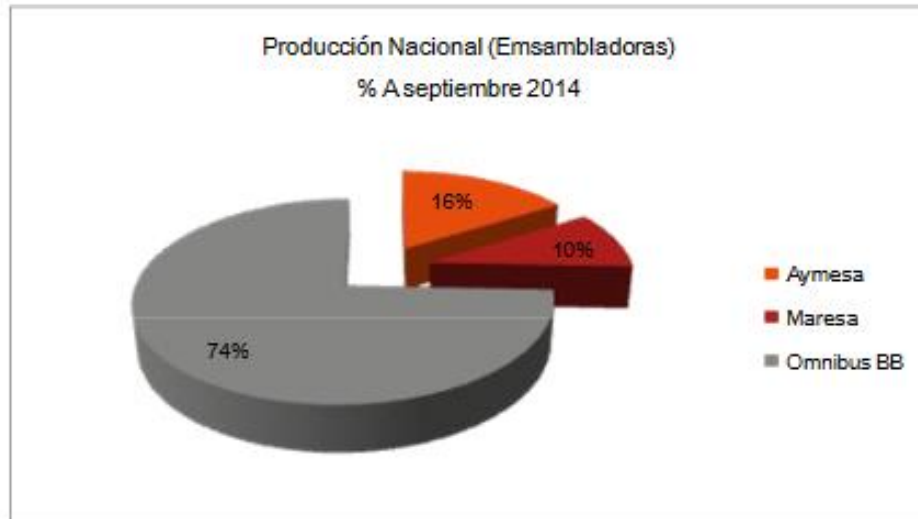


Gráfico N° 3. Producción nacional del 2014

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE)

Elaborado por: Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S.A

La calificadora de riesgos Pacific Credit Rating (2014) sostiene que la industria automotriz del Ecuador produce actualmente los siguientes tipos de vehículos:

- Automóviles tipo Sedan con motor a gasolina, T/M, de 4 puertas.
- Automóviles tipo Hatchback con motor a gasolina, T/M, de 5 puertas.
- Vehículos utilitarios tipo jeep 4x4 y 4x2 con motor a gasolina, T/M y T/A.
- Camionetas con motor a gasolina y/o diesel, de cabina simple y/o doble, 4x4 y 4x2, T/M y T/A.
- Vehículos para transporte de pasajeros tipo busetas, con motor a diesel, T/M.
- Buses carrozados y carrocerías para buses de transporte de pasajeros tipo bus urbano, inter estatal, escolar y turístico. (p.3)

La industria de fabricantes de autopartes ofrece:

- Llantas y neumáticos para auto, camioneta y camión, tantoradial como convencional.
- Alfombras termoformadas y planas, insonorizantes para piso, techo, motor y capot.
- Asientos para vehículos: individuales, delanteros y posteriores.
- Forros para asientos de vehículos y tapicería.

- Materiales de fricción para frenos automotrices y productos relacionados con el sistema de frenos y embragues.
- Silenciadores y sistemas de escape automotriz,
- Vidrios y parabrisas para automóviles.
- Hojas y paquetes de resortes o muelles de ballestas.
- Filtros de combustible para línea automotriz.
- Ensamble da auto radios y fabricación de arneses de cables para sistemas de audio.
- Acumuladores de bacteria (p.3)

Según PROECUADOR (2014) el posterior asentamiento de la economía nacional se dio gracias al alto precio del barril de crudo, lo que permitió que la clase media ecuatoriana tenga más poder adquisitivo que nunca. Producto de esto, muchas personas tuvieron facilidades para comprar un vehículo; facilidades que, en épocas pasadas, estaban reservadas para un grupo menor de personas. La gran demanda de automotores permitió consolidar el sector automotriz en el país. Las empresas ensambladoras y productoras de autopartes en el país están calificadas con normas internacionales especiales para la industria como QS 9000, ISO TS 16949:2002, ISO 14000 sobre medio ambiente y la 18000 sobre ergonomía.

Al parecer el apogeo económico ha tocado su fin y las cifras empiezan a ir en sentido contrario desde finales de 2015, según indica la Revista Líderes, en su edición digital, en relación a la Resolución 049 del Comité de Comercio Exterior. Para el portal web de la Revista Gestión “Las últimas restricciones para importar autos han puesto en jaque a los empresarios del sector automotor, cuyo rápido crecimiento de los últimos cuatro años se ha visto frenado.”

En la publicación del Diario El Universo en su portal Web en el 2015 indica que se amplían las restricciones a las importaciones de vehículos y partes y presenta una reducción al sector importador de vehículos en promedio del 52% y el ensamblador del 22% en relación con el 2014. En la siguiente tabla se explica cuanto pueden importar en dólares y en unidades:

Empresas	Dólares	Unidades
Automotores y Anexos (AYASA)	50.6 millones	4367
Negocios Automotrices (Neohyundai S.A.)	46.8 millones	5014
General Motor del Ecuador	27.6 millones	2875
Toyota del Ecuador	26.7 millones	1845
Quito Motors S. A	25 millones	1361
Aekia S. A	16.9 millones	1748

Tabla N° 3. Importación en Dólares y unidades

Fuente: Diario el Universo

Elaborado por: Z.F (2016)

En una resolución del COMEX se amplía un cupo para importación de vehículos híbridos hasta 1000 unidades o 25 millones de dólares.

En el mercado ecuatoriano compiten marcas importadas y otras de ensamblaje local. Según una nota de Diario el Comercio, publicada el 30 de marzo de 2016: en enero y febrero las ventas de vehículos importados y de vehículos ensamblados en el país ha caído a la mitad en relación al año 2015. Esto de acuerdo a datos publicados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aede), este año se vendieron 7.931 unidades, en el mismo período el año pasado se alcanzó la cifra de 15,840 ventas. (Diario el Comercio, 2016)



Gráfico N° 4: Evolución de ventas y variación entre enero-octubre 2014/2015

Fuente: (AEADE,2015)

Elaborado por: AEADE

En octubre se vendieron 5.612 automóviles nuevos y se registra disminución en las ventas del sector de manera consecutiva desde hace cinco años, en el segmento buses en el mencionado periodo revela un crecimiento poco común del 24.4% por la renovación del parque nacional de buses y este segmento no se encuentra afectado por las salvaguardias aplicada en marzo del 2015, por otro lado, las ventas de

camiones tienen un caída del 21% siendo un segmento que si sufrió afectación directa de las salvaguardias. (AEADE,2015)

La AEADE manifiesta afectación por la reducción de las importaciones del 54% y el sector automotriz ha tenido que despedir alrededor de 1200 empleados. La crisis por la que atraviesa el sector automotriz se debe a la caída del petróleo que provoca el aumento en el precio de venta del vehículo por las tasas arancelarias, los gerentes han tomado medidas para no perder sus negocios y equilibrarse pudiendo cumplir con las normativas impuestas por el Gobierno.

Micro Contextualización.

La **Zona Centro**, es un mercado potencial enorme para cualquier negocio, y es uno de los polos en donde se ha concentrado el desarrollo del sector automotriz en los últimos años. Con un área de 44.899 km² según Censo Nacional del 2010 está conformado por las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua, una de las zonas con mayor comportamiento comercial después de Quito y Guayaquil donde el sector automotriz es uno de los pilares de la económica.

En la ciudad de Ambato en el 2012 se instaló la ensambladora privada Ciudad de Auto Ciauto en el sector Unamuncho en el Parque Industrial. Es la cuarta en tamaño en el país. Aquí se producen los modelos Haval H5 y la camioneta Wingle de la empresa Great Wall. (PROECUADOR,2014).

Según el informe de AEADE (2014) las ventas por provincias significativas del Ecuador reportan como Tungurahua en el año 2013 vende 8.016 unidades y en relación con otras provincias representa el 7.04%; para el año 2014 vende 8.235 unidades con participación de 6.86%; en el año 2015 vende 5435 unidades y con participación del 6.76% decayendo un 0.10% en relación con el año anterior.

AÑO	Pichíncha	%	Quepos	%	Tungurahua	%	Azuay	%	Manabí	%	Otras provincias	%	TOTAL
2007	39 310	42,83%	23 438	25,54%	6 357	6,83%	6 780	7,38%	2 071	2,26%	13 822	15,06%	81 778
2008	46 947	41,86%	29 315	26,02%	8 272	7,34%	7 487	6,65%	2 672	2,37%	17 981	15,96%	112 684
2009	39 493	42,48%	22 991	24,78%	6 731	7,26%	6 620	7,14%	2 040	2,20%	14 978	16,15%	82 764
2010	53 394	40,40%	33 838	25,60%	10 484	7,93%	9 069	6,86%	3 231	2,44%	22 156	16,76%	132 172
2011	54 985	39,25%	36 916	26,39%	10 106	7,22%	8 989	6,43%	4 510	3,22%	24 457	17,49%	139 893
2012	48 715	40,11%	32 621	26,86%	8 739	7,20%	7 380	6,08%	4 003	3,30%	19 988	16,48%	121 446
2013	46 478	40,94%	30 824	27,08%	8 016	7,04%	6 461	5,68%	3 956	3,48%	18 077	15,88%	113 812
2014	49 702	41,40%	32 373	26,86%	8 235	6,86%	7 114	5,83%	4 078	3,40%	18 558	15,48%	120 060
2015	32 566	40,05%	22 268	27,39%	5 495	6,76%	4 986	6,13%	3 108	3,82%	12 886	15,85%	81 309

Tabla N° 4 Ventas provincias y participación

Fuente: AEADE (2015)

Elaborado por: AEADE

Tomando en cuenta de forma específica Tungurahua y las ventas por segmento como son: automóviles, buses, camionetas, SUV, Van y camiones desde el 2007 al 2015 se puede verificar que el año 2013 los automóviles lideran la lista con ventas de 2.645 unidades con un 33% del total; en el año 2014 el mismo segmento vende 2698 unidades con un 32.76%, en el 2015 vende 1529 unidades. Además, la participación en las ventas va en declive en esta provincia en el 2013 con un 7.04% en el 2014 con 6,86% y para el 2015 con 6.8% como podemos observar en los gráficos a continuación:

Ventas de vehículos en Tungurahua por segmento

En unidades, 2007-2015

TUNGURAHUA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AUTOMÓVILES	2 270	2 674	2 255	3 701	3 534	3 346	2 645	2 698	1 529
CAMIONETAS	2 121	2 605	1 866	3 025	2 687	2 151	2 009	1 862	1 245
SUV'S	1 082	1 475	1 492	2 008	1 828	1 588	1 512	1 724	1 185
VAN'S	114	103	95	261	321	231	290	275	211
CAMIONES	837	1 027	796	1 124	1 328	1 075	1 100	1 208	855
BUSES	123	388	225	364	412	348	460	468	470
TOTAL	6 357	8 272	6 731	10 484	10 106	8 739	8 016	8 235	5 495

Tabla N° 5 Ventas por segmento Tungurahua

Fuente: AEADE (2015)

Elaborado por: AEADE

Ventas de vehículos en Tungurahua

En unidades / porcentaje de participación, 2007-2015

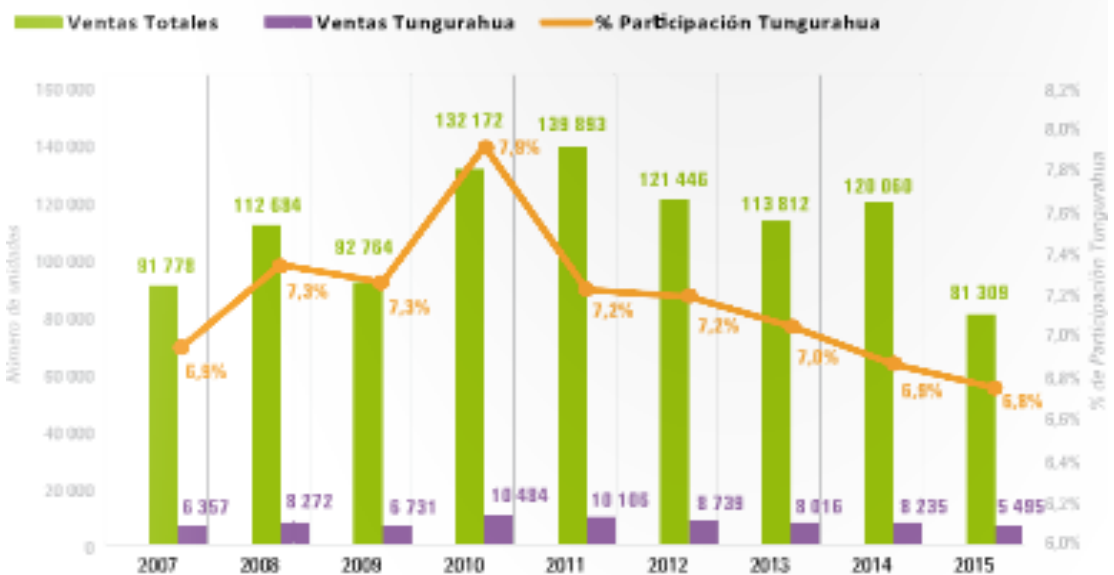


Gráfico N° 5 Participación en Ventas Tungurahua

Fuente: AEADE (2015)

Elaborado por: AEADE

En cuanto a las importaciones en el año 2013 Corea se convierte en el líder con 24.72% de participación en el mercado con 15476 unidades para el año 2014 Corea mantiene el liderazgo con 23.70% y 13529 unidades y en el año 2015 con 25,7% como expresan los gráficos a continuación:

Importación anual de vehículos

En unidades, 2000-2015



Importación anual de vehículos por segmento

En unidades, 2000-2015

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUV'S	VAN'S	BUSES	CAMIÓN	TOTAL
2000	4 137	1 277	1 491	85	106	823	8 019
2001	21 213	5 136	5 153	2 491	888	7 533	42 394
2002	25 403	6 078	5 714	2 807	830	8 152	48 093
2003	14 830	3 779	4 317	2 384	583	5 063	30 956
2004	18 879	4 289	6 251	1 754	617	5 358	38 248
2005	31 670	3 138	10 301	2 276	798	6 027	55 310
2006	30 525	4 379	11 555	1 678	954	8 375	57 476
2007	22 485	6 212	13 401	1 879	1 046	9 081	54 104
2008	32 595	9 038	13 568	1 815	561	12 684	70 322
2009	15 709	5 343	12 779	819	572	5 327	40 648
2010	38 418	13 864	15 807	2 838	1 188	7 390	79 685
2011	32 090	9 782	15 088	5 284	1 729	11 148	75 101
2012	27 545	10 064	12 808	2 682	1 513	11 830	66 652
2013	20 099	8 282	14 945	5 082	1 896	14 291	62 595
2014	18 820	5 282	14 530	5 367	488	12 615	57 093
2015	10 846	2 948	8 107	2 672	351	8 716	33 640

Importación de vehículos por país de origen

En porcentajes de participación

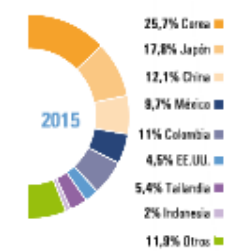
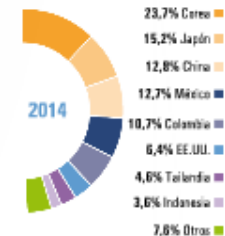


Gráfico N° 6. Importaciones por país 2013-2015

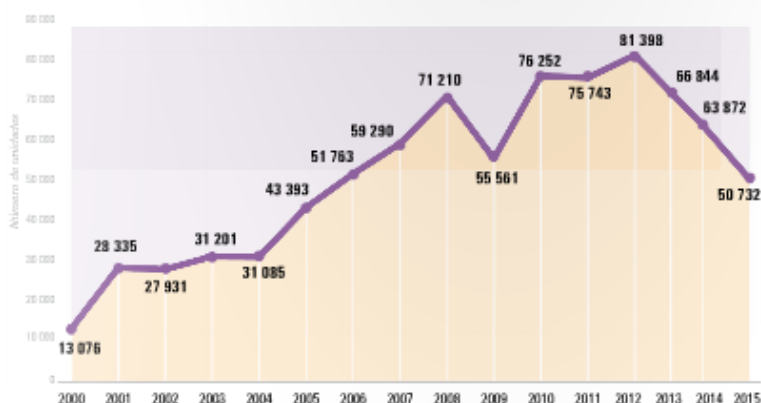
Fuente: AEADE (2015)

Elaborado por: AEADE

La producción en la zona Centro por ensambladoras y segmentos en el año 2013 se puede evidenciar un aumento en los automóviles por AYMESA con 7565 unidades y OMNIBUS BB con 24897 unidades en esta última ensambladora las camionetas siguen con 10.246 unidades; para el 2014 la reducción es visible en la producción en todas las ensambladoras, pero AYMESA produce 5.077 automóviles y OMNIBUS 23.557 unidades seguidas de cerca con modelos de camionetas producidas de 13.467 unidades. En el año 2015 OMNIBUS produce 36580 unidades con un 72.1%. A continuación, se presenta el gráfico con información ampliada:

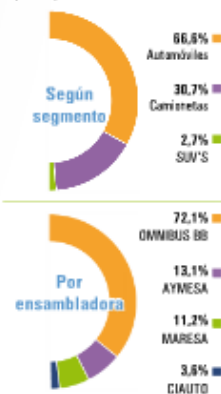
Producción nacional de vehículos en el Ecuador

En unidades, 2000-2015



Producción de vehículos

En porcentaje de participación, 2015



Producción anual de vehículos por ensambladora y segmento

En unidades, 2013-2015

Ensambladora	Automóviles			Camionetas			SUV'S			VAN'S			Total		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
AYMESA	7 565	5 077	6 666	-	-	-	5 205	4 798	-	1 361	200	-	14 131	10 076	6 866
CIAUTO	-	-	-	340	638	1 005	396	545	801	-	-	-	745	1 183	1 806
MARESA	-	-	1 752	7 474	5 990	3 784	-	-	144	-	-	-	7 474	5 990	5 680
OMNIBUS BB	24 887	23 557	25 376	10 246	13 467	10 796	8 261	8 600	408	-	-	-	44 494	46 624	36 580
Total general	32 552	28 634	33 794	18 069	20 095	15 585	14 862	14 943	1 353	1 361	200	-	66 844	63 872	50 732

Gráfico N° 7. Producción de vehículos por ensambladora y segmentos 2013-2014

Fuente: AEADE (2015)

Elaborado por: AEADE

En este contexto es importante el estudio de las estrategias adoptados en la zona y como fueron escogidas dichos caminos para alcanzar los resultados y objetivos de la organización en un determinado tiempo.

Árbol de problemas



Gráfico N° 8. Árbol de problemas
Elaborado por: Zonnia Fonseca (2016)
Fuente: Investigación directa

b.2) Análisis crítico

La estrategia es un camino para permite desarrollar una ventaja competitiva en las empresas del sector automotriz de la Zona Central y alcanzar posición en el mercado, sin embargo, la inadecuada aplicación de la estrategia organizacional por falta de conocimientos teóricos provoca una alteración en el desempeño financiero enfocado en la rentabilidad, para afirmar este análisis la investigación propuesta ayudará a identificar conceptos teóricos sobre la aplicación de la estrategia en el sector automotriz.

Una inadecuada coordinación de los departamentos administrativos y financieros en cuanto a los costos de producción y de comercialización dentro de las empresas del sector automotriz crea un deficiente desarrollo de la ventaja competitiva en el mercado comercial, lo que conlleva al incumplimiento de las metas u objetivos propuestos en el área de ventas en relación con los presupuestos asignados para cada año y el circulante de efectivo manejado en la Zona Central se ve afectado de igual forma.

El sector automotriz debe ir a la par de la innovación en la producción; pero las limitaciones de mercado provocan que estas empresas pierdan el liderazgo de la industria y la capacidad de comercialización rápida, todo esto generado por la inconsistencia en el desarrollo de la ventaja competitiva en el último periodo 2013-2015.

Prognosis

La estrategia organizacional es un tema de carácter administrativo que tiene repercusión en la parte financiera y que permite medir la rentabilidad del sector automotriz, aunque este tema las empresas lo han manejado de forma empírica es necesario el análisis profundo de teorías y conceptos que lleven a estas organizaciones a manejar sus activos de manera eficaz.

La inadecuada aplicación de las ventajas competitivas como son: costos bajos y la

innovación de los productos, a corto plazo traerá a las empresas del sector automotriz poco o muy bajo nivel de ventas, siendo los consumidores de sus principales productos atraídos por nuevos y mejores productos para su movilización, conforme como la tecnología evoluciona también los costos bajan, por lo cual administrar una correcta estrategia puede servir a las empresas a estar un paso adelante ante cualquier adversidad.

Las ventajas competitivas como son: análisis del mercado y entender a los consumidores con sus necesidades siempre deben ser tomados en cuenta, a largo plazo de no solucionar el problema las empresas del sector automotriz sin la adecuada estrategia pueden caer en la monotonía y despreocuparse por la competencia, lo que conlleva a una baja rentabilidad y malos resultados en años futuros en sus resultados financieros.

Esta investigación ayudará a encontrar la estrategia o camino adecuado para el cumplimiento de objetivos, de no conseguir los datos relevantes las empresas seguirán manejando datos financieros en conjunto con la administración sin tomar en cuenta estas estrategias importantes.

b.3) Formulación del problema

¿Cómo influye la estrategia organizacional en la rentabilidad de las empresas comerciales del sector automotriz de la zona central del Ecuador durante los años 2013 al 2015?

- **Variable Independiente:** Estrategia Organizacional
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

Delimitación del problema

La investigación se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación:

Campo: Administración de empresas y derecho
Área: Educación comercial y administración

Aspecto: Estrategia organizacional y rentabilidad

Delimitación Espacial:

Empresas comerciales del Sector Automotriz de la Zona Central del Ecuador.

Delimitación Temporal:

Durante los años 2013 al 2015.

Unidades de observación

- Informantes autorizados de las empresas comerciales del Sector Automotriz de la Zona Centro.
- Empleados de las empresas comerciales del Sector Automotriz de la Zona Centro.
- Estados Financieros presentados en la Superintendencia de Compañías de los años 2013 al 2015.

c) JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica debido a su vigencia en el actual contexto social y económico de la actividad empresarial, plantea retos y oportunidades que deben ser evaluadas por las empresas. Las estrategias son los senderos y medidas que deben ser escogidas de manera adecuada bajo una previsión y una organización para conseguir los objetivos a largo plazo. La estrategia es clave para conseguir ventajas competitivas, aprovechando las fortalezas y luchando contra las debilidades.

Es de interés tanto para la comunidad académica como para la parte empresarial, debido a la relevancia de un tema que abarca una variable que determina patrones de comportamiento organizacional y otra que lleva a resultados precisos, numéricos que ayuda a observar mejor el desempeño; debido a la relación entre las estrategias y el desempeño empresarial. Resulta relevante estudiar los diferentes enfoques

estratégicos adoptados por las empresas automotrices en Tungurahua y la influencia que tuvieron para alcanzar o no los objetivos estimados durante un lapso establecido por las empresas.

Resulta original, pues si bien las empresas ecuatorianas aplican estrategias organizacionales, su influencia en la rentabilidad se ha efectuado de manera empírica, sin una investigación cuantitativa que respalde a ciencia cierta y de forma exacta el influjo que estas estrategias tienen en la rentabilidad empresarial. Por lo tanto, resulta novedoso para la comunidad científica del centro del país.

Tiene impacto, debido a que el sector automotriz tiene una participación destacada en la economía del país, por la gran cantidad de actividades económicas directas e indirectas que involucra. Es vigente, puesto que el comportamiento del sector automotriz evidencia un crecimiento importante durante la última década que luego fue descendiendo producto de las medidas arancelarias aranceles y al marco legal implementado por el Gobierno Nacional que genera varias restricciones a las importaciones de vehículos.

A través de un estudio riguroso y sistemático de las estrategias organizacionales de las empresas del sector automotriz y su caracterización desde los enfoques del pensamiento administrativo se aportará en el ámbito administrativo con un estudio empírico que se aproxime al entendimiento de las teorías gerenciales en torno a las estrategias para confrontarlos con los resultados alcanzados por las empresas en estudio.

d) OBJETIVOS

d.1) Objetivo General

Estudiar las estrategias organizacionales y su relación con la rentabilidad de las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador durante el 2013 – 2015.

d.2) Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de estrategias genéricas adoptados por las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador durante el periodo 2013 – 2015.
- Evaluar las medidas de rentabilidad durante los años 2013 al 2015, en las organizaciones estudiadas y compararlas con los resultados alcanzados por la industria.
- Analizar paradigmas de relacionamiento entre el comportamiento estratégico y la rentabilidad alcanzada durante el 2013 al 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

a) ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al hablar de estrategia organizacional y el desempeño financiero, con énfasis en la rentabilidad y sus índices financieros que apoyan al desarrollo de la gestión empresarial se puede demostrar en investigaciones previas como las de Valle de Aburrá, bajo el tema ¿Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas? (Ramos,2008) aborda la idea de la aplicación de la estrategia en empresas localizadas en este sector específico utilizando el método exploratorio con un enfoque cualitativo, que permitió recolectar la información por medio del trabajo de campo con entrevistas semiestructuradas de preguntas abiertas para el análisis de los datos y conclusiones finales que compara con conceptos de autores como Chandler, Ansoff, Mintzberg, Whittington y Porter con el trabajo de campo.

A los resultados que llega dicha investigación son: una tercera parte de los entrevistados definen a la estrategia como un plan de acción diseñado por unidades de negocio y una cuarta parte ven a estrategia en su totalidad como un mecanismo integrador de la organización con acciones concretas y específicas.

Concluye que se puede hacer cierta referencia con las escuelas de Mintzberg y enfoques de Whittington pero no todos los autores coinciden con sus propuestas y los conceptos no son susceptibles de clasificación por lo que si se quiere llegar a establecer conceptos concretos y directos se debe forzar los mismos, porque no hay caminos únicos en el medio empresarial para obtener el resultado deseado.

En la investigación “Estrategia competitiva y desempeño organizacional” Calderón, Álvarez y Naranjo (2010) aborda planteamientos teóricos y formula una hipótesis para determinar que estrategias diferenciadas inciden en el desempeño financiero enfocado en los costos utilizando estrategias de Porter (1980) con criterios de Dess y Davis (1984) aplicado a 199 empresas en Colombia.

Los resultados validan la relación propuesta aplicando un cuestionario enviado por correo postal y electrónico a los gerentes entre los años 2005-2006 para probar la consistencia de los datos se hizo un ANNOVA es decir, tomaron las variables ventas, activos, patrimonio y EBITDA. Se determinaron los tipos de estrategias por medio de un análisis clúster utilizando el método K-means y el desempeño financiero se mide por la efectividad, ROA y ROE.

Además, con un análisis factorial de las variables se relacionó con el índice de efectividad para determinar que recursos impactan el desempeño financiero o rentabilidad. Los resultados que obtiene la investigación son: si la estrategia está estructurada trae como resultados mejor desempeño organizacional midiéndolo desde un punto subjetivo y no objetivo como es el ámbito financiero, concluye que no existen investigaciones empíricas de este tipo en Colombia y aunque se comprueba la hipótesis parcialmente no hubo evidencias de esta relación con indicadores financieros y de rentabilidad, pero si se encontró una asociación entre los tipos de estrategias y percepción de la efectividad.

Según el artículo publicado en la revista científica ESTUDIOS GERENCIALES con el título “Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio” Noguera, Barbosa y Castro (2014) resume que la estrategia en las organizaciones se maneja con el management, con nuevos conceptos aportados se genera un avance en el estudio dejando así posibles caminos a seguir para que perduren las empresas.

Concluye que el trabajo de Hafsi y Thomas (2005) estudios recientes sobre la estrategia organizacionales divide las perspectivas en holísticas y analíticas. La holística entiende el concepto del todo de una organización con el rol del dirigente y su conducta con una visión realista, la segunda es analizado por los autores y aborda temas más convencionales para convertirlos en problemas estratégicos, destruyendo ideas tradicionales asumiendo que el comportamiento estratégico puede ser predecible.

Un estudio extranjero realizado por Verschoore, Balestrin y Perucia (2014) “Small-Firm Networks: Hybrid Arrangement or organizational form?” resume que la estrategia es una forma de organización para la empresas por medio de acuerdos entre las diferentes aéreas. El artículo propone un análisis de las características de la

estrategia como son: la estructura, coordinación, procesos y relaciones interdepartamentales.

Aborda también los conceptos de Miles & Snow que marcaron un tópico de investigación en los años ochenta, después de su teoría los recursos se hicieron dinámicos y ayudaron a las organizaciones para convertirse en competitivas en un ambiente empresarial que tiene cambios constantes y permite incrementar las expectativas del consumidor e incrementa las prácticas industriales.

El artículo concluye que de forma teórica y empírica las empresas necesitan formas de organización considerando la evidencia tomada en el estudio, de forma teórica se demuestra dos dimensiones de estrategia: límites e identidades, estas dimensiones pueden ser vistas bajo cinco características que son: estructura, coordinación, procesos y relaciones. En términos generales las empresas que manejan estas dos dimensiones en conjunto pueden afrontar conflictos y encontrar conciliaciones (Thompson, 2003)

b) FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

b.1 Variable independiente Estrategia Organizacional

La palabra estrategia tiene su origen en “strategos”, vocablo que los antiguos griegos usaban para las fuerzas militares. El estratega frente a un conflicto desarrollaba soluciones para enfrentar a sus opositores así es como inicialmente se designaba al Jefe del ejército. Según Sun Tzu (200-400 A.C)¹ en “El arte de la Guerra” define que la palabra estrategia fue usada durante años en el ejército para planes en contra del enemigo y ganar batallas, con el pasar de los años este concepto fue cambiando y desarrollándose en el ámbito organizacional.

Conceptos estrategia década de los 40's hasta los 60's.

Uno de los primeros autores en hacer referencia al concepto estrategia en administración es Peter Drucker (1949). Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? analizando que una organización necesita de bases sólidas como son la misión y visión que

¹ Este famoso manuscrito chino no se tiene certeza de su origen y sus autores, algunos autores definen que pudo ser entre los años 200 y 400 antes de Cristo

permite tener una guía de donde viene el negocio y hacia donde este dirige sus esfuerzos.

El trabajo de Chandler (1962) sugiere que la estrategia es la “determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”. (p.25) bajo su concepto la estructura sigue a la estrategia. La estructura contiene tres etapas de desarrollo entre la unidad, funcional y multidivisional.

En la primera se describe la integración vertical donde se busca la compra de proveedores o distribuidores para que el área de producción se vuelva más eficiente y desarrolle una mejor oferta de servicios. La unidad funcional es una departamentalización en la que todos sus miembros se agrupan por funciones afines. La multidivisional hace referencia al crecimiento e internacionalización de la organización y que a su vez expande en distintas industrias que decide implementar un mecanismo de obtención de recursos mediante innovación de sus procesos. (p.30)

Esta estructura diversifica las áreas de trabajo permitiendo trabajar por el bien común de la organización y llegar a formar una estrategia que permita crecer a la empresa en ámbitos financieros. Con el siguiente gráfico se puede comprender las tres etapas de Chandler:

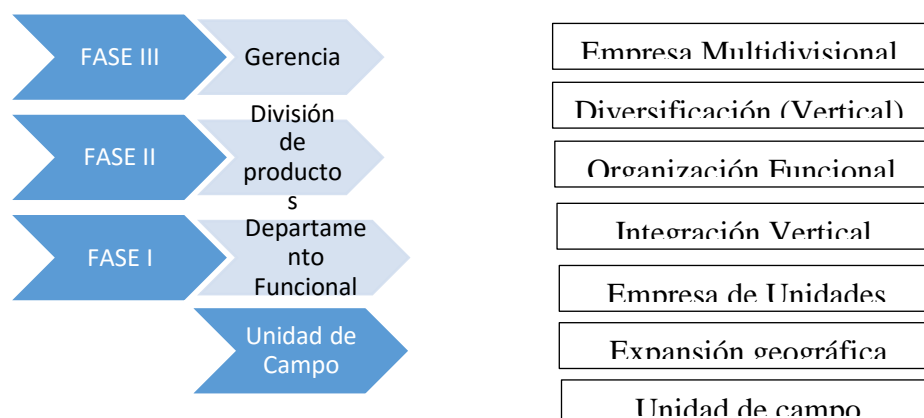


Gráfico N° 9. Tres etapas de la estrategia

Elaborado por: Chandler (1962)

Fuente: Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise.

La estructura de la estrategia años más tarde es analizada por Ansoff (1965) definiéndola como “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la

empresa hacia sus objetivos”. (p.10). Además, de un nuevo método denominado Matriz de Ansoff que desarrolla la estrategia de Marketing que cumple con la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento de las empresas que compara productos y servicios tanto nuevos como existentes en mercados de igual forma. Se comienza a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades del entorno de la empresa. Gráficamente esto se resume de la siguiente manera:

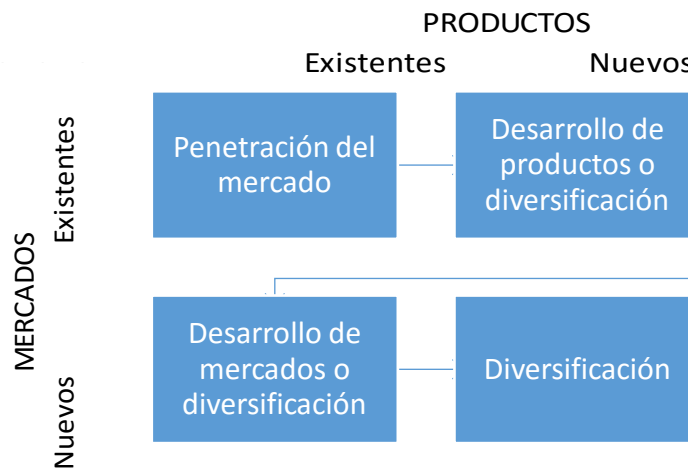


Gráfico N° 10. MATRIZ DE ANSOFF

Elaborado por: Ansoff (1965)

Fuente: Estrategias para la Diversificación

Ansoff con este modelo permite determinar los impulsos en las organizaciones para el desarrollo futuro de la empresa por medio de la diversificación y con la posibilidad de incurrir en nuevos mercados o productos como parte de una estrategia, aunque su noción es primitiva sobre la misma.

Tipologías de estrategias según Miles y Snow.

La estrategia fue tomando forma y se hizo susceptible de contrastación empírica, sin embargo, su concepto estructurado llegó hasta finales de la década de los setenta principalmente con los trabajos de Miles y Snow (1978), está teniendo gran incidencia en la literatura estratégica.

Miles y Snow (1978) definen cuatro estrategias que son: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas.

- a) Las organizaciones defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, defendiendo esta posición bajo el criterio de la eficiencia.

- b) Las organizaciones llamadas prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencia.
- c) Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de modo defensivo o prospectivo según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren.
- d) Las organizaciones reactivas, finalmente, no presentan una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así que su conducta es impredecible e inestable, y es prácticamente inviable para ellas establecer sistemas y estructuras consistentes como una determinada estrategia. (p.30).

Estrategia Defensiva

Se consideran así a las empresas consolidadas en un mercado maduro que protege su producción de manera eficiente, controlada y de forma confiable. Siempre concentradas en la mejora de eficiencia de operaciones, se caracteriza por no investigar futuras oportunidades dentro de la matriz de Ansoff (1965). Por su carácter conservador y segura de su posición necesitan siempre ajustes de tecnología y métodos ya que prefieren mantenerse en situaciones estables y no buscar nuevos nichos de mercado, funcionan mejor en ambientes estables donde controlan los costos con procesos establecidos y estandarizados.

Con una visión administrativa este tipo de estrategia está centralizada en procesos discretos y formales, pero siempre permitiendo una integración de las áreas de la organización donde su entorno tiene un cambio leve y permite manejar una planificación a largo plazo.

Estrategia Prospectiva

En su lugar este tipo de organizaciones siempre están en la búsqueda de nuevas oportunidades de incursionar en mercados y productos, tienen capacidad de

comercialización y una variedad de productos y tecnología. Son generadores de cambios e innovadores de tendencias a pesar de no llegar a ser eficientes totalmente, promueven la creatividad con una estructura organizativa flexible y descentralizada en un entorno que cambia fácilmente con la colaboración de los diversos departamentos y poco nivel de gerencia.

Su prioridad son los nuevos productos que permitan cumplir con las exigencias del mercado y de los consumidores teniendo éxito y prosperando en un ambiente de negocios con búsqueda de nuevas oportunidades.

Estrategia Analizadora

Este tipo de empresas evitan los riesgos innecesarios, aunque entrega nuevos productos que superen a otros en calidad sea en tecnología o cualquier otro aspecto. Mantiene la eficiencia en los productos, pero siendo flexible a posibles cambios manteniendo bajos costos para mantener la ventaja competitiva cuando el mercado cambia.

Puede actuar en ocasiones con la estrategia exploradora o defensora dependiendo el mercado donde incursione. Los departamentos colaboran entre si y mantienen el equilibrio en procesos bajo una estructura que permita manejar una rutina específica, formalizada y eficiente esto en áreas que se consideren estables, en otras áreas donde la situación demande otra actitud buscan innovación.

Estrategia Reactiva

Los directivos no pueden notar el cambio en el mercado provocando una respuesta ineficiente a la demanda del entorno, estas organizaciones no tienen una estrategia particular al momento de manejar su negocio. Tiene poca capacidad para adaptarse a la competencia externa y sin mecanismos de control que permitan el diseño de una estructura en el sistema.

En consecuencia, Miles y Snow (1978) concluyen que no existe estrategia que sea mejor que la otra, pero la escogida por la organización influirá en su éxito dependiendo de su entorno, la tecnología y estructura. También la forma de evaluación del desempeño varía dependiendo de la estrategia que sea elegida por

ejemplo si es defensora, se medirá que sea estandarizado y con un control sobre el rendimiento de los empleados; por otro lado, si es exploradora se medirá el desarrollo profesional con un proceso abierto.

En los ochenta las empresas comienzan una etapa diferente de competitividad para crear diferencias dentro del mercado de consumidores, generar riquezas y mantenerse como líderes en el mercado. En el estudio de Andrews (1980) define a la estrategia organizacional así:

Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. (p.25).

Este patrón o estrategia establece los principales objetivos, metas y planes necesarios en una organización con el fin de lograrlos de tal manera que se pueda definir en qué clase de negocio la empresa quiere estar o quiere ser.

Siguiendo con esta corriente modernista David (1988) establece en su libro que la “Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos”. (p.2).

Maneja el concepto antes mencionado de Andrew ambos autores por la época en la que se realizan su investigación determinan que la correcta estrategia organizacional es la implementación de decisiones relevantes en el ámbito del negocio que permita a la empresa cumplir con objetivos a corto y largo plazo.

Tipologías de estrategia según Robinson y Pearce (22 factores competitivos)

A finales de esta década aparece un modelo de validación de DESS y DAVIS (1984) que consideran 21 factores competitivos enfocados en las estrategias de Miles y Snow, pero este modelo fue culminado por Robinson y Pearce (1988) quienes dejan estos factores con un número de 22 que permiten cuestionar las tipologías de Porter y Mintzberg.

Factores o métodos competitivos

1. Calidad del producto
2. Desarrollo de nuevos productos
3. Productividad del negocio
4. Esfuerzo continuo en la reducción de costos
5. Esfuerzo riguroso en los procedimientos de calidad del producto
6. Precio
7. Gama amplia de productos
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable
9. Influir en los canales de distribución
10. Grandes esfuerzos para mejorar la validez de la materia prima
11. Innovación en el proceso de fabricación
12. Capacidad amplia en servicio al cliente
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario
15. Mejora de los productos existentes.
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector
18. Capacidad para fabricar productos especializados.
19. Especialización en segmentos geográficos
20. Productos en segmentos de alto precio
21. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación (R&B,1988)

Tipologías de estrategia según Michael Porter.

Durante los años ochenta y noventa se investiga la relevancia en el campo de la estrategia empresarial sus investigaciones más importantes son en Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Según Porter (1990) la estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes, es elegir que hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la economía industrial. (p.12).

A diferencia con el modelo de Miles y Snow que describe cuatro estrategias en donde la empresa es susceptible a los cambios del entorno donde se desarrolla la organización sin intentar dominarlo y plantea estructuras que permitan determinar la estrategia y ser consistentes.

Porter entiende y relaciona que no se puede abarcar todos los mercados de forma simultánea, pero la estrategia permite la elección de un camino dejando de lado otras, donde el objetivo de la estrategia es la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo. Una estrategia competitiva es la relación de la empresa con el medio ambiente en el que interactúan la competencia, demanda y el contexto sea nacional o internacional, la rivalidad con la competencia permite la creación de nuevos productos, bajar precios y tener mayor publicidad con un impacto relevante en la rentabilidad que será analizada posteriormente en esta investigación.

El poder de los clientes permite bajar los precios para eliminar la rentabilidad de un negocio de igual forma el poder de los proveedores aumenta los precios y la oportunidad de generar ganancias con la amenaza de nuevos competidores todo esto se desarrolla en el modelo de diamante creado por Porter que se resume en el siguiente gráfico:



Gráfico N° 11. DIAMANTE DE PORTER

Elaborado por: Porter (1990)

Fuente: The competitive advantage of nations.

Estrategias genéricas planteadas por Michael Porter.

Estas estrategias son liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración y se puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean al sector para conseguir una ventaja competitiva que permita superar a sus rivales

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Gráfico N° 12. Tres Estrategias genéricas de Porter

Fuente: Porter, p.81

1. **Liderazgo global en costos:** La organización debe conseguir la capacidad para reducir costos en los eslabones de la cadena de valor, con una disminución de gastos para reducir el precio al consumidor y mayor participación en el mercado.
2. **Diferenciación:** La producción de servicios y productos exclusivos que la gente está dispuesta a pagar más por adquirirlos.
3. **Enfoque o concentración:** Segmentación de la empresa para satisfacer

segmentos definidos de población, productos o geográficos. (Porter; p,81)

El liderazgo en costos y diferenciación busca una ventaja general en el sector mientras que el enfoque o concentración busca tener ventaja en un mercado objetivo.

Contemporáneo de Porter encontramos la teoría manejada por Mintzberg (1990) en donde analiza que "La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". (p.9).

Enfoca a la estrategia como un plan en curso, una guía de una situación específica o una maniobra para ganar a la competencia y no basta solo con verla como un plan se necesita de un comportamiento de la posición en donde se ubica la organización, el nicho de mercado y relacionarlas con el plan de acción en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva ayuda a percibir el mundo entre los miembros de la organización por medio de la "mente colectiva" uniendo individuos por su pensamiento o comportamiento.

Este mismo año otros autores Prahaladck y Hamel (1990) basándose en las teorías antes mencionadas de los factores competitivos determinan que las raíces de las ventajas competitivas están en esas habilidades ocultas en el producto que son difíciles de copiar. Estas competencias son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, un proceso que requiere comunicación, involucramiento y un profundo compromiso de trabajar a través de los límites organizacionales. Son exclusivas, sostenibles en el tiempo y esenciales para la implementación de la visión estratégica y para la supervivencia corporativa en el corto y largo plazo.

El pensamiento hacia la visión estratégica y enriquecer a la empresa con el trabajo colectivo van tomando fuerza, es cuando Senge (1993) desarrolla tres líneas de pensamiento que tienen estrecha relación con el aprendizaje organizacional y la generación de la riqueza estas son: la creación de conocimiento, capacidades dinámicas y la teoría del caos. Esta última teoría apuesta que la mejor estrategia está en la innovación y la capacidad de la empresa a reaccionar a diferentes problemas normales del mercado.

Tipologías de estrategia según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

Con el nuevo milenio la estrategia es agrupada en grupos que permitan su estudio, manteniendo la original teoría de factores competitivos. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) sugieren la existencia de 10 escuelas que abordan la estrategia reunidas en dos grupos que son: escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por formular la estrategia y formar el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter formativo. En el segundo grupo están las escuelas emprendedoras, del aprendizaje político, cultural, del entorno e integradora que muestran cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias organizacionales.

Diez Escuelas del pensamiento estratégico Minzberg.

1. **Escuela del diseño:** Este tipo de escuela ve a la estrategia como un proceso conceptual formulando estrategias claras y únicas en este proceso la situación interna se concilia con la externa. Tiene un sistema ordenado que reduce la ambigüedad con apoyo en un liderazgo fuerte y visionario, al ser tan simple distorsiona la realidad siendo inflexible.
2. **Escuela del planteamiento:** Este proceso ve a la estrategia como un proceso formal, con rigurosas medidas con una clara dirección en la asignación de los recursos, pero puede ser estática y difícil de predecir.
3. **Escuela de colocación:** La estrategia es vista como un proceso analítico poniendo al negocio dentro del contexto del mercado y genera ideas para mejorar el posicionamiento estratégico en la industria. La organización es de tipo más industrial y para estrategias militares, convirtió a la Administración estratégico en una ciencia y se enfoca en los hechos económicos.
4. **Escuela Emprendedora:** La estrategia es un proceso visionario que ocurre dentro de la mente del fundador o líder de las organizaciones se manejan por intuición, juicio, sabiduría, experiencia y perspicacia. Permite a la organización arriesgarse a nuevas experiencias ser flexible e inesperado para los detalles; pero se puede cegar por los peligros existentes en el mercado o

hechos inesperados.

5. **Escuela cognoscitiva:** La estrategia es un proceso mental donde se analiza a personas, patrones y procesa la información, se concentra en lo que está en la mente del estratega y como va a generarlo. Este tipo de escuela posee un lado creativo siendo fuerte de manera individual, aunque no es práctico más allá de la idea conceptual que permitan generar grandes ideas o estrategias.
6. **Escuela de aprendizaje:** La estrategia es un proceso inesperado, la gerencia a corto plazo genera interés a la organización de elementos teniendo así una visión clara de que la estrategia emerge paso a paso, se adapta y aprende. Ofrece soluciones para la complejidad y la formulación de la estrategia
7. **Escuela de la energía:** La estrategia es un proceso de negociación entre los que tienen el poder en la compañía y de forma externa. Ayuda a que las organizaciones más fuertes sobrevivan en el mercado actual, rompiendo obstáculos y la resistencia inicial para atender alianzas estratégicas y proyectos de riesgo. Tiene limitaciones es ser divisionistas y ser muy costosa para la organización pudiendo conducir a no tener ninguna estrategia.
8. **Escuela cultural:** La estrategia es un proceso colectivo que intenta unir a diferentes departamentos existentes en las compañías es fundamentalmente cooperativo y es un reflejo de la cultura organizacional. Permite fusionar diferentes procesos, valores y creencias sociales para una toma de decisiones y formulación de la estrategia, es resistente al cambio y no permite transformar las cosas.
9. **Escuela Ambiental:** La estrategia es un proceso reactivo como respuesta a los desafíos impuestos por el ambiente externo, el papel central es el ambiente y tiene limitaciones porque son vagas, menos realistas y útiles.
10. **Escuela de la Configuración:** La estrategia es un proceso de transformación de un tipo de estructura de la toma de decisiones a otro, las formas de organización están ligadas a la estrategia que opta la organización y la hace que se comporte en forma determinada y la clave es la gerencia estratégica que permite un cambio aceptable periódicamente. La estrategia debe aceptarse a su propio tiempo y contexto. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003)

Las últimas investigaciones realizadas de M.Grant (2002) definen que la “Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable” (p.12). y Tarzijan (2008) en donde el pensamiento estratégico se puede dividir en 4 etapas: la primera es la planificación financiera que analiza presupuesto, producción, ventas, caja y el cumplimiento de estas áreas, basando la perspectiva de esta etapa solo en un área y no de forma global; una segunda etapa se dirige a la formulación de estrategias y planificación financiera a largo plazo esta etapa intentando predecir el futuro y obtener una visión funcional de la empresa en donde se analizan áreas de la empresa para obtener resultados de forma global; la tercera etapa analizar la empresa de forma conjunta analizando el mercado y competidores; la cuarta etapa se enfoca en el aprendizaje organizacional y análisis del entorno del negocio.

b.2 Variable Dependiente: Rentabilidad

Finanzas empresariales

Según Juárez (2009) las finanzas empresariales mantienen relación con la administración, sabiendo cómo usar el dinero como objetivo principal de una organización para retenerlo y utilizarlo en el alcance de las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier otro miembro de administración pública, comercial o individual.

La relación antes explicada consiste en administrar bienes, ingresos y gastos de uso común rigiéndose en principios administrativos con el fin de obtener los ingresos requeridos para elaboración y asignación de presupuestos mediante una recaudación planificada y coordinación de la distribución de ingresos. El estado vigila este tipo de movimientos económicos como son precios, producción, consumo, sueldo y ahorro que son medidas financieras para orientar la política.

Para Morales & Sánchez (2005) las finanzas son parte de la economía dedicada al estudio de unidades fundamentales de producción o de consumo familiar, también de los distintos mercados y precios que se forman con el comportamiento que tienen los participantes en ellos. Otro concepto de finanzas de Mascareñas (1998), la define en

la forma en que las empresas pueden crear valor y mantenerlo con el uso eficiente de recursos financieros.

Importancia de las finanzas empresariales

Para (Gitman,2003) las finanzas son la clave del éxito y la supervivencia de la empresa privada, siendo un instrumento de planificación, ejecución y control que tiene efecto en la economía empresarial pública o privada, también en la producción y consumo. Las inversiones privadas permiten movimiento en la actividad financiera y aumento en la demanda mundial, incluso influye en el costo de producción modificando el margen de capital en el volumen de las inversiones privadas y la capacidad productiva. También la actividad financiera influye en la inversión y producción.

Contabilidad

Para Grady Paul (1999), la contabilidad es:

El conjunto de conocimientos y funciones referidos a la creación, autenticación, registro, clasificación, procesamiento, resumen, análisis, interpretación y suministro sistemático de información significativa y confiable referida a transacciones y hechos que tienen, por lo menos parcialmente, un carácter monetario, requerida para la dirección y operación de una entidad y para los informes sometidos para cumplir con las obligaciones hacia las distintas partes interesadas (p.23)

Por otro autor VILLAZMIL (2001), la contabilidad aparece hace cientos de años cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de propiedad porque la memoria no almacenaba tanta información, en las sociedades egipcias y romanas el intercambio comercial demandaba de técnicas de control contables.

En esencia la contabilidad es el control financiero que mediante una metodología la información queda registrada, clasificada, interpretada y comunicada, con el fin que sea utilizado por los inversionistas y personas externas para la toma de decisiones en la asignación y utilización de recursos. El objetivo de la contabilidad es la medición de las transacciones financieras de propiedad legal.

El objetivo de la misma es el registro en base a sistemas y clasificar operaciones registradas o resultados para usar dicha información para conseguir con los objetivos propuestos ayudando a la buena administración, planificación, toma de decisiones y control de la organización.

Sistema contable

JOSAR (2007) define al sistema contable como un sistema de información que comprende métodos, procedimientos y recursos utilizados para llevar un control de actividades financieras y resumirlas para la toma de decisiones.

El sistema contable que maneje cualquier organización debe ejecutar tres pasos básicos: utilización para actividades financieras, los datos se deben registrar, clasificar y resumir; la comunicación de resultados a los interesados para la toma de decisiones comerciales.

Análisis Estados Financieros

Este análisis es un proceso que evalúa la situación financiera actual y pasada de una organización, también los resultados con objetivo de mejorar significativamente los hechos futuros según (Bravo Valdivieso, 2002) expresa lo siguiente:

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa de manera especial para facilitar la toma de decisiones. (p.35)

El análisis financiero logra varios objetivos en la evaluación del desempeño pasado de una organización, la evaluación condicional del presente para poder predecir de forma potencial el futuro. Los estados financieros ayudan a generar información para el desempeño pasado y actual pero los accionistas se interesan por el futuro y la capacidad de crecimiento de la empresa para adaptarse a diferentes condiciones.

Para Berstein (2000) el análisis financiero se define como:

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertirlos datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisonal. (p.2)

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado (Pedreira, 2003).

Análisis Horizontal

Este análisis busca determinar la variación absoluta o relativa sufrida por los estados financieros en diferentes periodos uno respecto al otro, determinando así el crecimiento o decrecimiento en un periodo y si la empresa tuvo un periodo bueno, malo o regular.

La Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, Argentina plantea la fórmula $P2-P1$, en donde P2 es el periodo actual y P1 un periodo pasado donde se procede a restar, este cálculo es una manera rápida para determinar la variación absoluta sufrida por cada partida.

Análisis Vertical

Para Henalova (2008) es el método de porcentos integrales para expresar porcentajes en cifras de los Estados Financieros, un balance aplicado este método indica la proporción en la que se encuentran invertidos los activos de la empresa y como están financiados, así también acreedores y accionistas de la compañía.

Su aplicación debe enfocarse a estados dinámicos como son el Estado de Situación Financiero, Estado de Resultados integral, Estado de costos de producción y ventas para la comparación de cifras.

Análisis Dupont

Acosta (2007) explica en su libro como este análisis parte de los indicadores de

rentabilidad y rendimiento como una técnica de investigación localizada al desempeño financiero y determina la condición financiera.

Este análisis reúne margen neto de utilidades que mide la rentabilidad en relación con las ventas y rotación de activos totales e indica la utilización de activos para generar ventas.

Su cálculo es el siguiente:

$$AD = \text{Rentabilidad relación ventas} * \text{Rotación y capacidad para obtener utilidades}$$

Rentabilidad

La rentabilidad es la devolución del dinero invertido beneficio o lucro que se ha obtenido de un recurso según Scout & Brigham (2000) menciona:

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas o decisiones. Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que tiene esta para generar y retener utilidades en un periodo determinado. (p. 120)

Es el rendimiento valorado en unidades monetarias a partir de la inversión de sus recursos y la utilidad determinada en el periodo expresado por el porcentaje de ventas y los ingresos de operación.

Según el autor Pascual (2003) la rentabilidad está representada por el ROI y ROE en donde:

En inglés return on investment (ROI), representa la relación medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos sobre el beneficio y el volumen medio en el periodo considerado de los activos o inversión que han sido dedicados a obtener el anterior beneficio. Representa una última medida de la rentabilidad de una empresa, en el sentido de que incluye todas las deducciones necesarias para cubrir los

compromisos de la empresa, sobre el beneficio neto después de impuestos. Se define como la relación porcentual que existe entre el beneficio neto y el capital invertido por la acción lista. Se denomina en inglés return of equity (ROE). (p.5)

Entonces la rentabilidad es la capacidad para generar utilidades y se refleja en los rendimientos alcanzados (Ortega Castro, 2008)

Desde la contabilidad la rentabilidad se maneja bajo dos niveles de estructura como son la rentabilidad económica y financiera definida con el apalancamiento financiero.

Rentabilidad económica

Según Sánchez (2002) la rentabilidad económica se define como:

Una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. (p. 5)

La rentabilidad económica es una medida para un determinado periodo de tiempo y la capacidad de los activos para generar independencia y como han sido financiados.

La rentabilidad económica o del activo denominada ROA analiza la rentabilidad del activo y la formula usual para calcularlo es la siguiente:

$$\frac{\textit{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\textit{Activo total , promedio}}$$

Rentabilidad Financiera

El mismo autor Sánchez (2002) en su análisis de rentabilidad de la empresa define a la rentabilidad financiera como:

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa. La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación. (p. 10)

La rentabilidad financiera informa el rendimiento obtenido con fondos propios y es una medida de logros de la empresa.

Apalancamiento Financiero

Desde el punto de vista del análisis de la rentabilidad hace referencia a la utilización de la deuda en la estructura financiera sobre todo en la rentabilidad sobre fondos propios si se parte de la rentabilidad económica.

Indicadores Financieros

Dentro de los fundamentos de la rentabilidad se destacan los índices financieros como lo menciona el autor Bravo Valdivieso (2002):

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventar en utilidades. Se denomina rentabilidad a la relación

entre la utilidad y alguna variable de ventas, capital y activos, la que permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero (p. 341)

Son los instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como genera retorno de inversión y estas razones miden la relación con sus ventas, activos o capital. Las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y el retorno de la inversión donde se usan con mayor frecuencia.

Los índices de rentabilidad son conceptos importantes que se desarrollan en la empresa como menciona el autor Gitman (2003) en la tabla a continuación se expresará de manera resumida los índices con sus fórmulas y conceptos:

ÍNDICES	CONCEPTO	FÓRMULA
Margen de utilidad Neta	Permite conocer la utilidad por cada dólar vendido, este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad, esto depende del tipo de negocio o actividad empresarial. Es una medida ampliamente citada del éxito de las ganancias sobre las ventas. Calcula cada dólar que queda después de quitar los costos y gastos incluyendo intereses e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Bruta	Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos administrativos y ventas, otros ingresos, egresos e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Brutas}}$
Margen de Utilidad Operacional	Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objetivo social, indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y gastos por actividades fuera de la actividad económica.	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
Retorno sobre activos	Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los activos, ya que no todos tienen rentabilidad. Mide la efectividad de la administración y la generación de utilidades, con sus activos disponibles. Cuando más alto sea el rendimiento mejor los activos.	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$
Retorno	Indica el beneficio logrado en función de la	$\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$

sobre el Patrimonio	propiedad total de accionistas, socios y propietarios. Si el porcentaje es mayor el rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida se considera buena. Mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. En general cuando más alto es este rendimiento, es mejor para los propietarios	
---------------------	--	--

Tabla N° 6. Índices de Rentabilidad

Fuente: Gitman (2003, p. 341)

Elaborado por: Z.F (2016)

El EBITDA, es un indicador financiero que determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros, impuestos y depreciación /amortización estos no implican salida de dinero en efectivo, en resumen, el EBITDA determina que tan rentable es un proyecto, y dependerá de su gestión.

El objetivo principal del Ebitda, es mostrar los resultados de un proyecto sin considerar los aspectos financieros ni tributarios ya se pueden analizar por separado y no afectan para nada el desarrollo de la empresa y su resultado final.

Estados Financieros

Los estados financieros son fundamentales para el sistema contable de la empresa según González (2002):

Los estados financieros presentan rubros o cuentas con sus correspondientes saldos, pero no expresan situaciones extra financieras que afectan a la presentación de dichos valores, como es el caso de la situación laboral de sus empleados, de problemas en el área determinada de una empresa, problemas socio-políticos-económicos de un país (p. 46)

Según la NIIF para Pymes publicada en el 2012 son cinco estados financieros que se deben presentar con obligatoriedad para el correspondiente análisis financiero estos son:

- Estado de Situación Financiera: también llamado Balance General es un

documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada, su estructura es Activo, Pasivos y Patrimonio.

- Estado de Resultados Integral: Es el resultado financiero y muestra la eficiencia en la gestión empresarial y mide la posición financiera.
- Estado de Flujo de Efectivo: proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes del efectivo de una entidad en un periodo determinado, mostrando ingresos y gastos que provienen de actividades de operación, inversión y financiamiento.
- Estado de Cambios en el Patrimonio: Muestra las novedades o cambios en el patrimonio en relación con la información de las cuentas anuales.
- Notas a los Estados Financieros.

c) PREGUNTAS DIRECTRICES Y/O HIPÓTESIS

c.1) Preguntas Directrices

- ¿En cuál de las tipologías estratégicas se ven reflejadas las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador?
- ¿La rentabilidad alcanzada durante los años 2013 al 2015 por las empresas en estudio fueron satisfactorios comparativamente con los alcanzados por la industria durante ese mismo período?
- ¿Se identifican paradigmas de relacionamiento de los arquetipos estratégicos de las empresas comerciales del sector automotriz, con los resultados financieros alcanzados durante el 2013 al 2015?

c.2) Hipótesis.

Hipótesis alternativa (Ha)

La estrategia organizacional **si** afecta la rentabilidad de las empresas comerciales del

sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador durante los años 2013 al 2015.

Hipótesis nula (H₀)

La estrategia organizacional **no** afecta la rentabilidad de las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador durante los años 2013 al 2015

CAPITULO III METODOLOGÍA

a) MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

a.1 Modalidad de investigación

Investigación de campo

La investigación de campo es un estudio de lo que sucede en el lugar de los hechos donde el investigador se relaciona de forma directa con la realidad y obtiene información para solucionar el problema. En esta investigación el fin es relacionarse de manera directa con los resultados financieros y los administrativos del sector comercial automotriz de la Zona Centro durante los años 2013 al 2015 por medio de encuestas y análisis financiero para generar información sobre la problemática.

En la guía de elaboración de trabajo de graduación Herrera, Medina y Naranjo (2010) se indica que “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (p.95).

Investigación bibliográfica

Esta investigación también es de carácter bibliográfica, debido al acercamiento teórico-histórico-conceptual en libros y publicaciones sobre estrategia organizacional y los factores competitivos como son los de Miles & Snow. Según Herrera, Medina y Naranjo (2010): “La investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar. Ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones

(fuentes secundarias)”. (p.95)

Este tipo de investigación sirve en este tema en específico para referenciar las teorías sobre la estrategia organizacional, definidas por diferentes autores en publicaciones y libros de sus épocas. Así se espera conocer más sobre el tema y satisfacer la necesidad de información para analizarlo y sustentar el trabajo investigativo realizado.

a.2 Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo:

Cualitativo

Esta investigación es la recopilación de varias disciplinas que generan avance en la información de forma, método y estrategias distintas dependiendo del tema para encontrar una explicación conceptual que ayude a comprender mejor al lector y a los interesados en el tema (M. Paz).

Este enfoque ayuda a explicar el contenido de un texto especializado en la descripción de cualidades y el alcance de la realidad del tema analizado, intentando descubrir las cualidades del tema o forma de desempeño en el problema de investigación, teniendo una forma particular de considerar todos los fenómenos de manera global o un todo, o también como el estudio de partes que representen los conceptos. Además, ayuda a la explicación de hipótesis o teorías y se trata que el investigador interactúe con las personas con el fin de obtener una fuente de información con el pensamiento individual de los participantes. (Dzul Escamilla).

Esta investigación maneja el enfoque cualitativo debido a la necesidad de una explicación de la variable estrategia organizacional que no es financiera y representa una expresión verbal, como se determina el tema una posible solución y la relación con la variable rentabilidad comparando las diferentes tipologías analizados por Miles y Snow.

Cuantitativo

En la comunidad científica y por la tenencia de una variable cuantificable como es la rentabilidad esta investigación maneja un enfoque cuantitativo, ya que permite el análisis de hipótesis sobre la relación de las variables que pertenecen al problema de investigación; una vez que se recolecta la información ayuda principalmente a que los datos puedan ser medidos y arrojen resultados numéricos de los conceptos teóricos permitiendo la construcción de la hipótesis. Permite analizar los datos y el grado de significación con la relación que tienen. (Galeano M.,2004).

Con la información recolectada la investigación cuantitativa permite encontrar el valor real de los datos analizado en el proyecto y medirlos para obtener resultados de la información y su interpretación para proponer una solución o alternativa a la problemática.

a.3 Nivel de investigación

Asociación de variables

El nivel de asociación de variables permite un análisis de correlación, una medición de relaciones de los mismos sujetos en un contexto determinado permitiendo evaluar la variación en el comportamiento de una variable en relación con la otra midiendo tendencias o modelos de comportamiento.

En esta investigación se pretende llegar a un estudio profundo y relación de la variable estrategia organizacional con la rentabilidad, con un análisis de perfil de comportamiento o estrategia aplicada según las tipologías de Miles & Snow en las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro.

Nivel Descriptivo

Este nivel permite comparar entre dos fenómenos, situaciones o estructuras y a su vez clasificarlas en modelos de comportamientos según ciertos criterios como en este proyecto es la estrategia de Miles y Snow, permite también distribuir datos variables considerándolos de forma aislada.

El nivel descriptivo realiza un detalle del estudio y permita dejar conocimiento sobre el tema investigado para contribuir con los objetivos de la investigación, contribuirá a investigaciones futuras siendo un documento de respaldo comparativo.

b) POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDADES DE INVESTIGACIÓN

b.1 Población y muestra

La población que se utilizará nos indica el contexto de las empresas comerciales ecuatorianas del sector automotriz de la Zona Centro (Zona de Planificación N°3) de la República del Ecuador, que se definió de acuerdo a:

- Acorde a la estratificación natural publicada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, al encontrarse organizada por provincias, sectores y macro sectores económicos según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), se encontró en la Zona Centro del Ecuador, la provincia económica es la que reviste mayor importancia en el sector económico automotriz.
- Se excluyeron las empresas, en banca rota, inactivas o en proceso de liquidación.
- Se eligieron las empresas con base en su monto de activos, patrimonio, ingresos, que sean considerados como Mediana Empresa
- De 12 empresas identificadas, se escogen 7 para proceder a la investigación. Esta selección se realiza considerando al grado de afinidad personal y el acceso a la información que se prevé en las empresas.

b.2 Unidades de investigación

N°.	RUC	Compañía	Fecha de Constitución	Tipo de Compañía	Capital Social (US\$)
1	1891735312001	VEHYSA S. A	02/02/2010	ANÓNIMA	\$1.100.000
2	1890070705001	AMBACAR CIA. LTDA	16/10/1972	RESPONSABILIDAD LIMITADA	\$1.700.000
3	1891715664001	AUTOMEKANO CIA. LTDA.	03/02/2005	RESPONSABILIDAD LIMITADA	\$3.500.000
4	1890000130001	AUTOMOTORES DE LA SIERRA S. A	15/06/1960	ANÓNIMA	\$11.000.000
5	1890141818001	AUTOS Y SERVICIOS DE LA SIERRA AUTOSIERRA S. A	25/11/1997	ANÓNIMA	\$2.500.000
6	1891748376001	CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	22/08/2012	RESPONSABILIDAD LIMITADA	\$3.000.000
7	1891716369001	REENCAUCHADORA DE LA SIERRA CAUCHOSIERRA S. A	12/05/2005	ANÓNIMA	\$1.500.000

Tabla N° 7. Unidades de investigación
Elaborado por: Z.F (2016)

En cada una de estas empresas se aplicará encuestas a los gerentes y jefes financieros con el fin de acceder a la información necesaria para cumplir con los objetivos del proyecto de investigación.

c) OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 8. Operacionalización variable independiente: Estrategia Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas, planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.</p>	Estrategias Defensiva	<p>Mercado Eficiencia Investigación Estructura Ambiente</p>	<p>¿En los últimos tres años la empresa ha mantenido relaciones de trabajo a largo plazo como parte de su estrategia? ¿En las operaciones diarias la eficiencia es parte de la estrategia para mejorar los procesos? ¿Desde el año 2013 al 2015 se implementó la investigación de nuevas oportunidades como estrategia para mejorar la rentabilidad? ¿Las decisiones tomadas fueron de carácter conservador y seguro para mantener una estrategia? ¿Los ajustes de tecnología y métodos en los productos y servicios fueron constantes en los últimos tres años? ¿Los costos fueron controlados con procesos estandarizados discretos y formales desde el 2013 al 2015?</p>	<p>Encuesta tipo Likert a los gerentes y jefes financieros</p>
	Estrategias Prospectiva	<p>Mercado Eficiencia Investigación Estructura Ambiente</p>	<p>¿Desde el año 2013 hasta el 2015 se ha buscado nuevos mercados donde incursionar? ¿En las operaciones diarias en su empresa es parte de la estrategia los cambios e innovación? ¿En los últimos tres años la creatividad y variedad de productos o servicios con tecnología fue parte de la estrategia para mejorar las utilidades? ¿Las decisiones fueron flexibles y descentralizadas durante el año 2013 al 2015? ¿En los últimos tres años para la toma de decisiones fue necesaria la colaboración de ciertos departamentos críticos con poco control gerencial? ¿En los últimos tres años implementaron nuevos productos que mejoró su ambiente de negocios y gestión empresarial?</p>	<p>Políticas gerenciales promulgadas por las empresas en el Plan Estratégico y planificación anual.</p> <p>Informes Gerenciales de los años 2013 al 2015.</p>
	Estrategias Analizadoras	<p>Mercado Eficiencia Investigación Estructura Ambiente</p>	<p>¿Se ha usado productos que superen a la competencia para evitar riesgos en el mercado? ¿Con los cambios del entorno (aranceles de importación, caída precio del petróleo, incremento IVA) en los últimos tres años se logró mantener costos bajos? ¿Existieron nuevos productos que superaron a la competencia en calidad o tecnología en los últimos tres años? ¿En los últimos tres años fue importante la colaboración de todos</p>	

			<p>los departamentos para aplicar una estrategia?</p> <p>¿Los procesos elaborados por los diferentes departamentos manejaron una rutina específica desde el año 2013 al 2015?</p> <p>¿En áreas críticas de la empresa en los últimos tres años existió un ambiente formal y eficiente?</p> <p>¿El área financiera tuvo innovación en los últimos años analizados?</p>	
	Estrategias Reactivas	<p>Mercado</p> <p>Eficiencia</p> <p>Investigación</p> <p>Estructura</p> <p>Ambiente</p>	<p>¿Con los diferentes cambios en el mercado en los últimos tres años se implementaron estrategias para la empresa?</p> <p>¿Con la demanda de nuevos productos, tecnología y calidad por parte los consumidores en los últimos tres años la empresa implementó una estrategia para una respuesta inmediata?</p> <p>¿Se realizaron análisis periódicos a la competencia externa para conocer puntos fuertes y débiles?</p> <p>¿En los últimos tres años fue imprescindible una estrategia para manejar su negocio?</p> <p>¿La organización tuvo seguimiento y control continuo sobre los procesos realizados en los últimos tres años?</p>	

Elaborado por: Zonnia Fonseca (2016)

Fuente: Investigación directa

Tabla N° 9. Operacionalización variable dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas o decisiones. Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.	ROI (Rentabilidad sobre los activos)	ROI 2013 ROI 2014 ROI 2015	Ganancia Total Inversión (Total activos por cada año) ROI= Utilidad Neta/Total Activos	Estados Financieros internos de las empresas del 2013 al 2015 Base de datos elaborado por el autor con fuente en los Estados Financieros oficiales
	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	EBITDA 2013 EBITDA 2014 EBITDA 2015	Ventas Netas (-) Costo de Ventas (=) Utilidad Bruta (-) Gastos Generales (=) Utilidad Operacional (+) Depreciación y Amortización	

Elaborado por: Zonnia Fonseca (2016)

Fuente: Investigación directa

d) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE FUENTE PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.

d.1 Plan de recolección de la información.

- a) **¿Para qué?** Para poder analizar la variable estrategia organizacional desde cuatro tipos que son: Prospectiva, Defensiva, Analizadora y Reactiva se aplicará como fuente primaria de información una encuesta tipo Likert que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados en las afirmaciones presentadas.

Resulta útil este tipo de encuesta en investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo para que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Esta encuesta contará con 24 preguntas enfocadas en los ítems determinados en la Operacionalización de variables con una escala determinada en:

- (1) Nunca
- (2) Muy pocas veces
- (3) Muchas veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

- b) **¿De qué personas u objetos?** Se realizará esta encuesta a los Gerentes Generales y Jefes Financieros de las organizaciones. La entrevista incluirá la evaluación de los 22 factores competitivos de Robinson y Pearce (1988), con los cuales se pretende caracterizar las estrategias genéricas que adoptaron durante el período en estudio.

- c) **¿Sobre qué aspectos?** Como fuente secundaria adicionalmente, se podrá corroborar la información levantada con la observación y estudio de los informes gerenciales y anuarios de las empresas en estudio de los años 2013 al 2015, en los

cuales se podría evidenciar las acciones estratégicas relacionadas con los factores competitivos.

d) ¿Quién o quiénes? Para el levantamiento de información y estudio de las dimensiones de la variable dependiente rentabilidad, se recolectarán los Estados Financieros oficiales de los años 2013 al 2015 de las empresas estudiadas, los cuales son publicados anualmente en la plataforma virtual de la Superintendencia de Compañías del Ecuador como fuente primaria.

e) ¿A quiénes? La información recopilada en los estados financieros será manejada en una base de datos elaborado por el autor que constará de tres estados principales que servirán para la aplicación de indicadores de rentabilidad estos estados son: Estado de flujo de efectivo, Estado de Resultados y Estado de situación financiera.

f) ¿Cuándo? Para el año 2013 la Superintendencia de Compañías dispuso de un formato en común para la presentación de estados financieros, a partir del año 2014 el estado de flujo de efectivo se presentaba con el formato determinado el año pasado, pero existe una variante para el estado de resultados y de situación financiera que son presentados en el formulario 101 declarado por las empresas en estudio ante el SRI. Para el año 2015 no existe mayor inconveniente porque se mantiene el formato del año 2014.

g) ¿Cuántas veces? Para medir la variable rentabilidad, los estados financieros de las empresas en estudio correspondientes al período de los años 2013 al 2015, serán sometidos a un análisis cuantitativo con la ayuda de indicadores financieros como medida y fuente secundaria de análisis; cálculos que serán procesados de manera anual y comparativamente con el resto de empresas y con los resultados de la industria.

h) ¿Cómo? En el caso de esta investigación se eligió aplicar ROI (rentabilidad sobre los activos) con la fórmula $\text{Ganancia Total/Inversión}$ ($\text{Utilidad Neta/Total Activos}$); y EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

i) ¿Con qué? Para la comprobación de hipótesis se realizará una correlación de

variables que permite comprar varias muestras que conducen a aceptar o rechazar la hipótesis nula y comprobar si las variables tienen relación o no, con términos estadísticos equivale a determinar el grado de asociación entre X y Y (Zavala, 2011)

Estas correlaciones dan como resultado:

- 1.00= correlación negativa perfecta
- 0.95=correlación negativa fuerte
- 0.50=correlación negativa moderada
- 0.10= correlación negativa débil
- 0.00= ninguna correlación
- 0.10= correlación positiva débil
- 0.50=correlación positiva moderada
- 0.95=correlación positiva fuerte
- 1.00= correlación positiva perfecta

Además de la aplicación de una fórmula para determinar dicho resultado que es:

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

Donde R= es el coeficiente de Pearson

ZX= puntaje de un individuo (Z) en la variable X= $(X - \bar{X})/SX$ donde SX es la desviación estándar de X

ZY=puntaje de un individuo (Z) en la variable Y= $(Y - \bar{Y})/SY$.

d.2) Plan de procesamiento de la información.

El procesamiento de datos es un registro de los instrumentos empleados mediante alguna técnica estadística utilizada para comprobar la hipótesis y emitir conclusiones, es decir es la parte con relevancia por el tratamiento estadístico y la relación con las recomendaciones emitidas.

El procesamiento de la información comprendió:

- a) **Revisión crítica de la información recogida:** dejar información completa y pertinente.
- b) **Repetición de la recolección:** para corregir fallas

c) **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** Manejo de información y estudio estadístico de la información

En la presentación de datos se analizó mediante tres procesos:

- **Representación escrita:** explicación de datos no numéricos
- **Representación tabular:** Ordenar los datos en cuadros
- **Representación gráfica:** facilita la comprensión

En la interpretación de resultados se analizó los siguientes aspectos:

- **Análisis de datos estadísticos:** con análisis de tendencias
- **Interpretación de resultados:** con ayuda del marco teórico.
- **Comprobación de hipótesis:** con análisis de Pearson
- **Establecer conclusiones y recomendaciones:** que se derivan de los objetivos específicos y objetivo general.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

a) PRINCIPALES RESULTADOS

Para la recolección de información de tipo cualitativo se implementó una encuesta tipo Likert valorando la aplicación de determinados ítems analizados para cada estrategia que son: prospectiva, defensiva, analizadora y reactiva. La valoración de esta encuesta fue: (5) Siempre lo aplican; (4) Casi siempre; (3) Muchas veces; (2) casi nunca; (1) Nunca; ayudando de esta forma a que la información sea interpretada en un modelo de 24 preguntas que fueron tabuladas en una matriz para puntuar a cada empresa dentro de la estrategia con más inclinación de acuerdo a las actividades aplicadas en los últimos tres años. A continuación, una explicación por empresa de la estrategia genérica adoptada en este periodo de análisis:

a.1) Análisis de resultados

AUTOMOTORES DE LA SIERRA

ITEMS		VALORACIÓN				
MERCADO	PROSPECTIVA		4			
EFICIENCIA				3		
INVESTIGACIÓN			4			
ESTRUCTURA				3		
ESTRUCTURA			5			
AMBIENTE					2	
PONDERACIÓN	30	SUMA TOTAL				21

Tabla N° 10. Tipo de estrategia ASSA

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Aplicada la encuesta se tabuló en la matriz donde se toma en cuenta las preguntas relacionadas a mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente de cada tipo de estrategia una suma total permite llegar al resultado de estrategia **PROSPECTIVA**, porque la empresa busca nuevos mercados promoviendo la calidad, tecnología y creatividad en la innovación de productos; con un total de 21

puntos de 35 valorados para esta estrategia destacándose por sobre las otras.

Esta valoración representa un 70% que después nos permitirá correlacionar las variables con este valor cuantitativo.

AUTOSIERRA

ÍTEMS	ANALIZADORA	VALORACIÓN				Ponderación	TOTAL
MERCADO					2	35	18
EFICIENCIA					2		
INVESTIGACIÓN					2		
ESTRUCTURA		5					
ESTRUCTURA			4				
AMBIENTE					2		
AMBIENTE					1		

Tabla N° 11. Tipo de estrategia AUTOSIERRA

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Tabulado las respuestas en la matriz principal por ítems de mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente, una suma total permite llegar al tipo de estrategia **ANALIZADORA**, por la flexibilidad a los cambios y la colaboración de todos los departamentos para cumplir con los objetivos del área; con un total de 18 puntos de 35 valorados para esta estrategia por sobre las otras. Representada por el 51% de aplicación de la estrategia con sus actividades.

REENCAUCHADORA DE LA SIERRA

ÍTEMS	DEFENSIVA	VALORACIÓN				Ponderación	TOTAL
MERCADO		5				30	23
EFICIENCIA			4				
INVESTIGACIÓN				3			
ESTRUCTURA			4				
ESTRUCTURA					2		
AMBIENTE		5					

Tabla N° 12. Tipo de estrategia REENCAUCHADORA DE LA SIERRA

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Las preguntas se tabularon dentro de la matriz con los ítems mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente; una suma total permite llegar al tipo de estrategia **DEFENSIVA**, por manejarse en un mercado maduro siempre concentrado en la mejora de operaciones. Con un total de 23 puntos de 30 valorados para esta estrategia, representa el 77% de aplicación de la estrategia con sus actividades.

VEHYSA

ÍTEMS	ANALIZADORA	VALORACIÓN				Ponderación	TOTAL
MERCADO			4			35	30
EFICIENCIA			4				
INVESTIGACIÓN				3			
ESTRUCTURA			4				
ESTRUCTURA		5					
AMBIENTE		5					
AMBIENTE		5					

Tabla N° 13. Tipo de estrategia VEHYSA

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Las preguntas aplicadas se tabularon dentro de la matriz con los ítems mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente, una suma total permite determinar a la empresa dentro de la estrategia **ANALIZADORA**, por el ambiente formal y eficiente en áreas estables evitando riesgos con la competencia. Con un total de 30 puntos valorados sobre 35, siendo el mayor para esta estrategia representa el 86% de aplicación de actividades relacionadas con la estrategia.

AMBACAR

ÍTEMS	ANALIZADORA	VALORACIÓN				Ponderación	TOTAL
MERCADO		5				35	28
EFICIENCIA				3			
INVESTIGACIÓN		5					
ESTRUCTURA				3			
ESTRUCTURA				3			
AMBIENTE			4				
AMBIENTE		5					

Tabla N° 14. Tipo de estrategia AMBACAR

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Las preguntas aplicadas se tabularon en la matriz principal con los ítems de mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente; una suma total permite determinar que la empresa se inclina a la estrategia **ANALIZADORA**; porque la misma evita riesgos con la competencia siempre intentando la innovación de los productos con la colaboración de todos los departamentos. Con un total de 28 puntos sobre 35 valorados para esta estrategia, siendo mayoría representa un 80% de aplicación de actividades de este tipo.

CIAUTO

ÍTEMS	ANALIZADORA	VALORACIÓN				Ponderación	TOTAL
MERCADO		5				35	28
EFICIENCIA				3			
INVESTIGACIÓN		5					
ESTRUCTURA				3			
ESTRUCTURA				3			
AMBIENTE			4				
AMBIENTE		5					

Tabla N° 15. Tipo de estrategia CIAUTO

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Las preguntas aplicadas se tabularon en la matriz principal con los ítems de mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente; una suma total permite determinar que la empresa tiene una inclinación por la estrategia **ANALIZADORA**, por la unión de todos los departamentos para cumplir con los objetivos del área para evitar riesgos con la competencia siendo innovadores con los productos y servicios. Con un total de 28 puntos sobre 35 valorados para esta estrategia, representa un 80% de aplicación de actividades de este arquetipo.

AUTOMEKANO

ÍTEMS	ANALIZADORA	VALORACION				Ponderación	TOTAL
MERCADO		5				35	29
EFICIENCIA				3			
INVESTIGACIÓN		5					
ESTRUCTURA				3			
ESTRUCTURA			4				
AMBIENTE			4				
AMBIENTE		5					

Tabla N° 16. Tipo de estrategia AUTOMEKANO

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Las preguntas aplicadas se tabularon en una matriz principal que consta con los ítems mercado, eficiencia, investigación, estructura y ambiente de todas las estrategias, una suma total permite determinar que la empresa tiene una inclinación por la estrategia **ANALIZADORA**, la organización evita riesgos con sus competidores con productos innovadores en áreas estables y coordinación directa. Con un total de 29 puntos sobre 35 valorados, representa un 83% de aplicación de actividades relacionadas a la misma.

ANÁLISIS DE LA VARIABLE: RENTABILIDAD

Para la recolección de información de tipo cuantitativo para la variable dependiente RENTABILIDAD, se aplicó indicadores financieros que permitan el análisis crítico de la situación por empresas durante los años 2013 al 2015. Toda la información se manejó con una base de datos elaborado por el autor mediante la descarga de los estados financieros consolidados en la página web de la Superintendencia de Compañías en el portal de documentos y adaptándolos a un modelo determinado por el autor para el manejo de indicadores financieros.

Los indicadores financieros aplicados fueron EBITDA y ROI (Rentabilidad sobre la inversión), por una relevancia en el estudio y para determinar resultados de forma monetario como es el primer indicador y en porcentaje respectivamente.

A continuación, se presentan los resultados de rentabilidad por empresa:

AUTOMOTORES DE LA SIERRA

	2013	2014	2015
Vta. Netas	13.864.516,33	95.002.408,28	77.553.724,02
(-) Costo Venta	96.672.036,30	86.014.188,59	68.855.398,17
(=) Utilidad Bruta	17.192.480,03	8.988.219,69	8.698.325,85
(-) Gastos Generales	10.749.190,92	7.916.272,02	9.387.982,49
(=) Utilidad Opera.	6.443.289,11	1.071.947,67	-689.656,64
(+) Depreciación. y Amortización	327.795,80	257.454,98	603.359,45
EBITDA	6.771.084,91	1.329.402,65	-86.297,19

Tabla N° 17. EBITDA Automotores de la Sierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

La empresa Automotores de la Sierra en el año 2013 tiene un EBITDA de seis millones de dólares, para el 2014 un notable decremento a un millón de dólares con una variación de un año a otro de -409.33% muy significativa, probablemente por el aumento de impuestos como el ICE en importaciones que para el 2014 fue de 187.8%; como último punto a determinar el 2015 presenta 86 mil dólares negativos teniendo una variación entre el 2014 y 2015 de 1640.49%, debido probablemente al ICE que para el 2015 aumenta en 142%.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	3.158.465,05	2.456.942,44	2.351.317,62
INVERSIÓN	46.293.586,36	41.986.830,63	40.127.364,95
ROI % (G-I/I)	7%	6%	6%

Tabla N° 18. ROI Automotores de la Sierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Autor

La rentabilidad sobre inversión (ROI) calculado para esta empresa determina un porcentaje mayor para el año 2013 que se interpreta que los activos adquiridos o la inversión inicial fue recuperada en un 7% durante este año; para el año 2014 la ganancia generada cubre el 6% de los activos, entre estos dos años existe una variación de -16.59%, en el año 2015 no existe una variación relevante así que mantiene la recuperación de activos en un 6%.

AUTOSIERRA

	2013	2014	2015
Vta. Netas	\$ 5.052.704,06	\$ 10.220.193,70	\$ 8.641.364,85
(-) Costo. Venta	\$ 4.108.306,26	\$ 8.920.344,16	\$ 6.686.124,98
(=) Utilidad Bruta	\$ 944.397,80	\$ 1.299.849,54	\$ 1.955.239,87
(-) Gastos Generales	\$ 806.839,55	\$ 1.137.876,34	\$ 1.825.434,67
(=) Utilidad Opera.	\$ 137.558,25	\$ 161.973,20	\$ 129.805,20
(+) Depreciación y Amortización	\$ 45.263,33	\$ 54.867,18	\$ 44.041,99
EBITDA	\$ 182.821,58	\$ 216.840,38	\$ 173.847,19

Tabla N° 19. EBITDA AutoSierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Autosierra para los tres años analizados mantiene un EBITDA positivo; para el año 2013 tiene un EBITDA de 182 mil dólares, en el año 2014 está aumentada en 216 mil dólares equivalente al 15,69% de aumento en relación al año 2013; el año 2015 refleja un EBITDA de 173 mil dólares, decae al año 2014 con -24,73% debido posiblemente al aumento de impuestos como ICE explicado anteriormente y la situación económica del país.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ 96.865,88	\$ 177.002,35	\$ 156.390,92
INVERSIÓN	\$ 5.069.335,21	\$ 6.317.268,29	\$ 6.479.357,40
ROI % (G-I/I)	2%	3%	2%

Tabla N° 20. ROI AutoSierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Autosierra presenta un ROI rentabilidad sobre la inversión para el año 2013 que indica que los activos invertidos en la empresa fueron recuperados en un total del 2% para ese año, en 2014 la inversión fue recuperada con la ganancia del 3% aumentando el valor porcentual en un 31,80% con relación al año anterior, para el 2015 la recuperación de la inversión vuelve al 2% debido posiblemente a factores fuera del alcance de la organización como es la situación económica mundial y un decremento de 16,08% en relación al año 2014.

REENCAUCHADORA DE LA SIERRA

	2013	2014	2015
Venta. Netas	\$ 5.048.509,21	\$ 7.995.170,13	\$ 7.632.756,40
(-) Costo. Vta.	\$ 3.428.481,14	\$ 6.309.296,75	\$ 5.857.205,36
(=) Utilidad Bruta	\$ 1.620.028,07	\$ 1.685.873,38	\$ 1.775.551,04
(-) Gastos Generales	\$ 1.091.514,97	\$ 1.676.746,45	\$ 1.528.639,95
(=) Utilidad Opera.	\$ 528.513,10	\$ 9.126,93	\$ 246.911,09
(+) Depreciación. y Amortización	\$ 110.283,61	\$ 145.728,13	\$ 65.387,49
EBITDA	\$ 638.796,71	\$ 154.855,06	\$ 312.298,58

Tabla N° 21. EBITDA Reencauchadora de la Sierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Reencauchadora de la Sierra tiene un EBITDA utilidad antes de impuestos para el año 2013 de 638 mil dólares, para el año 2014 este indicador decae en 312.51% con 154 mil dólares debido posiblemente a una afectación por los impuestos como el ICE importaciones que aumenta en 187.8% para este año, el año 2015 el indicador aumenta en 50.41% con 312 mil dólares en relación al año pasado debido a un manejo adecuado de la estrategia y actividades.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ -20.129,53	\$ 21.387,54	\$ 157.307,75
INVERSIÓN	\$ 3.619.055,50	\$ 6.421.170,39	\$ 4.540.355,29
ROI % (G-I/I)	-1%	0,3%	3%

Tabla N° 22. ROI Reencauchadora de la Sierra

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Reencauchadora de la Sierra tiene una rentabilidad sobre la inversión (ROI) que en el año 2013 se pudo notar como la empresa tuvo perdida y no recuperó la inversión sobre los activos en -1%, para el año 2014 aumenta en 266.99% aunque la recuperación es de 0,3%, debido posiblemente a inversiones grandes que realizo la empresa en infraestructura para consolidarse dentro del sector automotriz, en el año 2015 vemos como la inversión recuperada aumenta en 90.39% en relación al 2014 y 3% de ganancia para recuperar activos.

VEHYSA

	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 10.418.861,17	\$ 9.565.256,22	\$ 6.607.121,49
(-) Costo. Vta.	\$ 8.868.933,33	\$ 8.509.492,91	\$ 5.762.923,57
(=) Utilidad Bruta	\$ 1.549.927,84	\$ 1.055.763,31	\$ 844.197,92
(-) Gastos Generales	\$ 961.409,54	\$ 909.818,87	\$ 706.599,74
(=) Utilidad Opera.	\$ 588.518,30	\$ 145.944,44	\$ 137.598,18
(+) Depreciación. y Amortización	\$ 24.086,19	\$ 45.580,05	\$ 26.393,43
EBITDA	\$ 612.604,49	\$ 191.524,49	\$ 163.991,61

Tabla N° 23. EBITDA Vehysa

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Vehysa tiene como EBITDA un patrón repetitivo que se puede observar en las empresas como van decayendo a partir del año 2014 por diversos motivos, en el año 2013 tiene una utilidad antes de impuestos de 612 mil dólares para el año 2014 este decae en 219.86% con 191 mil dólares por el aumento de impuestos para el sector automotriz en importaciones de repuestos que llevaron a una baja de ventas, en el año 2015 decae en 16.79% con relación al año anterior con 163 mil dólares.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ 130.363,50	\$ 77.513,79	\$ 73.530,94
INVERSIÓN	\$ 3.103.889,65	\$ 2.363.075,09	\$ 1.844.136,03
ROI % (G-I/I)	4%	3%	4%

Tabla N° 24. ROI Vehysa

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Vehysa tiene un índice de rentabilidad sobre la inversión (ROI) bastante constante dentro de los años de estudio para la investigación, para el año 2013 se pudo recuperar los activos con una ganancia del 4%, en el año 2014 existe un decremento de 28.04% en la ganancia por lo que no se logra recuperar los activos como se espera en un 3%, para el año 2015 la inversión puede ser recuperada a un 4% con un aumento en relación al 2014 del 17.73% debido a que el valor de los activos también bajo entre años y se fue equilibrando con la ganancia generada por la organización.

AMBACAR

	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 51.968.040,37	\$ 63.757.714,80	\$ 66.505.308,27
(-) Costo. Vta.	\$ 38.636.424,70	\$ 52.545.695,60	\$ 54.938.729,80
(=) Utilidad Bruta	\$ 13.331.615,67	\$ 11.212.019,20	\$ 11.566.578,47
(-) Gastos Generales	\$ 9.686.470,64	\$ 8.852.887,89	\$ 9.466.821,88
(=) Utilidad Opera.	\$ 3.645.145,03	\$ 2.359.131,31	\$ 2.099.756,59
(+) Depreciación y Amortización	\$ 293.770,39	\$ 294.696,81	\$ 338.633,77
EBITDA	\$ 3.938.915,42	\$ 2.653.828,12	\$ 2.438.390,36

Tabla N° 25. EBITDA Ambacar

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Autor

Ambacar logra mantener un EBITDA constante durante el periodo analizado por la estructura de la empresa y actividades realizadas para la mejora constante, en el año 2013 la utilidad antes de impuestos es de 3 millones de dólares, para el año 2014 este valor decae en 48.42% con 2 millones de dólares debido posiblemente a como se indicó en empresas anteriores como los impuestos sobre las importaciones aumentaron, en el año 2015 se mantiene con 2 millones de dólares variando en un 8.84% en relación con el 2014.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ 1.584.200,28	\$ 1.787.755,47	\$ 1.354.193,04
INVERSIÓN	\$ 32.188.380,86	\$ 27.814.930,90	\$ 27.518.983,60
ROI % (G-I/I)	5%	6%	5%

Tabla N° 26. ROI Ambacar

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Ambacar mantiene un ROI con poca varianza de año a año, en el 2013 la inversión es mayor y una utilidad que se mantiene casi constante entre los tres años, se logra una recuperación de la inversión del 5%, para el año 2014 la inversión baja y la ganancia aumenta por lo que se logra recuperar en un 6% con una diferencia del año anterior de 23.43%, en el año 2015 la inversión se mantiene como en 2014 aunque la ganancia si baja se tiene una recuperación del 5% de los activos, bajando un 30.61% en relación al 2014.

CIAUTO

	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 8.040.695,00	\$ 28.601.733,70	\$ 41.943.101,10
(-) Costo. Vta.	\$ 6.869.189,36	\$ 24.426.968,90	\$ 38.882.989,20
(=) Utilidad Bruta	\$ 1.171.505,64	\$ 4.174.764,80	\$ 3.060.111,90
(-) Gastos Generales	\$ 312.553,85	\$ 1.178.895,13	\$ 2.456.842,76
(=) Utilidad Operacional	\$ 858.951,79	\$ 2.995.869,67	\$ 603.269,14
(+) Depreciación y Amortización	\$ 16.729,90	\$ 314.750,34	\$ 409.116,79
EBITDA	\$ 875.681,69	\$ 3.310.620,01	\$ 1.012.385,93

Tabla N° 27. EBITDA Ciauto

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Ciauto al ser una empresa recientemente creada dentro del sector comercial automotriz mantiene utilidades altas y convincentes para realizar la investigación, en el año 2013 se puede notar una utilidad antes de impuestos de 875 mil dólares, para el año 2014 el indicador aumenta en 73.55% por un manejo adecuado de la estrategia no se ven afectada totalmente por el aumento de impuestos en las importaciones con una utilidad de 3 millones de dólares, en el año 2015 aunque disminuye la utilidad antes de impuestos en 227.01% aún mantiene 1 millón de dólares.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ 1.439.313,30	\$ 2.565.547,05	\$ 535.638,38
INVERSIÓN	\$ 15.732.035,44	\$ 40.771.773,40	\$ 39.431.888,80
ROI % (G-I/I)	9%	6%	1%

Tabla N° 28. ROI Ciauto

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Autor

Ciauto tiene ROI rentabilidad sobre la inversión en el año 2013 del 9% lo que representa la recuperación de los activos o inversión frente a la ganancia total después de impuestos que le permite afrontarlos, para el año 2014 la inversión aumenta en más del 100% que la analizada en 2013 aunque la ganancia también va en subida se puede recuperar la inversión en un 6% decayendo al 2013 en 45.40%, en el año 2015 la inversión baja casi un millón de dólares debido a un equilibrio con la ganancia que también decae en relación al año 2014, en este año la recuperación es solo del 1% con una diferencia del 363% con relación al 2014.

AUTOMEKANO

	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 18.662.107,20	\$ 19.607.111,34	\$ 17.482.198,51
(-) Costo. Vta.	\$ 15.879.063,17	\$ 15.228.330,30	\$ 13.331.299,00
(=) Utilidad Bruta	\$ 2.783.044,03	\$ 4.378.781,04	\$ 4.150.899,51
(-) Gastos Generales	\$ 4.729.660,70	\$ 4.804.301,15	\$ 4.372.101,34
(=) Utilidad Operacional	\$ -1.946.616,67	\$ -425.520,11	\$ -221.201,83
(+) Depreciación y Amortización	\$ 283.716,79	\$ 340.893,31	\$ 373.020,02
EBITDA	\$ -1.662.899,88	\$ 84.626,80	\$ 151.818,19

Tabla N° 29. EBITDA Automekano

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Automekano presenta cifras en negativo los primeros dos años de análisis, en el año 2013 tiene una pérdida de 1 millón de dólares valor al cual deben ser restado los respectivos impuestos, para el año 2014 se mantiene una pérdida con 84 mil dólares y una diferencia de 1864.98% positiva debido a que la perdida ya no es tan significativa, en el año 2015 se puede notar una utilidad antes de impuestos como resultado de una reducción considerable del costo de ventas de 151 mil dólares que en relación al 2014 aumenta en 155%.

	2013	2014	2015
GANANCIA TOTAL	\$ -157.136,69	\$ 177.752,34	\$ 106.185,70
INVERSIÓN	\$ 15.269.141,92	\$ 15.809.742,90	\$ 13.240.623,70
ROI % (G-I/I)	-1%	1%	1%

Tabla N° 30. ROI Automekano

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Automekano tiene un ROI rentabilidad sobre inversión en el año 2013 debido a la pérdida total y una inversión relativamente moderada no puede cubrir sus activos por lo que resulta un ROI de -1%; para el año 2014 ya existe una ganancia total y la inversión se mantiene por lo que aumenta el ROI en 191% y capacidad para cubrir los activos del 1%; en el año 2015 la inversión y la ganancia bajan; aunque se puede mantener una recuperación del 1% con una diferencia mínima al año 2014.

COMPARACIÓN DEL INDICADOR ROI DE LAS EMPRESAS DE ESTUDIO CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

El indicador (ROI) rentabilidad sobre la inversión es un índice muy utilizado por las empresas en el Ecuador por lo que la Superintendencia de Compañías publica todos los años a mediados del mes de abril (plazo máximo para entrega de estados financieros) índices financieros por sector comercial, los mismos que fueron usados para esa investigación como veremos a continuación:

EMPRESAS	ROI					
	2013	DIF	2014	DIF	2015	DI F
AMBACAR	5%	17%	6%	18%	5%	-4%
AUTOMEKANO	-1%	11%	1%	13%	1%	-8%
ASSA	7%	19%	6%	17%	6%	-3%
AUTOSIERRA	2%	14%	3%	14%	2%	-7%
CIAUTO	9%	21%	6%	18%	1%	-8%
REENCAU. SIERRA	-1%	11%	0,33%	12%	3%	-6%
VEHYSA	4%	16%	3%	15%	4%	-5%
	-12%		-11%		9%	
	Promedio Industria		Promedio Industria		Promedio Industria	

Tabla N° 31. Comparación Resultados alcanzados por la industria

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Z.F (2016)

Como se puede notar en la tabla anterior el promedio de la industria para el ROI en el año 2013 es -12% esta cantidad porcentual se llegó tras el análisis del sector realizado por la Superintendencia de Compañías, todas las empresas tienen una diferencia positiva de la siguiente manera, AMBACAR con 17%, AUTOMEKANO con 11%, ASSA (Automotores de la Sierra) con 19%, AUTOSIERRA con 14%, CIAUTO con 21%, REENCAUCHADORA DE LA SIERRA con 11% y VEHYSA con 16%. Notando que la empresa que lidera la lista es CIAUTO, seguida de ASSA y AMBACAR como las empresas con mejor ROI durante este año.

Para el año 2014 el índice ROI varía en -11% mejorando relativamente al año anterior, todas las empresas vuelven a tener una diferencia positiva de la siguiente manera Ambacar con 18%, Automekano con 13%, Assa con 17%, Autosierra 14%, Ciauto 18%, Reencauchadora de la Sierra 12% y Vehysa 15%. Notando así como este año Ciauto y Ambacar lideran la primera posición, seguida de Assa.

En el año 2015 el ROI arroja la cifra porcentual positiva de 9% encontrando así cifras negativas por parte de las empresas de la Zona centro de la siguiente manera: Ambacar con 4%, Automekano con 8%, Assa con 3%, Autosierra con 7%, Ciauto

con 8%, Reencauchadora de la Sierra con 6% y Vehysa con 5%. En este análisis lidera la lista ASSA con menor diferencia, seguida de AMBACAR y VEHYSA.

Cabe la explicación que el informe emitido por la Superintendencia de Compañías con el índice financiero ROI es la evaluación de más de diez mil empresas en el Ecuador del sector comercial automotriz y no solo de la Zona Centro delimitada como zona de estudio.

a.2) Interpretación de resultados

ÁNÁLISIS ENCUESTA RENTABILIDAD

En la encuesta tipo Likert además de las preguntas analizadas para identificar a las empresas dentro de un tipo de estrategia se añadió la valoración de rentabilidad según el criterio de los Gerentes y Jefes Financieros, como se presenta en los gráficos de análisis a continuación:

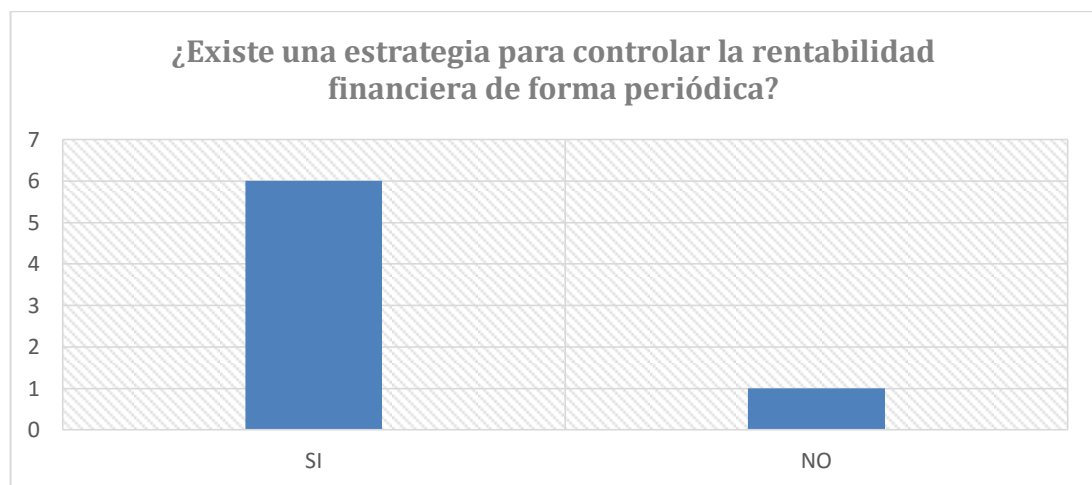


Gráfico N° 13. Pregunta 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

De las 7 empresas analizadas 6 afirman tener una estrategia para controlar la rentabilidad financiera de forma periódica entre ellas están AMBACAR, ASSA, REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, AUTOMEKANO, CIAUTO, VEHYSA.

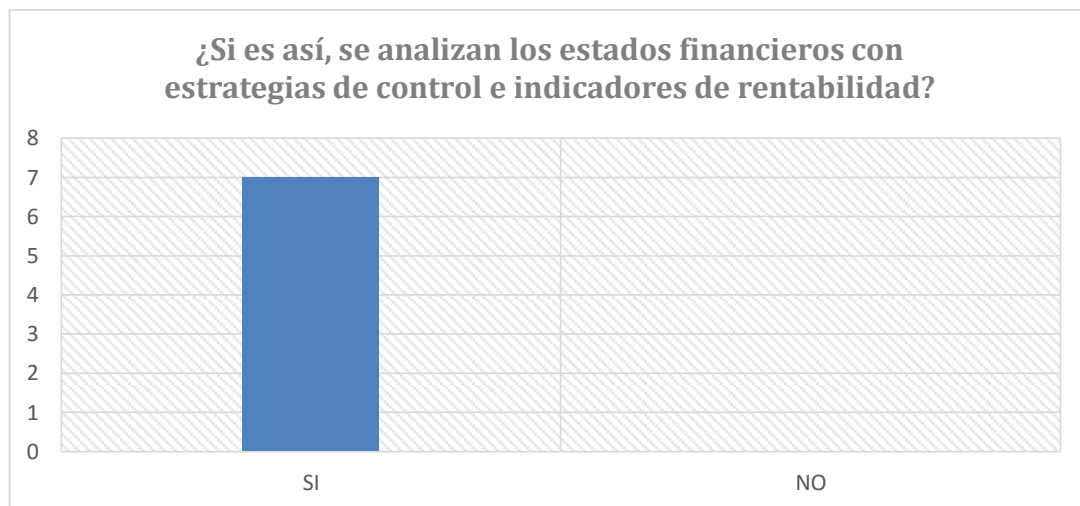


Gráfico N° 14. Pregunta 2

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Ambacar, Ciauto, Assa, Automekano, Reencauchadora, Vehysa admiten tener una estrategia de valoración de rentabilidad analizando estados financieros con un control previo y la aplicación de indicadores de rentabilidad.

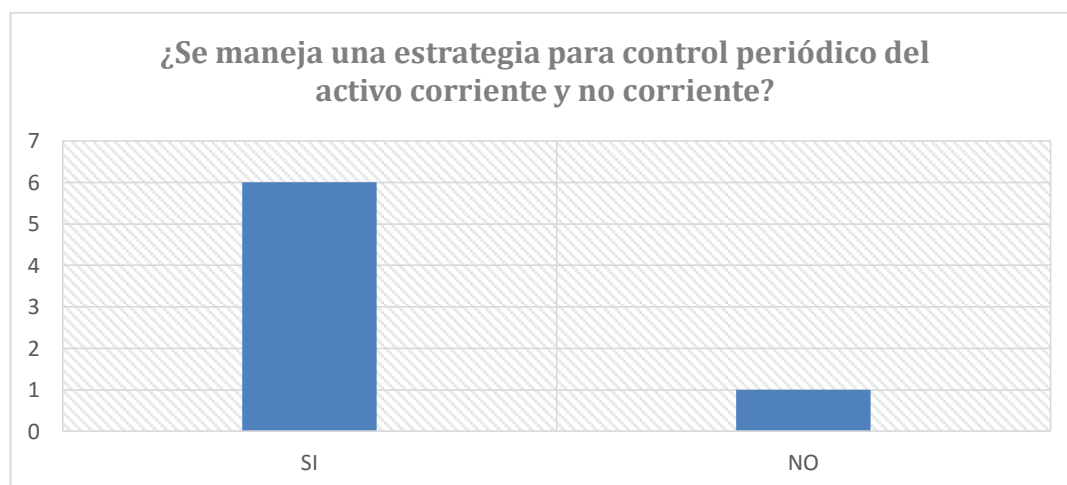


Gráfico N° 15. Pregunta 3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

Esta pregunta fue tomada en cuenta para el análisis del ROI y como manejan sus inversiones dichas empresas, 6 de las empresas estudiadas afirman tener una estrategia de control periódico para el activo corriente y no corriente entre ellas AMBACAR, ASSA, REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, AUTOMEKANO, CIAUTO, VEHYSA; excepto AUTOSIERRA.

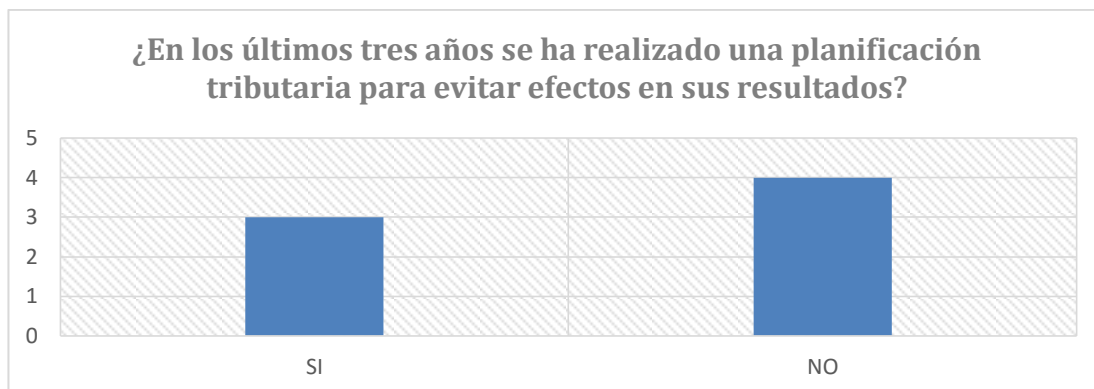


Gráfico N° 16. Pregunta 4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Z.F (2016)

La planificación tributaria es un concepto que se tomó en cuenta debido al cálculo del ROI siendo relevante la ganancia total sabiendo si la planificación del pago de tributos fue tomada en cuenta para aumentar este indicador, sólo 3 empresas admiten llevar este control para evitar riesgos en los resultados estas son: AMBACAR, CIAUTO, AUTOMEKANO.

a.3) Verificación de hipótesis.

CORRELACIÓN DE VARIABLES MÉTODO DE PEARSON-COMPROBACION DE HIPÓTESIS.

Para analizar el paradigma de estrategias de Miles & Snow y los cuatro arquetipos en conjunto con la rentabilidad y sus índices financieros como son: ROI y EBITDA; se canalizó a las empresas con estrategia ANALIZADORA identificadas por la encuesta aplicada, la estrategia analizadora es un conjunto de actividades que promueve la innovación de productos y la unión de estrategias como es la prospectiva y defensiva; es así como los resultados prueban que 5 de 7 empresas encuestadas tienen esta estrategia analizadora con las que se identificara el patrón de relacionamiento con su estrategia.

2013	ESTRATEGIA	EMPRESAS
2%	51%	AUTOSIERRA
4%	86%	VEHYSA
5%	80%	AMBACAR
9%	80%	CIAUTO

Tabla N° 32. Empresas correlación ROI 2013

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

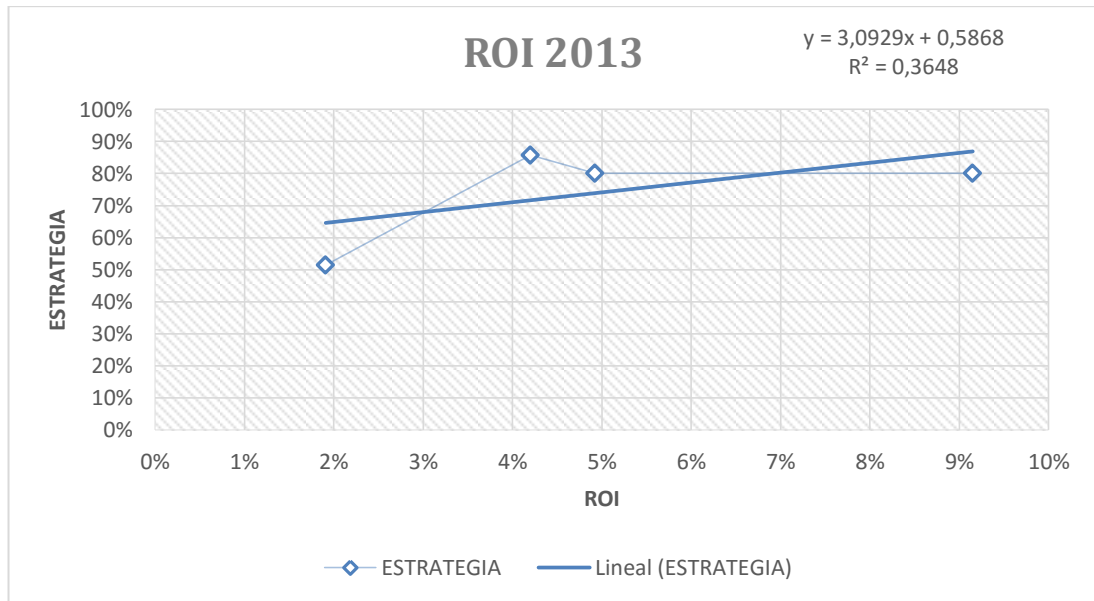


Gráfico N° 17. Análisis correlación ROI 2013

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

Analizados los datos del ROI 2013 en relación con el porcentaje de aplicación de la estrategia encontrados en la encuesta como se presenta en la Tabla N° 32, se determina un patrón de comportamiento o $R^2=0.3648$ resultado que aplicaremos la siguiente fórmula:

Aplicación fórmula

$$R^2=0.3648$$

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R = 0,6039$$

Este valor de 0,6039 nos indica una correlación positiva moderada dentro de la escala de Pearson, dejando así cuatro empresas de las siete encuestadas con estrategia

ANALIZADORA y comprobando como el uso de esta conlleva a las organizaciones a mantener una mayor rentabilidad dentro del sector comercial automotriz.

2014	ESTRATEGIA	EMPRESAS
3%	51%	AUTOSIERRA
3%	86%	VEHYSA
6%	80%	AMBACAR
6%	80%	CIAUTO

Tabla N° 33. Empresas correlación ROI 2014

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

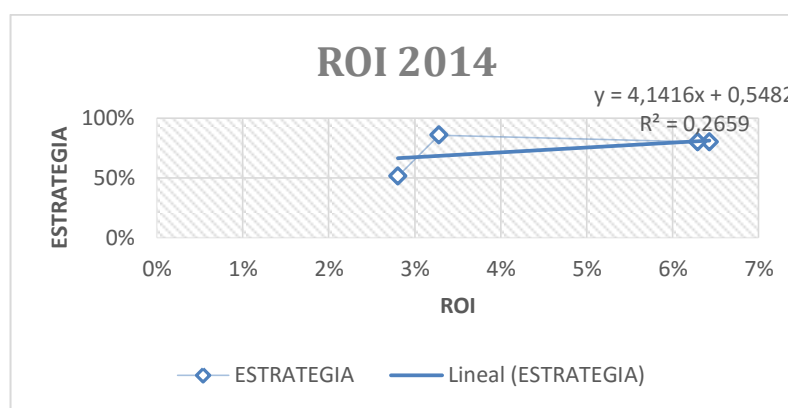


Gráfico N° 18. Análisis correlación ROI 2014

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

Para el año 2014 las empresas dentro de la estrategia analizadora que destacaron sobre las otras organizaciones por su mayor rentabilidad fueron: Autosierra, Vehysa, Ambacar Ciauto siendo tomadas en cuenta para el análisis de correlación donde se obtuvo:

$$R^2=0.2659$$

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R=0.5156$$

El valor de R después de aplicar la fórmula indica que tenemos una correlación positiva moderada según la escala de Pearson debido a la reducción del índice ROI en el año 2014 de ciertas empresas por el aumento de impuestos como el ICE a las importaciones que afecto posiblemente los resultados financieros en el mencionado año.

2015	ESTRATEGIA	EMPRESAS
2%	51%	AUTOSIERRA
4%	86%	VEHYSA
5%	80%	AMBACAR

Tabla N° 34. Empresas correlación ROI 2015

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

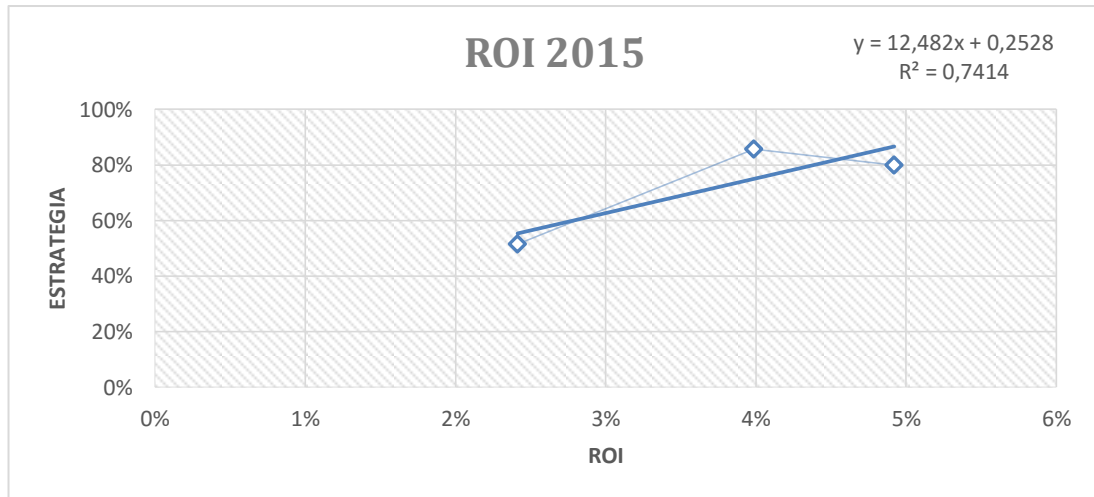


Gráfico N° 19. Análisis correlación ROI 2015

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

En el año 2015 las empresas seleccionadas por su mayor índice ROI con estrategia analizadora fueron: Autosierra, Vehysa y Ambacar; notando así un patrón repetitivo de empresas que durante el periodo analizado logran mantener una buena rentabilidad. De la correlación se obtuvo el siguiente resultado:

$$R^2=0.7414$$

$$R=\frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R=0.8610$$

Una vez aplicada la fórmula la correlación es positiva moderada según la escala de Pearson, debido a que las empresas antes mencionadas mantienen un ROI con poca varianza entre los años 2014 y 2015 siendo organizaciones líderes en la Zona Centro por la estrategia empleada con las actividades realizadas para evitar caer en la economía cambiante y altos impuestos empleados a partir del año 2015.

2013	ESTRATEGIA	EMPRESAS
\$182.821,58	51%	AUTOSIERRA
\$612.604,49	86%	VEHYSA
\$875.681,69	80%	CIAUTO

Tabla N° 35. Empresas correlación EBITDA 2013

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)



Gráfico N° 20. Análisis correlación EBITDA 2013

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

El indicador financiero EBITDA permite el análisis de resultados contables antes del pago de impuestos en relación con la estrategia y el paradigma de comportamiento relacionado con ambas variables; en el año 2013 las empresas con estrategia analizadora tienen mayor EBITDA a diferencia de las organizaciones que adoptan otra estrategia las cuales son: Autosierra, Vehysa y Ciauto. El resultado de la correlación fue el siguiente:

$$R^2=0.7341$$

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R = 0.8567$$

Siendo R una correlación positiva moderada según la escala de Pearson, aunque la correlación sigue demostrando que este tipo de estrategia ayuda a las empresas de la Zona centro a desarrollar un buen panorama en su sector comercial.

2014	ESTRATEGIA	EMPRESAS
\$216.840,38	51%	AUTOSIERRA
\$2.653.828,12	80%	AMBACAR
\$3.310.620,01	80%	CIAUTO

Tabla N° 36. Empresas correlación EBITDA 2014

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

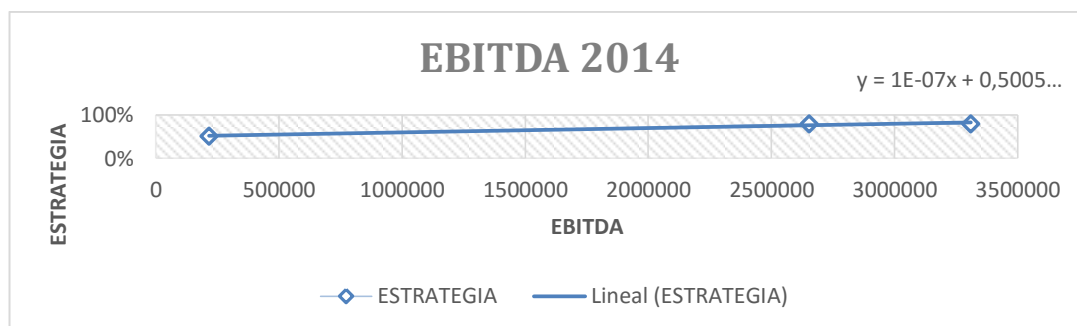


Gráfico N° 21. Análisis correlación EBITDA 2014

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

En el año 2014 las empresas con estrategia analizadora con mayor rentabilidad tomadas en cuenta para el análisis de correlación y para determinar un patrón de relacionamiento fueron: Autosierra, Ambacar y Ciauto; Ambacar vuelve a ser tomada en cuenta por su aumento en el EBITDA que permite crecer a la industria. Del resultado de correlación se obtiene:

$$R^2=0.9594$$

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R=0.9794$$

Siendo el resultado de 0.9794 una correlación positiva fuerte, la primera que ubica a la estrategia analizadora como potencial actividad que incide en una rentabilidad superior en el sector automotriz, demuestra que este tipo de estrategia ayuda a las organizaciones a mantenerse en el mercado y solventar sus resultados financieros de forma positiva.

2015	ESTRATEGIA	EMPRESAS
\$173.847,19	51%	AUTOSIERRA
\$2.438.390,36	80%	AMBACAR
\$1.012.385,93	80%	CIAUTO
\$151.818,19	83%	AUTOMEKANO

Tabla N° 37. Empresas correlación EBITDA 2015

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

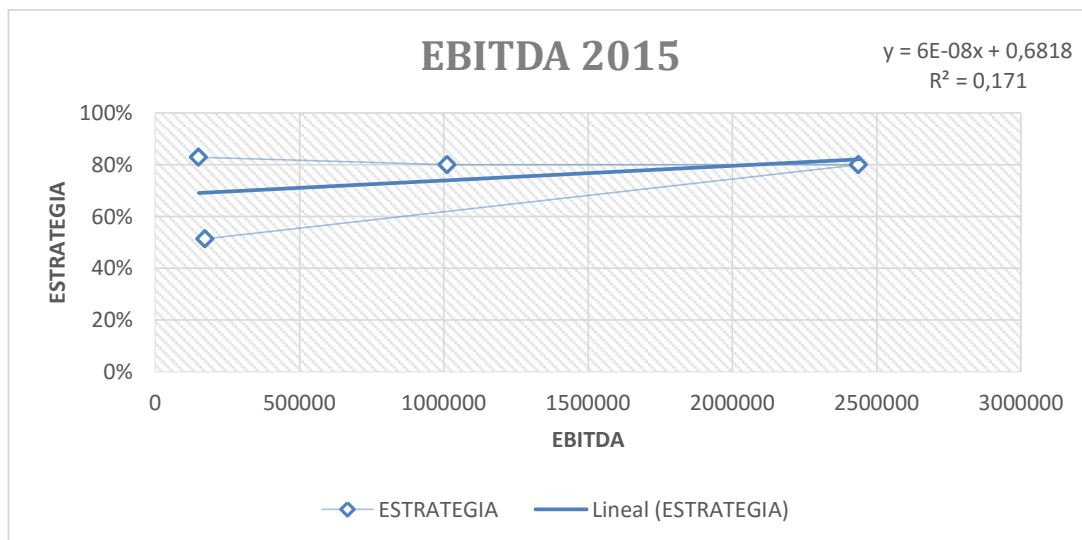


Gráfico N° 22. Análisis correlación EBITDA 2015

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

Para el año 2015 en análisis de correlación entre la estrategia y EBITDA se realiza con las siguientes empresas: Autosierra, Ambacar, Ciauto y Automekano; empresas que poseen estrategia analizadora y tiene mayor relevancia en el índice antes indicado. El resultado de la correlación es el siguiente:

$$R^2=0.171$$

$$R = \frac{\sum((ZX)(ZY))}{N}$$

$$R=0.4135$$

El resultado de R es 0.4135 que demuestra una correlación positiva débil, empresas fuertes en el mercado automotriz tienen una bajada en su EBITDA en el año 2015, posiblemente debido a un incremento de los impuestos como se demostró en la correlación con el ROI, impuestos como el ICE en importaciones y la implementación de salvaguardias para equilibrar la economía del país lograron un déficit en la rentabilidad de las empresas, pero por la estrategia aplicada por las organizaciones logran una correlación positiva aunque débil en comparación con los resultados anteriores.

EMPRESAS	ESTRATEGIA	PROMEDIO EBITDA	PROMEDIO ROI	ESTRATEGIA
ASSA	PROSPECTIVA	\$ 2.671.396,79	6%	70%
AUTOSIERRA	ANALIZADORA	\$ 191.169,72	2%	51%
REENCAUCHADORA	DEFENSIVA	\$ 514.079,56	1%	77%
VEHYSA	ANALIZADORA	\$ 322.706,86	4%	86%
AMBACAR	ANALIZADORA	\$ 3.010.377,97	5%	80%
CIAUTO	ANALIZADORA	\$ 1.732.895,88	6%	80%
AUTOMEKANO	ANALIZADORA	\$ -531.902,83	0%	83%

Tabla N° 38. Análisis de estrategia frente a la rentabilidad

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Z.F (2016)

La estrategia analizadora es el arquetipo más utilizado por las empresas del sector comercial automotriz de la Zona Centro, aunque adoptan la estrategia prospectiva (ASSA) y defensiva (REENCAUCHADORA) obteniendo resultados altos también en la industria, la ANALIZADORA como se puede notar en la tabla anterior tiene mayor aplicación y con un promedio del ROI y EBITDA superior en las empresas VEHYSA, AMBACAR y CIAUTO con alto grado de relación con la industria.

La estrategia REACTIVA en las organizaciones comerciales del sector automotriz se demuestra que no es aplicada como arquetipo de funcionamiento siendo superada por la prospectiva, analizadora y defensiva.

Se concluye entonces que en la presenta investigación se acepta la hipótesis alternativa (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), es decir que “La estrategia organizacional si afecta la rentabilidad en las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador durante los años 2013 al 2015.”

b) LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación se tuvieron limitantes como fue la cantidad de empresas analizadas que en un principio se consideró a toda la industria de la Zona Centro y se fijó en siete empresas que al momento de aplicación de la encuesta se tuvo dificultad con el tiempo de entrega de los mismos y su respectiva tabulación.

Otro limitante fue la varianza del cálculo del EBITDA durante el periodo analizado ya que la correlación de variables necesitaba de empresas con poca varianza en sus resultados para comprobar la hipótesis, los nuevos impuestos aplicados en el periodo

limitan llegar a una conclusión relevante sobre la estrategia y la rentabilidad.

c) CONCLUSIONES

- Dentro de las empresas en estudio se han identificado las estrategias genéricas de Miles y Snow en función de la encuesta realizada, definiendo que las empresas encuestadas del sector automotriz de la Zona Centro durante el periodo 2013 al 2015 tales empresas como: Autosierra, Vehysa, Ambacar, Ciauto y Automekano; son analizadoras por evitar riesgos con productos que superan a la competencia, siendo flexibles a los posibles cambios pero manteniendo costos bajos, con la implementación de nuevos productos con calidad y tecnología, la colaboración entre todos los departamentos manteniendo un equilibrio en la estructura, manejando una rutina específica y eficiente en áreas estables de la empresa y buscando la innovación en áreas críticas. Otras empresas analizadas como es ASSA tiene estrategia prospectiva por la búsqueda de nuevos mercados pero no siempre eficientes ante la innovación y creatividad; Reencauchadora de la Sierra tiene estrategia defensiva que le permite tener un mercado maduro concentrada en la mejora de operaciones; la estrategia prospectiva, defensiva y analizadora encontradas en la industria son de carácter positivo para las organizaciones, encontrando de igual forma que ninguna maneja una estrategia reactiva concluyendo que todas las empresas poseen una estrategia particular al momento de manejar su negocio.
- Aplicando indicadores financieros como fueron ROI (Rentabilidad sobre la inversión) y EBITDA (utilidad antes de impuestos), se puede concluir con datos presentados en valores monetarios y porcentajes que la variación entre los años 2013 al 2014 en un promedio de la industria del EBITDA fue de -22.4%, con una baja de utilidad para el año 2014 por la aplicación de impuestos sobre las importaciones que afecto al sector automotriz en su área de ventas de repuestos, la variación del EBITDA entre 2014 y 2015 es de -25.36% bajando a un más por la aplicación de nuevos aranceles y salvaguardias que afectaron a las ventas. Para el ROI la varianza entre los años 2013 y 2014 es de 59.21%; para el año 2015 de -176.42% provocado posiblemente por los hechos antes mencionados.

Comparando con el promedio de la industria el ROI en los años 2013 y 2014 que son -11% y -12% respectivamente la Zona Centro tiene índices de rentabilidad mayores siendo líderes en el mercado ecuatoriano por su mayor capacidad de recuperación que otras empresas del país, para el año 2015 el promedio de la industria es del 9% y aun así las empresas son positivas en relación con otras del sector comercial automotriz.

- Se puede concluir que la relación de paradigmas de comportamiento entre la estrategia y la rentabilidad analizado por la correlación de variables de Pearson nos lleva a determinar que la estrategia analizadora aplicada por la mayoría de empresas de la Zona Centro en el periodo 2013 al 2015 tuvieron mayor rentabilidad frente a otras del mercado, aunque las correlaciones eran moderadas en el análisis con ROI y EBITDA seguían siendo positivas y determinando que el uso de este arquetipo de estrategia lleva a las empresas a tener mayor rentabilidad como es el caso de Vehysa que lideraba el grupo de las empresas encuestadas con 86% de aplicación de la estrategia, seguida de Ambacar y Ciauto con un 80% .

d) RECOMENDACIONES (Propuesta de solución)

- Para investigaciones futuras sobre la estrategia organizacional bajo el concepto de Miles & Snow se propone usar el método de Likert, con la matriz de análisis relacionada con ítems básicos de conceptos derivados de las cuatro estrategias planteadas por los autores. Realizar investigaciones con nuevos periodos de estudio y determinar si las estrategias de las organizaciones de la Zona Centro siguen siendo implementadas para la mejora del mercado económico.
- A las empresas del sector se recomienda el uso de índices financieros que les permita relacionarse con el mercado que los rodea y saber exactamente como y donde está ubicada la organización para implementa estrategias que les ayude a mejorar su rentabilidad dando una respuesta eficiente a la demanda del entorno.
- Para concluir determinar siempre un patrón de relacionamiento sabiendo que si las empresas actúan bajo determinadas actividades relacionadas con una

estrategia podrán incrementar su rentabilidad y así mantenerse como líderes en el mercado ecuatoriano como es el caso de las empresas de la Zona Centro. Buscando siempre la innovación de productos y cubrir con la demanda de sus consumidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AEADE (2015). Asociación de empresas automotrices del Ecuador. Obtenido de:

http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145

AEADE. (2014). Anuario Obtenido de:

http://www.aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO_2014.

Automotriz - PRO ECUADOR. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/automotriz/>

Banco Mundial baja proyecciones para perspectivas de la economía mundial e insta a

países en desarrollo a impulsar sus reformas internas. (s. f.). Recuperado 14 de

agosto de 2016, a partir de [http://www.bancomundial.org/es/news/press-](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/06/10/wb-lowers-projections-global-economic-outlook-developing-countries-domestic-reforms)

[release/2014/06/10/wb-lowers-projections-global-economic-outlook-developing-](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/06/10/wb-lowers-projections-global-economic-outlook-developing-countries-domestic-reforms)

[countries-domestic-reforms](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/06/10/wb-lowers-projections-global-economic-outlook-developing-countries-domestic-reforms)

Berstein (2000, pág. 2) Manual de Análisis Financiero. Obtenido de

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Manual%20de%0an%C3%A1lisis%20financiero-libro.pdf>

Bravo Valdivieso, M. (2011). *Contabilidad general*. Quito, Ecuador: Escobar.

Carbajal, M.C (3 de julio de 2013-2014). *El sector Automotriz en el mundo y en*

México. Obtenido de una revisión a los datos de producción y ventas:

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: chapters in the history of the*

American industrial enterprise (repr). Washington: Beard Books.

Cifras generadas a partir de publicaciones del Servicio de rentas Internas (SRI)

Disponible en:

Con base en el Censo Nacional Económico de 2010

Cuatrecasas Arbós, L. (2000). *Gestión económico-financiera de la empresa*. México:

Alfaomega.

D, P. (2014). Industry As an Institution *, 27(48), 41–65.

Daniel Sticco (2016) La Industria automotriz registro en 2015 el peor nivel en seis

años. Recuperado en: <http://www.infobae.com/2016/01/06/1781358-la-industria-automotriz-registro-2015-el-peor-nivel-seis-anos> el 10 de mayo de 2016

David, F. R. (2003). *Strategic management: concepts* (9th ed). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. <http://doi.org/10.2307/256040>

Diagnóstico del Sector Automotriz - AUTOMOTRIZ.pdf. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/AUTOMOTRIZ.pdf>

Drucker, P. F. (1993). *Concept of the corporation*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10363276>

Economía Mundial | Economy Weblog. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://economy.blogs.ie.edu/archives/category/economia-mundial>

El 2016 empezó con una caída del 50% en la venta de autos | El Comercio. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-venta-autos-economia.html>

El sector automotriz en América Latina | Latin America Hoy. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <https://latinamericahoy.es/2012/04/17/el-sector-automotriz-en-america-latina/>

Estadísticas - CINAEC- Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.cinae.org.ec/index.php/estadisticas>

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA SEGÚN NIIF PARA PYMES. ~ Educaconta. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*.

México: Pearson Educación.

Grady, Paul (1999). "Gestión Económica- financiero de la empresa". Mexico. Editorial alfa y omega.

Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis: text and cases* (Eighth edition). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.

Herrera E, Lus, Medina, A., & Naranjo, G. (2010). Tutoría de la investigación científica.

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>

http://www.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e703/EA_JUL_SEP_SEGUNDA_VERSION_5.pdf

Igor Ansoff (1957) Estrategias para la Diversificación, de Harvard Business Review, artículo.

Industria automotriz nacional, el número uno en América Latina: La Razón: 14 de agosto de 2016. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.razon.com.mx/spip.php?article292461>

La industria automotriz registró en 2015 el peor nivel en seis años | Sector automotriz - Infobae. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/01/06/1781358-la-industria-automotriz-registro-2015-el-peor-nivel-seis-anos/>

La velocidad del sector automotor se frena nuevamente | Revista Líderes. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.revistalideres.ec/lideres/velocidad-sector-automotor-frena-nuevamente.html>

Los ecuatorianos pagan 30 impuestos al SRI. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de [about:reader?url=http%3A%2F%2Fwww.elcomercio.com%2Fdatos%2Fimpuestos-sri-ecuador-recaudacion-tributaria.html](http://www.elcomercio.com/2016/01/06/1781358-la-industria-automotriz-registro-2015-el-peor-nivel-seis-anos/)

Lucía, Á., Hidalgo, N., Hernando, D., Ramírez, B., Angello, G., & Ríos, C. (2014).

Organizational strategy : A study proposal. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161.
doi:10.1016/j.estger.2014.04.004

Lucía, C., Galeano, N., Mercedes, I., Fronti, G., Niño, C., & García, I. (2003). Algunas consideraciones para la reconstrucción del concepto de contabilidad para el presente siglo. *INNOVAR; Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 20(21), 127–138. doi:2248-6968

Martínez Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas* (1. ed). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.
Mascareñas, 1988 Obtenido de Introducción a las Finanzas Corporativas:
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/01.pd>

México lidera crecimiento de importación de acero chino en Latinoamérica en 2015 | América Economía - El sitio de los negocios globales de América Latina. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mexico-lidera-crecimiento-de-importacion-de-acero-chino-en-latinoamerica-en-2015>

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.

OICA. (2015). OICA Estadísticas de Producción. Obtenido de:

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10747940>

Partal Ureña, A. (2016). *Introducción a las finanzas empresariales*. Madrid:

- Pirámide.
Pascual (2003, pág. 5) Conceptos Financieros. Obtenido de
http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf
Portal Web Revista Gestión <http://www.revistagestion.ec/?p=2577>
- Porter, M. E., & Shchetinin, V. D. (1993). *Mezhdunarodnaia konkurentsia: konkurentnye preimushchestva stran = The competitive advantage of nations*. Moskva: Mezhdunarodnye otnosheniia.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of corporation*. Canada: Harvard Business School Reprint.
- Ramos Alejandro. (2008). Cómo Llegan a La Definición De La Estrategia Las Empresas Localizadas En El Valle De Aburrá. *Eia*, 9, 9–29.
- Sánchez (2002, pág. 5) Análisis de Rentabilidad de la empresa. Obtenido de Análisis contable:
- Santillana González, J. R. (2002). *Auditoría interna integral: administrativa, operacional y financiera*. México: Thomson.
- sectorial_automotriz.pdf. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2016, a partir de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf
- Senge, P. M., & Klostermann, M. (2006). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (10. Aufl). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shepeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I)
- Sun Tzu "El Arte de la Guerra"
- Tarziján Martabit, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Alfaomega.
- Thompson, G. (2003). *Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). No Title No Title. *Journal of Chemical*

Information and Modeling, 53(9), 1689–1699. doi:10.1017/CBO9781107415324.004

Universidad Tecnológica Nacional de la Plata. (2001). *Sistemas de información*. Argentina. Facultad Regional de la Plata.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13th ed). Harlow, England ; New York: Financial Times/Prentice Hall.

Verschoore, J. R., Balestrin, A., & Perucia, A. (2014). *S -f n* ;, 275–292.

Zavala. (2011). *Estadística básica*. Editorial Trillas Sa De Cv.

ANEXOS

ANEXO 1

ITEMS ENCUESTA

ITEMS	DEFENSIVA	PROSPECTIVA	ANALIZADORA	REACTIVA
MERCADO	maduro	Búsqueda de nuevos mercados	Evitan riesgos con productos que superan a la competencia	No pueden notar un cambio en el mercado
EFICIENCIA	concentrada en la mejora de operaciones	No son eficientes totalmente, pero generan cambios e innovación	Son flexibles a posibles cambios, pero manteniendo bajos costos	Respuesta ineficiente a la demanda del entorno
INVESTIGACIÓN	No investiga futuras oportunidades	Promueven la creatividad en la variedad de productos y tecnología	Nuevos productos que superan a otros en calidad o tecnología	Poca capacidad para adaptarse a la competencia externa
ESTRUCTURA	Conservador y segura siempre necesita ajustes en tecnología y métodos	organizativa flexible y descentralizada, colaboración de los diversos departamentos y poco nivel de gerencia.	Los departamentos colaboran entre si y mantienen el equilibrio en procesos bajo una estructura que permita manejar una rutina específica	no tienen una estrategia particular al momento de manejar su negocio.
AMBIENTE	Estables controlan los costos con procesos estandarizados discretos y formales con planificación a largo plazo	nuevos productos prosperando en un ambiente de negocios con búsqueda de nuevas oportunidades.	formalizada y eficiente esto en áreas que se consideren estables, en otras áreas donde la situación demande otra actitud buscan innovación.	sin mecanismos de control que permitan el diseño de una estructura en el sistema.

ANEXO 2

ESTRUCTURA ENCUESTA LIKERT

		OPCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	
MERCADO	1	DEFENSIVA						
EFICIENCIA	2							¿En los últimos tres años la empresa ha mantenido relaciones de trabajo a largo plazo como parte de su estrategia?
INVESTIGACIÓN	3							¿En las operaciones diarias la eficiencia es parte de la estrategia para mejorar los procesos?
ESTRUCTURA	4							¿Desde el año 2013 al 2015 se implementó la investigación de nuevas oportunidades como estrategia para mejorar la rentabilidad?
ESTRUCTURA	5							¿Las decisiones tomadas fueron de carácter conservador y seguro para mantener una estrategia?
AMBIENTE	6							¿Los ajustes de tecnología y métodos en los productos y servicios fueron constantes en los últimos tres años?
MERCADO	7	PROSPECTIVA						
EFICIENCIA	8							¿Los costos fueron controlados con procesos estandarizados discretos y formales desde el 2013 al 2015?
INVESTIGACIÓN	9							¿Desde el año 2013 hasta le 2015se ha buscado nuevos mercados donde incursionar?
ESTRUCTURA	10							¿En las operaciones diarias en su empresa es parte de la estrategia los cambios e innovación?
ESTRUCTURA	11							¿En los últimos tres años la creatividad y variedad de productos o servicios con tecnología fue parte de la estrategia para mejorar las utilidades?
AMBIENTE	12							¿En los últimos tres años la creatividad y variedad de productos o servicios con tecnología fue parte de la estrategia para mejorar las utilidades?
MERCADO	13	ANALIZADORA						
EFICIENCIA	14							¿Las decisiones fueron flexibles y descentralizadas durante el año 2013 al 2015?
INVESTIGACIÓN	15							¿En los últimos tres años para la toma de decisiones fue necesaria la colaboración de ciertos departamentos críticos con poco control gerencial?
ESTRUCTURA	16							¿En los últimos tres años implementaron nuevos productos que mejoró su ambiente de negocios y gestión empresarial?
ESTRUCTURA	17							¿Se ha usado productos que superen a la competencia para evitar riesgos en el mercado?
AMBIENTE	18							¿Con los cambios del entorno (aranceles de importación, caída precio del petróleo, incremento IVA) en los últimos tres años se logró mantener costos bajos?
MERCADO	19	REACTIVA						
EFICIENCIA	20							¿Existieron nuevos productos que superaron a la competencia en calidad o tecnología en los últimos tres años?
INVESTIGACIÓN	21							¿En los últimos tres años fue importante la colaboración de todos los departamentos para aplicar una estrategia?
ESTRUCTURA	22							¿Los procesos elaborados por los diferentes departamentos manejan una rutina específica desde el año 2013 al 2015?
ESTRUCTURA	23							¿En áreas críticas de la empresa en los últimos tres años existió un ambiente formal y eficiente?
AMBIENTE	24							¿El área financiera tuvo innovación en los últimos años analizados?
MERCADO	20	REACTIVA						
EFICIENCIA	21							¿Con los diferentes cambios en el mercado en los últimos tres años se implementaron estrategias para la empresa?
INVESTIGACIÓN	22							¿Con la demanda de nuevos productos, tecnología y calidad por parte los consumidores en los últimos tres años la empresa implementó una estrategia para una respuesta inmediata?
ESTRUCTURA	23							¿Se realizaron análisis periódicos a la competencia externa para conocer puntos fuertes y débiles?
AMBIENTE	24							¿En los últimos tres años fue imprescindible una estrategia para manejar su negocio?
AMBIENTE	24	¿La organización tuvo seguimiento y control continuo sobre los procesos realizados en los últimos tres años?						

ANEXO 3

ENCUESTA APLICADA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DIRIGIDA A: Gerentes y Jefes Financieros de las empresas comerciales del



sector automotriz Zona Centro

Objetivo: Identificar los tipos de estrategias genéricas adoptados por las empresas comerciales del sector automotriz de la Zona Centro del Ecuador durante el periodo 2013 – 2015.

INSTRUCTIVO:

- Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación.
- Lea detenidamente las opciones antes de seleccionar las respuestas
- Tendrá 5 opciones de respuesta maque con una (X) la que considere se acerque a su realidad.

	OPCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	MUY POCAS	NUNCA
1	¿En los últimos tres años la empresa ha mantenido relaciones de trabajo a largo plazo como parte de su estrategia?					
2	¿Desde el año 2013 hasta le 2015se ha buscado nuevos mercados donde incursionar?					
3	¿Se ha usado productos que superen a la competencia para evitar riesgos en el mercado?					
4	¿Con los diferentes cambios en el mercado en los últimos tres años se implementaron estrategias para la empresa?					
5	¿En las operaciones diarias la eficiencia es parte de la estrategia para mejor los procesos?					
6	¿En las operaciones diarias en su empresa es parte de la estrategia los cambios e innovación?					
7	¿Con los cambios del entorno (aranceles de importación, caída precio del petróleo, incremento IVA) en los últimos tres años se logró mantener costos bajos?					
8	¿Con la demanda de nuevos productos, tecnología y calidad por parte los consumidores en los últimos tres años la empresa implementó una estrategia para una respuesta inmediata?					
9	¿Desde el año 2013 al 2015 se implementó la investigación de nuevas oportunidades como estrategia para mejorar la rentabilidad?					
10	¿En los últimos tres años la creatividad y variedad de productos o servicios con tecnología fue parte de la estrategia para mejor las utilidades?					

	OPCIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
11	¿Existieron nuevos productos que superaron a la competencia en calidad o tecnología en los últimos tres años?					
12	¿Se realizaron análisis periódicos a la competencia externa para conocer puntos fuertes y débiles?					
13	¿Las decisiones tomadas fueron de carácter conservador y seguro para mantener una estrategia?					
14	¿Los ajustes de tecnología y métodos en los productos y servicios fueron constantes en los últimos tres años?					
15	¿Las decisiones fueron flexibles y descentralizadas durante el año 2013 al 2015?					
16	¿En los últimos tres años para la toma de decisiones fue necesaria la colaboración de ciertos departamentos críticos con poco control gerencial?					
17	¿En los últimos tres años fue importante la colaboración de todos los departamentos para aplicar una estrategia?					
18	¿Los procesos elaborados por los diferentes departamentos manejaron una rutina específica desde el año 2013 al 2015?					
19	¿En los últimos tres años fue imprescindible una estrategia para manejar su negocio?					
20	¿Los costos fueron controlados con procesos estandarizados discretos y formales desde el 2013 al 2015?					
21	¿En los últimos tres años implementaron nuevos productos que mejoró su ambiente de negocios y gestión empresarial?					
22	¿En áreas críticas de la empresa en los últimos tres años existió un ambiente formal y eficiente?					
23	¿El área financiera tuvo innovación en los últimos años analizados?					
24	¿La organización tuvo seguimiento y control continuo sobre los procesos realizados en los últimos tres años?					
25	¿Existe una estrategia para controlar la rentabilidad financiera de forma periódica?	SI NO		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

26	<p>¿Si es así, se analizan los estados financieros con estrategias de control e indicadores de rentabilidad?</p> <p>INDIQUE QUE ESTRATEGIAS O INDICADORES USADOS:</p>	<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
27	<p>¿Se maneja una estrategia para control periódico del activo corriente y no corriente?</p>	<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
28	<p>¿En los últimos tres años se ha realizado una planificación tributaria para evitar efectos en sus resultados?</p>	<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

BASE DE DATOS ESTADO DE RESULTADOS 2013

ESTADO DE RESULTADOS	AMBACAR	AUTOMEKANO	ASSA	AUTOSIERRA	CLAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
ingresos de actividades ordinarias	\$ 49.907.095,62	\$ 20.483.256,92	\$ 112.267.965,36	\$ 4.950.303,65	\$ 8.873.368,63	\$ 5.048.509,21	\$ 9.960.706,37
venta de bienes	\$ 51.968.040,37	\$ 18.662.107,20	\$ 113.864.516,33	\$ 5.052.704,06	\$ 8.040.695,00	\$ 5.925.270,94	\$ 10.418.861,17
prestacion de servicios	\$ -	\$ 4.518.604,09	\$ 4.081.946,77	\$ -	\$ 812.179,00	\$ -	\$ 143.096,20
contratos de construccion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
subvenciones del gobierno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
regalias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intereses	\$ 74.999,48	\$ -	\$ 2.003.447,72	\$ -	\$ -	\$ 666,66	\$ 21.103,69
intereses generados por ventas a credito	\$ 74.999,48	\$ -	\$ 1.888.124,04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.103,69
otros intereses generados	\$ -	\$ -	\$ 115.323,68	\$ -	\$ -	\$ 666,66	\$ -
dividendos	\$ 22.514,92	\$ -	\$ 64.513,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ganancia por medicion a valor razonable act biologicos	\$ 22.115,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros ingresos de actividades ordinarias	\$ 90.068,18	\$ 1.436.001,82	\$ 158.984,94	\$ -	\$ 20.494,63	\$ -	\$ 32.490,80
(-) descuento en ventas	\$ -848.288,10	\$ -281.803,54	\$ -3.991.385,64	\$ -64.215,55	\$ -	\$ -686.291,81	\$ -41.083,27
(-) devoluciones en ventas	\$ -1.422.355,10	\$ -3.851.652,65	\$ -3.914.058,31	\$ -38.184,86	\$ -	\$ -152.322,84	\$ -613.762,22
(-) bonificacion e producto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -23.322,69	\$ -
(-) otras rebajas comerciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -15.491,05	\$ -
ganancia bruta subtotal	\$ 11.270.670,92	\$ 4.604.193,75	\$ 15.595.929,06	\$ 841.997,39	\$ 2.004.179,27	\$ 1.214.685,37	\$ 1.091.773,04
otros ingresos	\$ -	\$ 189.619,03	\$ -	\$ 148.614,23	\$ 2.986,01	\$ 53.383,53	\$ -
dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intereses financieros	\$ -	\$ 189.619,03	\$ -	\$ 117.979,29	\$ -	\$ -	\$ -
ganancia en inversiones en asociadas/subsidiarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
valuacion de instrumentos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otras rentas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.634,94	\$ 2.986,01	\$ 53.383,53	\$ -
costo de ventas y produccion	\$ 38.636.424,70	\$ 15.879.063,17	\$ 96.672.036,30	\$ 4.108.306,26	\$ 6.869.189,36	\$ 3.833.823,84	\$ 8.868.933,33
materiales utilizados o productos vendidos	\$ 38.636.424,70	\$ 15.879.063,17	\$ 96.672.036,30	\$ 4.108.306,26	\$ 5.785.784,80	\$ 3.428.481,14	\$ 8.868.933,33
(+) inventario inicial de bienes no producidos	\$ 7.562.295,05	\$ 4.416.267,30	\$ 6.829.612,72	\$ 1.355.218,58	\$ -	\$ 559.336,44	\$ 1.268.259,88
(+) compras netas locales de bienes no producidos	\$ 12.645.715,88	\$ 4.928.094,30	\$ 98.626.843,92	\$ 4.743.456,49	\$ -	\$ 2.090.887,07	\$ 9.102.137,69
(+) importaciones de bienes no producidos	\$ 27.508.658,73	\$ 10.804.946,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) inventario final de bienes no producidos	\$ -9.042.022,27	\$ -4.270.244,51	\$ -8.784.420,34	\$ -1.990.368,81	\$ -	\$ -313.297,12	\$ -1.501.464,24
(+) inventario inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 422.001,04	\$ -
(+) compras netas local de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.741.591,33	\$ 10.365,47	\$ -
(+) importaciones de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.665.145,08	\$ 1.145.298,51	\$ -
(-) inventario final de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.771.431,79	\$ -494.468,89	\$ -
(+) inventario inicial de productos en proceso	\$ 81.334,97	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) inventario final de productos en proceso	\$ -119.560,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.539.270,32	\$ -	\$ -
(+) inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64.506,56	\$ -
(-) inventario final de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.310.249,50	\$ -56.147,94	\$ -
(+) mano de obra directa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.873,58	\$ 101.320,42	\$ -
sueldos y beneficios sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.873,58	\$ 101.320,42	\$ -
gasto planes de beneficio a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) mano de obra indirecta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 204.746,39	\$ 60.242,09	\$ -
sueldos y beneficios sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 204.746,39	\$ 60.242,09	\$ -
gasto planes de beneficio a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) otros costos indirectos de fabricacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 585.784,59	\$ 243.780,19	\$ -
depreciacion propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 170.657,34	\$ 70.335,50	\$ -
deterioro o perdidas de activo biologico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
deterioro de propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
efecto valor neto de realizacion de inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gasto por garantias en venta de producto o servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.878,21	\$ 27.494,15	\$ -
suministros materiales y repuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.908,66	\$ 71.273,22	\$ -
otros costos de produccion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 348.340,38	\$ 74.677,32	\$ -
gastos	\$ 9.686.470,64	\$ 4.729.660,70	\$ 10.749.190,92	\$ 806.839,55	\$ 312.553,85	\$ 1.091.514,97	\$ 961.409,54
gastos	\$ 6.246.104,73	\$ 4.085.020,97	\$ 9.485.173,02	\$ 749.375,28	\$ 115.801,46	\$ 1.091.514,97	\$ 789.093,13
sueldos salarios y demas remuneraciones	\$ 2.383.239,96	\$ 808.048,66	\$ 3.289.810,87	\$ 248.536,25	\$ 37.225,87	\$ 385.568,51	\$ 291.579,33
aportes a la seguridad social	\$ 441.569,37	\$ 258.288,90	\$ 628.217,05	\$ -	\$ 4.542,83	\$ 68.227,30	\$ 57.371,80
beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 385.230,41	\$ 195.762,66	\$ 656.419,68	\$ 34.052,36	\$ 5.171,30	\$ 60.102,01	\$ 32.231,57
gasto planes de beneficio a empleados	\$ -	\$ 61.031,92	\$ 143.229,86	\$ 44.109,99	\$ -	\$ -	\$ -
honorarios, comisiones y dietas personas naturales	\$ 101.578,28	\$ 165.536,53	\$ 1.047.059,54	\$ 84.371,75	\$ 336,34	\$ 112.026,27	\$ 15.805,90
remuneraciones a otros empleados autonomos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
honorarios extranjeros por servicios ocasionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
mantenimiento y reparaciones	\$ 166.617,86	\$ 172.592,88	\$ 126.250,52	\$ 46.804,71	\$ 814,49	\$ 39.748,00	\$ -
arrendamiento operativo	\$ 558.486,32	\$ 230.716,00	\$ 469.368,80	\$ 31.860,00	\$ -	\$ 46.499,42	\$ 117.610,00
comisiones	\$ 321.088,36	\$ 572.809,32	\$ 208.399,61	\$ -	\$ 5.845,41	\$ -	\$ -

BASE DE DATOS ESTADO DE RESULTADOS 2013

promocion y publicidad	\$ 979.576,54	\$ 73.334,74	\$ 470.289,45	\$ 18.822,41	\$ 974,40	\$ -	\$ -
combustibles	\$ 65.903,60	\$ 67.485,08	\$ 5.908,07	\$ 3.667,87	\$ 13,39	\$ 22.966,59	\$ 1.818,88
lubricantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
seguros y reaseguros	\$ 99.313,07	\$ 76.153,46	\$ 63.151,25	\$ 9.157,80	\$ -	\$ 18.175,36	\$ 12.656,69
transporte	\$ 156.210,15	\$ 68.171,48	\$ 63.708,66	\$ 17.832,98	\$ 2.110,54	\$ 65.519,71	\$ 3.093,37
gastos de gestion	\$ 12.597,59	\$ 60.631,38	\$ 60.414,76	\$ 1.666,03	\$ -	\$ -	\$ 7.531,63
gastos de viaje	\$ 140.514,13	\$ 155.499,43	\$ 90.280,93	\$ 2.474,49	\$ -	\$ -	\$ 1.377,60
agua energia luz y telecomunicaciones	\$ 140.408,70	\$ 8.017,61	\$ 124.759,15	\$ 19.342,66	\$ -	\$ 24.603,32	\$ 6.378,42
notarios y registradores de propiedad	\$ -	\$ -	\$ 5.783,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
impuestos contribuciones y otros	\$ -	\$ 49.838,21	\$ 144.330,17	\$ 17.386,02	\$ -	\$ -	\$ -
depreciaciones	\$ 293.770,39	\$ 283.716,79	\$ 327.795,80	\$ 45.263,33	\$ 16.729,90	\$ 75.152,91	\$ 24.086,19
propiedad planta y equipo	\$ 293.770,39	\$ 283.716,79	\$ 327.795,80	\$ 45.263,33	\$ 16.729,90	\$ 75.152,91	\$ 24.086,19
propiedades de inversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
amortizaciones	\$ -	\$ 98.318,00	\$ -	\$ 3.264,00	\$ -	\$ -	\$ 12.687,45
intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros activos	\$ -	\$ 98.318,00	\$ -	\$ 3.264,00	\$ -	\$ -	\$ 12.687,45
gasto deterioro	\$ -	\$ -	\$ 58.333,34	\$ -	\$ -	\$ 15.886,58	\$ -
propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
instrumentos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ 58.333,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gasto por cantidades anormales en el proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
mano de obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
materiales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
costo de produccion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gasto de reestructuracion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
valor neta realizacion de inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gasto impuesto a la renta	\$ -	\$ 9.535,61	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros gastos	\$ -	\$ 669.532,41	\$ 1.501.662,38	\$ 120.762,63	\$ 42.036,99	\$ 94.397,03	\$ 174.344,14
gastos financieros	\$ 1.280.492,39	\$ 644.639,73	\$ 1.264.017,90	\$ 57.464,27	\$ 196.752,39	\$ 148.872,31	\$ 10.196,32
intereses	\$ 1.280.492,39	\$ 336.590,87	\$ 1.264.017,90	\$ 57.464,27	\$ 196.752,39	\$ 128.402,52	\$ 10.196,32
comisiones	\$ -	\$ 25.006,83	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 959,85	\$ -
gasto financiamiento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.033,63	\$ -
diferencia en cambio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros gastos financieros	\$ -	\$ 283.042,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.476,31	\$ -
otros gastos	\$ 2.159.873,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 162.120,09
perdidas en inversiones asociadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros	\$ 2.159.873,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 162.120,09
ganancia antes del 15% e impuesto a la renta	\$ 1.584.200,28	\$ 64.152,08	\$ 4.846.738,14	\$ 183.772,07	\$ 1.694.611,43	\$ 27.681,62	\$ 130.363,50
15% participacion trabajadores	\$ -	\$ 9.622,81	\$ 727.011,00	\$ 27.565,81	\$ 254.191,71	\$ -	\$ -
ganancia/perdida antes impuesto renta	\$ 1.584.200,28	\$ 54.529,27	\$ 4.119.727,14	\$ 156.206,26	\$ 1.440.419,72	\$ 27.681,62	\$ 130.363,50
impuesto renta causado	\$ -	\$ 207.771,94	\$ 961.485,14	\$ 59.340,38	\$ 1.106,42	\$ -	\$ -
ganancia/perdida de operaciones continuas	\$ 1.584.200,28	\$ -153.242,67	\$ 3.158.242,00	\$ 96.865,88	\$ 1.439.313,30	\$ 27.681,62	\$ 130.363,50
(-) gasto por impuesto diferido	\$ -	\$ -3.894,02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) ingreso por impuesto diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ganancia/perdida de operaciones continuas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ingresos por operaciones discontinuadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gastos por operaciones discontinuadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ganancia/perdida antes del 15% ope discontinuadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% participacion trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.152,24	\$ -
ganancia/perdida antes impuesto renta opera dis	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.152,24	\$ -
impuesto renta causado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.658,91	\$ -
ganancia/perdida operaciones discontinuadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -47.811,15	\$ -
ganancia/perdida neta del negocio	\$ 1.584.200,28	\$ -157.136,69	\$ 3.158.242,00	\$ 96.865,88	\$ 1.439.313,30	\$ -20.129,53	\$ 130.363,50
propietarios de la controladora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
participacin atribuible a la controladora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
componentes del otro resultado integral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
diferencia de cambio por conversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
valuacion de activos para la venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ganancias por revaluacion de pro, planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ganancias actuariales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
reversion del deterioro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
participacion de otro resultado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
impuesto sobre las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
resultado integral	\$ 1.584.200,28	\$ -157.136,69	\$ 3.158.242,00	\$ 96.865,88	\$ 1.439.313,30	\$ -20.129,53	\$ 130.363,50

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	AMBACAR	AUTOMEKANO	AUTOMOTORES SII	AUTOSIERRA	CLAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
ACTIVO	\$ 32.188.380,86	\$ 15.269.141,92	\$ 46.293.586,36	\$ 5.069.335,21	\$ 15.732.035,44	\$ 3.619.055,50	\$ 3.103.889,65
ACTIVO CORRIENTE	\$ 26.649.838,49	\$ 12.519.316,25	\$ 30.423.173,83	\$ 3.390.623,11	\$ 10.169.379,91	\$ 2.848.116,13	\$ 2.930.988,51
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 1.051.488,02	\$ 413.170,54	\$ 5.824.695,63	\$ 54.338,94	\$ 266.146,71	\$ 58.323,03	\$ 313.645,41
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 8.718.602,49	\$ 4.877.462,89	\$ 15.875.812,66	\$ 1.277.584,43	\$ 1.436,19	\$ 1.626.590,09	\$ 1.064.931,31
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EFECTIVOS	\$ -						
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA							
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO							
(-) PROVISION POR DETERIORO							
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$ 5.097.103,78	\$ 4.678.216,35	\$ 14.872.527,32	\$ 743.442,30		\$ 1.434.486,23	\$ 1.040.508,55
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	\$ 5.097.103,78	\$ 4.678.216,35	\$ 14.872.527,32	\$ 743.442,30			\$ 161.513,09
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES						\$ 1.434.486,23	\$ 878.995,46
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	\$ 87.365,55	\$ 6.473,85	\$ 1.176.777,84			\$ 116.126,49	\$ 6.066,71
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	\$ 3.686.471,73						\$ 8.428,74
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 45.839,25	\$ 241.184,85	\$ 343.389,50	\$ 534.142,13	\$ 1.436,19	\$ 102.216,97	\$ 9.927,31
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$ -198.174,82	\$ -48.412,16	\$ -516.882,00			\$ -26.239,60	
INVENTARIOS	\$ 14.170.952,43	\$ 7.228.682,82	\$ 8.720.010,14	\$ 1.990.368,81	\$ 8.622.031,49	\$ 1.031.283,29	\$ 1.505.178,20
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	\$ -				\$ 5.771.431,79	\$ 494.468,89	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 119.560,66				\$ 1.539.270,32		
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS	\$ -				\$ 268,64		
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS	\$ -						
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN TRÁNSITO	\$ -				\$ 1.310.249,50	\$ 56.147,94	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN TRÁNSITO	\$ 9.042.022,27	\$ 4.270.244,51	\$ 8.784.420,34	\$ 1.990.368,81		\$ 313.297,12	\$ 1.501.464,24
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	\$ 5.009.369,50	\$ 2.958.438,81				\$ 154.912,81	
OBRAS EN CONSTRUCCION							
OBRAS TERMINADAS							
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN							
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS					\$ 811,14	\$ 12.456,53	\$ 3.713,96
OTROS INVENTARIOS							
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS	\$ -		\$ -64.410,20				
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS			\$ 2.655,40	\$ 21.616,66		\$ 2.559,64	\$ 39.163,17
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO							\$ 2.052,63
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO						\$ 2.559,64	
ANTICIPOS A PROVEEDORES			\$ 2.655,40				\$ 37.110,54
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS				\$ 21.616,66			
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 1.140.137,79			\$ 46.714,27	\$ 1.261.726,83	\$ 129.360,08	\$ 8.070,42
CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 715.654,80			\$ 43.505,17	\$ 1.165.356,29	\$ 24.120,30	
CREDITO TRIBUTARIO IR	\$ 424.482,99			\$ 3.209,10	\$ 96.370,54	\$ 103.895,04	\$ 8.070,42
ANTICIPO IR	\$ -					\$ 1.344,74	
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	\$ -						
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ -						
OTROS ACTIVOS CORRIENTE	\$ 1.568.657,76				\$ 18.038,69		
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.538.542,37	\$ 2.749.825,67	\$ 15.870.412,53	\$ 1.678.712,10	\$ 5.562.655,53	\$ 770.939,37	\$ 172.901,14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 5.133.303,83	\$ 2.577.566,39	\$ 8.167.559,19	\$ 1.661.725,41	\$ 5.533.556,12	\$ 734.639,83	\$ 97.879,58
TERRENOS	\$ 2.509.490,09	\$ 706.080,00	\$ 4.266.261,05	\$ 1.015.900,03	\$ 1.500.000,00	\$ 155.825,87	
EDIFICIOS	\$ 1.849.655,84	\$ 1.376.244,70	\$ 2.842.033,82	\$ 656.277,73	\$ 2.565.614,16	\$ 146.333,73	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ -			\$ 4.507,99			
INSTALACIONES	\$ -						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 292.643,86	\$ 190.143,96	\$ 282.594,32	\$ 63.651,70	\$ 17.905,34	\$ 26.126,83	\$ 61.040,59
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 899.320,34	\$ 276.247,98	\$ 543.691,61	\$ 105.991,30	\$ 1.533.321,42	\$ 642.173,19	\$ 28.046,93
NAVES	\$ -						
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 242.681,12	\$ 115.960,71	\$ 665.038,01	\$ 16.344,44	\$ 74.102,44	\$ 42.624,71	\$ 20.190,26
VEHICULOS	\$ 433.782,63	\$ 833.162,63	\$ 595.166,33	\$ 110.231,80	\$ 30.000,00	\$ 253.147,39	\$ 38.658,89
OTROS PROPIEDAD	\$ -					\$ 12.035,72	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ -						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -1.094.270,05	\$ -920.273,59	\$ -1.027.225,95	\$ -311.179,58	\$ -187.387,24	\$ -543.627,61	\$ -50.057,09

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013

(-) DETERIORO ACUMULADO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO								
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION								
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION								
(-) AMORTIZACION ACUMULADA EXPLORACION Y EXPLOTACION								
(-) DETERIORO ACUMULADO EXPLORACION Y EXPLOTACION								
PROPIEDADES DE INVERSION								
TERRENOS								
EDIFICIOS								
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES DE INVERSION								
(-) DETERIORO ACUMULADO PROPIEDAD DE INVERSION								
ACTIVOS BIOLÓGICOS								
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO								
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION								
PLANTAS EN CRECIMIENTO								
PLANTAS EN PRODUCCION								
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO BIOLÓGICO								
(-) DETERIORO ACUMULADO ACTIVO BIOLÓGICO								
ACTIVO INTANGIBLE		\$ 172.259,28						\$ 74.117,95
PLUSVALIA								
MARCAS, PATENTES								
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION								
(-) AMORTIZACION ACUMULADA ACTIVO INTANGIBLE		\$ -206.803,14						\$ -21.675,97
(-) DETERIORO ACUMULADO ACTIVO INTANGIBLE								
OTROS INTANGIBLES		\$ 379.062,42						\$ 95.793,92
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDOS								\$ 903,61
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			\$ 7.391.485,46				\$ 36.299,54	
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO								
(-) PROVISION DETERIORO								
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR			\$ 7.391.485,46				\$ 36.299,54	
(-) PROVISION CUENTAS								
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 405.238,54		\$ 311.367,88	\$ 16.986,69	\$ 29.099,41			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	\$ -							
INVERSIONES ASOCIADAS	\$ -							
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	\$ -							
OTRAS INVERSIONES	\$ 370.366,00		\$ 311.367,88					
(-) PROVISION	\$ -							
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.872,54			\$ 16.986,69	\$ 29.099,41			
PASIVO	\$ 21.809.794,22	\$ 10.691.988,70	\$ 23.114.808,08	\$ 1.414.189,84	\$ 12.792.722,14	\$ 2.589.381,85	\$ 1.808.855,19	
PASIVO CORRIENTE	\$ 16.420.644,35	\$ 9.855.406,44	\$ 18.500.565,67	\$ 1.336.166,71	\$ 9.974.282,39	\$ 2.456.652,35	\$ 1.289.287,79	
PASIVOS FINANCIEROS	\$ -							
PASIVOS POR CONTRATOS	\$ -							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 3.056.182,04	\$ 3.659.981,21	\$ 1.446.357,58	\$ 783.925,51	\$ 1.537.700,46	\$ 740.282,51	\$ 115.161,82	
LOCALES	\$ 3.056.182,04	\$ 3.659.981,21	\$ 1.446.357,58	\$ 783.925,51	\$ 758.950,77	\$ 269.011,52	\$ 115.161,82	
DEL EXTERIOR	\$ -				\$ 778.749,69	\$ 471.270,69		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 8.842.968,24	\$ 1.846.107,05	\$ 11.302.184,71	\$ 170.033,10	\$ 2.540.785,40	\$ 1.151.135,02		
LOCALES	\$ 8.842.968,24	\$ 1.661.384,84	\$ 11.302.184,71	\$ 170.033,10	\$ 2.540.785,40	\$ 1.151.135,02		

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013

DEL EXTERIOR	\$ -	\$ 184.722,21						
PROVISIONES	\$ -	\$ 106.700,54		\$ 12.152,18	\$ 35.428,13			
LOCALES	\$ -	\$ 106.700,54		\$ 12.152,18	\$ 35.428,13			
DEL EXTERIOR	\$ -							
PORCION CORRIENTE de las obligaciones emitidas	\$ -		\$ 3.007.001,97					
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 2.457.523,13	\$ 141.481,68	\$ 1.522.379,41	\$ 42.976,29	\$ 365.135,02	\$ 97.558,74	\$ 70.270,21	
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIAS	\$ 1.273.977,62		\$ 409.338,81	\$ 10.910,59	\$ 14.323,81	\$ 7.284,91	\$ 22.075,31	
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 490.381,09	\$ 21.911,12	\$ 202.442,25		\$ 1.106,42	\$ 43.658,91		
CON EL IESS	\$ 87.890,32	\$ 23.322,11	\$ 104.693,26	\$ 4.499,89	\$ 19.379,88	\$ 13.144,02	\$ 7.839,91	
POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 224.457,57	\$ 83.481,19	\$ 78.894,09		\$ 76.133,20	\$ 29.318,68	\$ 4.259,01	
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 380.816,53	\$ 12.767,26	\$ 727.011,00	\$ 27.565,81	\$ 254.191,71	\$ 4.152,24	\$ 36.095,91	
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ -							
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	\$ -		\$ 282.517,28		\$ 12.327,82	\$ 426.000,00		
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 1.652.411,52						
ANTICIPOS CLIENTES	\$ 375.321,24	\$ 222.971,87	\$ 940.124,72	\$ 208.185,38	\$ 682.845,98	\$ 4.722,69	\$ 55.594,11	
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS								
PORCION CORRIENTE							\$ 18.082,31	
JUBILACION PATRONAL							\$ 13.766,61	
OTROS BENEFICIOS LARGO PLAZO EMPLEADOS							\$ 4.315,69	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.688.648,70	\$ 2.225.752,57		\$ 118.894,25	\$ 4.800.059,58	\$ 36.953,69	\$ 30.179,21	
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 5.389.149,87	\$ 836.582,26	\$ 4.614.242,41	\$ 78.023,13	\$ 2.818.439,75	\$ 132.729,50	\$ 519.567,41	
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	\$ -							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 1.223.091,12		\$ 210.335,09		\$ 31.941,86		\$ 500.000,00	
LOCALES	\$ 1.223.091,12		\$ 210.335,09		\$ 31.941,86		\$ 500.000,00	
DEL EXTERIOR	\$ -							
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERAS	\$ 423.643,00	\$ 557.959,92	\$ 2.606.665,13			\$ 84.787,12		
LOCALES	\$ 423.643,00	\$ 155.182,13	\$ 2.606.665,13			\$ 84.787,12		
DEL EXTERIOR	\$ -	\$ 402.777,79						
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	\$ 2.882.121,25				\$ 2.786.497,89	\$ 47.942,38		
LOCALES	\$ 2.882.121,25				\$ 2.786.497,89	\$ 47.942,38		
DEL EXTERIOR	\$ -							
OBLIGACIONES EMITIDAS	\$ -		\$ 934.229,83					
ANTICIPOS CLIENTES	\$ -							
PROVISIONES POR BENEFICIOS EMPLEADOS	\$ 534.422,49	\$ 256.969,16	\$ 863.012,36	\$ 78.023,13				
JUBILACION PATRONAL	\$ 534.422,49	\$ 235.009,25	\$ 643.006,00	\$ 78.023,13				
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES EMPLEADOS	\$ -	\$ 21.959,91	\$ 220.006,36					
OTRAS PROVISIONES	\$ -		\$ -					
PASIVO DIFERIDO	\$ 246.597,04	\$ 21.653,18						
INGRESOS DIFERIDOS	\$ -							
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDOS	\$ 246.597,04	\$ 21.653,18						
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 79.274,04						\$ 19.567,41	
PATRIMONIO NETO	\$ 10.378.586,64	\$ 4.577.153,22	\$ 23.178.778,28	\$ 3.655.145,37	\$ 2.939.313,30	\$ 1.029.673,65	\$ 1.295.034,41	
PATRIMONIO ATRIBUIBLE								
CAPITAL	\$ 1.700.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.100.000,00	
CAPITAL SUSCRITO	\$ 1.700.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 900.000,00	\$ 1.100.000,00	
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO	\$ -							
APORTES SOCIOS	\$ -							
PRIMA POR EMISION DE ACCIONES	\$ -							
RESERVAS	\$ 353.399,43	\$ 1.324.529,47	\$ 5.366.534,19	\$ 464.826,26		\$ 139.801,82	\$ 73.981,91	
RESERVA LEGAL	\$ 353.399,43	\$ 203.180,43	\$ 1.996.311,41	\$ 199.360,94		\$ 46.550,85	\$ 51.161,51	
RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA		\$ 1.121.349,04	\$ 3.370.222,78	\$ 265.465,32		\$ 93.250,97	\$ 22.820,31	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ 2.880.255,43			\$ 998.102,04		\$ 18.160,00		
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS	\$ -							
SUPERAVIT POR REVALUACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.880.255,43			\$ 998.102,04		\$ 18.160,00		
SUPERAVIT POR REVALUACION ACTIVOS	\$ -							
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	\$ -							
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 3.860.731,50	\$ -90.239,56	\$ 3.653.779,04	\$ 95.351,19		\$ -8.158,64	\$ -9.310,91	
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 4.025.845,21		\$ 135.412,26				\$ 903,61	
(-) PERDIDAS ACUMULADAS		\$ -90.239,56						
RESULTADOS ACULADOS POR NIIF	\$ -165.113,71		\$ 3.518.366,78			\$ -8.158,64	\$ -10.214,51	
RESERVA DE CAPITAL	\$ -							
RESERVA DE DONACIONES	\$ -							
RESERVA POR VALUACION	\$ -							
SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES	\$ -							
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 1.584.200,28	\$ -157.136,69	\$ 3.158.465,05	\$ 96.865,88	\$ 1.439.313,30	\$ -20.129,53	\$ 130.363,51	
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ 1.584.200,28		\$ 3.158.465,05	\$ 96.865,88	\$ 1.439.313,30		\$ 130.363,51	
(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	\$ -	\$ -157.136,69				\$ -20.129,53		

BASE DE DATOS ESTADO DE RESULTADOS 2014

ESTADO DE RESULTADOS	AMBANDINE	AUTOMEKANO	ASSA	AUTOSIERRA	CLAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	\$ 19.207.367,00	\$ 19.490.030,90	\$ 95.002.408,28	\$ 10.220.193,70	\$ 28.601.733,70	\$ 7.995.170,13	\$ 8.878.707,72
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	\$ 117.080,44	\$ 117.080,44					\$ 686.548,50
EXPORTACIONES NETAS		\$ 89.104,15					
INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES			\$ 3.411.215,50				
INGRESOS POR AGROFORESTERIA Y SILVICULTURA DE ESPECIES FORESTALES							
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		\$ 344.621,34	\$ 1.964.811,26	\$ 42.791,28			\$ 17.250,80
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.400,14	\$ 88.979,91	\$ 29.123,24			\$ 5.917,75	
DIVIDENDOS			\$ 36.701,19				
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES RECURSOS PUBLICO							
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE OTROS LOCALES							
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR							
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR							
OTRAS RENTAS	\$ 241.263,81	\$ 317.817,89	\$ 3.411.215,50	\$ 72.443,32	\$ 26.308,88	\$ 8.305,74	\$ 10.303,65
TOTAL INGRESOS	\$ 19.451.030,95	\$ 20.447.634,63	\$ 100.444.259,47	\$ 10.335.428,30	\$ 28.628.042,60	\$ 8.009.393,62	\$ 9.592.810,67
VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORM	\$ 68.664,28						
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)		\$ 117.080,44					
COSTOS Y GASTOS							
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO							
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 16.850.211,40	\$ 3.314.753,87	\$ 86.014.188,59	\$ 8.060.875,75		\$ 607.420,62	\$ 8.186.886,35
COMPRAS NETAS LOCALES PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD DE COMISIONISTA							
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 11.456.825,70					\$ 4.907.640,26	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 1.650.389,06			\$ 1.130.860,65		\$ 1.206.261,43	\$ 1.178.857,68
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA			\$ 8.784.420,30		\$ 5.771.431,79	\$ 494.468,89	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA			\$ 82.713.296,50		\$ 5.257.773,05	\$ 55.413,12	
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA					\$ 35.499.525,40	\$ 1.295.005,72	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA			\$ -5.483.528,21		\$ 10.834.732,80	\$ 586.034,20	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO					\$ 1.539.270,32		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO					\$ 80.078,11		
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS					\$ 1.310.249,50	\$ 56.147,94	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS		\$ 3.813.493,74			\$ 16.123.865,90	\$ 32.488,16	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTAN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	\$ 517.285,09	\$ 733.727,86	\$ 2.695.785,92	\$ 310.946,57	\$ 758.502,13	\$ 13.852,07	\$ 305.772,19
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES	\$ 52.253,31	\$ 176.087,35	\$ 508.388,77	\$ 41.466,15	\$ 106.488,68	\$ 24.696,22	\$ 32.927,32
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	\$ 99.325,70	\$ 236.860,49	\$ 498.625,11	\$ 49.800,85	\$ 132.162,48	\$ 26.717,41	\$ 56.926,16
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 26.452,65	\$ 172.323,77	\$ 905.214,05	\$ 78.932,48	\$ 128.578,46	\$ 562,50	\$ 5.505,60
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES							
ARRENDAMIENTOS	\$ 29.040,00	\$ 186.500,00	\$ 486.764,35	\$ 40.500,00	\$ 5.426,37		\$ 114.903,27
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 70.417,47	\$ 215.051,26	\$ 132.644,81	\$ 89.986,77	\$ 81.074,29	\$ 31.808,00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 13.577,23	\$ 57.215,54	\$ 2.690,87	\$ 4.788,80	\$ 9.620,49		
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 28.636,53	\$ 118.967,67	\$ 406.226,36	\$ 49.154,68	\$ 182.983,24		\$ 19.709,50
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 20.145,67	\$ 51.097,61		\$ 31.458,19	\$ 121.387,51	\$ 43.785,31	
TRANSPORTE	\$ 39.558,16	\$ 50.101,77	\$ 51.185,26	\$ 22.308,11	\$ 18.264,80	\$ 2.263,08	\$ 2.192,90
PROVISIONES	\$ 44.516,98	\$ 55.590,83		\$ 28.060,33	\$ 12.492,89	\$ 110,88	\$ 6.755,54
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 29.287,86	\$ 25.825,90		\$ 18.056,78	\$ 5.328,00	\$ 3.300,00	\$ 2.000,20
ARRENDAMIENTO MERCANTIL							
COMISIONES	\$ 116.402,84	\$ 572.812,05	\$ 605.832,80		\$ 68.103,67		
INTERESES BANCARIOS	\$ 112.939,62	\$ 479.766,58	\$ 930.233,58	\$ 55.053,04	\$ 170.455,46	\$ 126.973,63	\$ 2.963,74
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	\$ 152.528,19	\$ 326.251,67			\$ 647.887,30	\$ 101.292,37	\$ 41.524,48
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS							
OTRAS PERDIDAS							
MERMAS							
SEGUROS Y REASEGUROS	\$ 51.587,83	\$ 28.214,77	\$ 50.116,41	\$ 12.869,39	\$ 27.785,34	\$ 24.116,76	\$ 12.850,26
GASTOS INDIRECTOS			\$ 108.640,43				
GASTOS DE GESTION	\$ 11.043,61	\$ 9.634,16	\$ 129.881,94	\$ 5.928,43			\$ 3.355,90
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 26.608,42	\$ 55.776,53		\$ 18.082,86	\$ 70.602,10	\$ 10.354,60	\$ 7.235,79
GASTO DE VIAJES	\$ 5.454,08	\$ 189.411,52	\$ 37.945,69	\$ 4.361,36	\$ 21.685,00	\$ 13.874,86	\$ 3.385,07
IVA QUE SE CARGA AL GASTO						\$ 428,57	
DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 58.968,13	\$ 230.818,73	\$ 257.454,98	\$ 51.603,18	\$ 307.475,49	\$ 145.728,13	\$ 21.886,83
DEPRECIACION ACTIVOS BIOLOGICOS							
DEPRE. PROPIEDADES DE INVERSION							
AMORTIZACION ACTIVOS EXPLORACION							
OTRAS AMORTIZACIONES	\$ 32.785,80	\$ 110.074,58		\$ 3.264,00	\$ 7.274,85		\$ 23.693,22
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 14.528,51	\$ 8.676,15	\$ 108.640,69	\$ 22.613,92	\$ 16.840,77	\$ 76.635,42	\$ 6.664,22
PAGOS OTROS SERVICIOS	\$ 205.567,36	\$ 663.791,93		\$ 189.519,19	\$ 237.721,65	\$ 242.605,69	\$ 229.664,97
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ 18.414,65	\$ 10.948,21		\$ 9.121,24	\$ 128.149,92	\$ 8.190,26	\$ 9.001,71
TOTAL COSTOS	\$ 17.309.702,70	\$ 15.228.330,30	\$ 86.014.188,59	\$ 8.920.344,16	\$ 24.426.968,90	\$ 6.309.296,75	\$ 8.509.492,91
TOTAL GASTOS	\$ 1.807.743,21	\$ 4.804.301,15	\$ 7.916.272,02	\$ 1.137.876,34	\$ 1.178.895,13	\$ 1.676.746,45	\$ 909.818,87
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 19.117.445,90	\$ 20.032.631,50	\$ 93.930.460,61	\$ 10.058.220,50	\$ 25.605.864,10	\$ 7.986.043,20	\$ 9.419.311,78
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 333.585,08	\$ 415.003,20	\$ 6.513.798,86	\$ 277.207,80	\$ 3.022.178,52	\$ 23.350,42	\$ 173.498,89
PERDIDA DEL EJERCICIO							

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2014

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	AMBANDINE	AUTOMEKANO	TOMOTORES SIER	AUTOSIERRA	CLAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 18.571,60	\$ 1.648.805,77	\$ 5.019.964,00	\$ 1.146.993,58	\$ 372.010,81	\$ 121.267,52	\$ 36.570,23
INVERSIONES CORRIENTES		\$ 492.000,00			\$ 36.000,00	\$ 114.190,87	
(-) PROVISION DETERIORO INVERSIONES							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONADOS LOCALES		\$ 105.635,32	\$ 17.124.623,77	\$ 73.860,57	\$ 1.551.402,60	\$ 899.403,00	\$ 46.345,15
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONADOS EXTERIOR							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRARNO RELACIONADOS L	\$ 1.955.855,19	\$ 4.873.844,45	\$ 17.319.875,20	\$ 2.163.908,22	\$ 824.041,83	\$ 1.489.259,69	\$ 863.597,71
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS EXTERIOR							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONAD	\$ 2.232.255,89		\$ 195.251,43	\$ 24.700,00		\$ 300.000,00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONADOS EXTERIOR							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACION	\$ 13.177,55	\$ 194.903,90		\$ 169.620,36		\$ 34.362,92	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS EXTERIOR							
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ 164.204,96	\$ 75.325,94		\$ 7.000,00		\$ 31.251,09	
CREDITO TRIBUTARIO ISD						\$ 41.835,25	
CREDITO TRIBUTARIO IVA				\$ 10.358,08	\$ 2.462.875,68	\$ 38.966,97	
CREDITO TRIBUTARIO IR	\$ 147.414,03	\$ 20.498,56	\$ 11.689,50	\$ 13.441,62	\$ 383.169,97	\$ 96.059,80	\$ 7.395,12
INVENTARIO MATERIA PRIMA					\$ 10.834.732,80	\$ 423.701,38	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO					\$ 80.078,11		
INVENTARIO DE SUMINISTROS					\$ 3.426,84	\$ 87.185,56	\$ 1.117,44
INVENTARIO PRODUCTOR TERMINADOS	\$ 1.650.389,06	\$ 3.813.493,74	\$ 5.483.528,21	\$ 1.130.860,65	\$ 16.123.865,90	\$ 1.238.749,59	\$ 1.178.857,68
MERCADERIA EN TRANSITO		\$ 2.206.471,83			\$ 101.818,82	\$ 707.070,03	
OBRAS EN CONSTRUCCION							
OBRAS TERMINADAS							
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN							
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS						\$ 75.147,26	
OTROS INVENTARIOS							
(-) PROVISION POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO			\$ -81.287,56			\$ 3.599,97	
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO				\$ 11.041,10	\$ 96.580,25	\$ 66.993,20	\$ 1.630,51
(-) PROVISION							
ACTIVOS NO CORRIENTES PARA LA VENTA							
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		\$ 6.200,00			\$ 21.824,56	\$ 1.000,00	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.844.458,36	\$ 13.286.527,60	\$ 28.110.927,26	\$ 4.737.784,18	\$ 32.891.828,20	\$ 5.700.341,98	\$ 2.135.513,84
ACTIVOS NO CORRIENTES							
TERRENOS	\$ 1.183.162,20	\$ 706.080,00	\$ 4.266.261,05	\$ 1.015.900,03	\$ 1.500.000,00	\$ 155.825,87	
INMUEBLES	\$ 667.523,50	\$ 1.376.244,70	\$ 2.842.033,82	\$ 656.277,73	\$ 2.565.614,16	\$ 147.607,73	
CONSTRUCCION			\$ 37.776,34		\$ 876.882,69		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 129.088,28	\$ 190.517,25	\$ 305.985,98	\$ 63.787,70	\$ 19.895,70	\$ 30.523,30	\$ 64.187,00
MAQUINARIA	\$ 31.765,79	\$ 289.771,65	\$ 559.403,83	\$ 105.991,30	\$ 1.612.332,56	\$ 642.990,81	\$ 32.256,11
NAVES							
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 68.811,84	\$ 115.051,05	\$ 723.051,57	\$ 18.607,44	\$ 83.603,80	\$ 49.850,39	\$ 13.706,34
VEHICULOS	\$ 107.108,88	\$ 720.961,72	\$ 484.694,33	\$ 38.498,36	\$ 73.197,14	\$ 348.895,73	\$ 38.658,89
PROPIEDAD ARRIENDO							

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014

OTROS PROPIEDAD					\$ 1.643.281,96	\$ 2.435,72	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 265.935,08	\$ 1.005.627,47	\$ -1.339.187,84	\$ 337.762,75	\$ 494.862,73	\$ 657.301,14	\$ 58.666,94
(-) DETERIORO ACUMULADO							
ACTIVOS DE EXPLORACION							
(-) AMORTIZACION							
(I) DETERIORO							
PROPIEDADES DE INVERSION	\$ 50.200,35						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA							
(-) DETERIORO ACUMULADO							
ACTIVOS BIOLOGICOS							
(-) DEPRECIACION ACUMULADA							
(-) DETERIORO ACUMULADO							
TOTAL PROPIEDAD PLANTA	\$ 1.971.725,76	\$ 2.392.998,90	\$ 7.880.019,08	\$ 1.561.299,81	\$ 7.879.945,28	\$ 720.828,41	\$ 90.141,40
ACTIVOS INTANGIBLES							
PLUSVALIAS							
MARCAS							
ACTIVOS DE EXPLORACION							
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 197.618,56	\$ 79.725,92		\$ 38.053,34			\$ 130.345,79
(-) AMORTIZACION	\$ 170.029,17	\$ 59.509,58		\$ 19.869,04			\$ 47.168,11
(-) DETERIORO ACUMULADO							
TOTAL ACTIVO INTANGIBLES	\$ 27.589,39	\$ 20.216,34		\$ 18.184,30			\$ 83.177,68
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES							
INVERSIONES NO CORRIENTES	\$ 911.391,35	\$ 110.000,00					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RALACIONADOS			\$ 227.773,26				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RALACIONADOS			\$ 907.437,02				\$ 54.061,43
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES			\$ -778.052,37				
(-) PROVISION DETERIORO							
OTROS ACTIVOS FINANC NO CORRIENTES			\$ 17.677.033,11				\$ 180,74
TOTAL ACTIVOS FINA NO CORRIENTES	\$ 911.391,35	\$ 110.000,00	\$ 17.677.033,11				\$ 54.061,43
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE			\$ 3.693.825,44				\$ 180,74
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES	\$ 2.910.706,50	\$ 2.523.215,24	\$ 13.875.903,37	\$ 1.579.484,11	\$ 7.879.945,28	\$ 720.828,41	\$ 227.561,25
TOTAL ACTIVO	\$ 6.755.164,86	\$ 15.809.742,90	\$ 41.986.830,63	\$ 6.317.268,29	\$ 40.771.773,40	\$ 6.421.170,39	\$ 2.363.075,09
PASIVO							
PASIVO CORRIENTES							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS local	\$ 1.446.176,37	\$ 168.218,27	\$ 3.001.227,68		\$ 292.236,30	\$ 204.148,00	\$ 379.707,14
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS exterior					\$ 8.710.197,46	\$ 581.486,54	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS local	\$ 3.494,19	\$ 1.612.046,50		\$ 1.165.788,07	\$ 1.633.633,74	\$ 98.332,59	\$ 10.877,96
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS exterior					\$ 420.277,98	\$ 3.711,69	
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA LOCALES	\$ 75.025,37	\$ 4.122.026,37	\$ 7.284.521,12	\$ 427.033,80	\$ 13.446.105,70	\$ 2.206.249,69	
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA EXTERIOR		\$ 191.666,64	\$ 882.322,49				
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS LOCALES		\$ 1.408.315,82			\$ 110.288,12		
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS EXTERIOR							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS locales					\$ 3.987.539,74	\$ 513.661,05	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS exterior							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS local	\$ 103.257,22	\$ 2.135.644,81		\$ 743.690,27	\$ 1.324.773,24	\$ 757.907,18	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS exterior							
PASIVOS POR CONTRATOS ARRENDAMIENTO							
IMPUESTO RENTA A PAGAR	\$ 137.725,98				\$ 3.304,69	\$ 41.235,40	
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 50.037,76	\$ 66.201,19	\$ 569.709,00	\$ 41.581,17	\$ 453.326,78	\$ 3.502,56	\$ 26.024,83
OBLIGACIONES CON EL IESS		\$ 38.039,77	\$ 93.453,88		\$ 41.802,51	\$ 17.034,81	\$ 9.177,63

BASE DE DATOS SITUACIÓN FINANCIERA 2014

OTROS BENEFICIOS EMPLEADOS			\$ 92.518,35		\$ 107.375,70	\$ 43.542,82	
DIVIDENDOS POR PAGAR							
JUBILACION PATRONAL			\$ 935.245,64			\$ 11.313,00	
TRANSFERENCIAS							
CREDITO MUTUO							
OBLIGACIONES EMITIDAS CORRIENTES			\$ 542.484,49			\$ 10.495,76	\$ 88.935,01
ANTICIPO CLIENTES	\$ 15.179,00	\$ 825.873,78	\$ 2.577.115,78		\$ 382.279,67	\$ 222.191,29	\$ 55.751,81
PROVISIONES	\$ 74.531,64	\$ 105.595,13	\$ 424.111,90		\$ 127.095,93	\$ 45.167,59	\$ 2.621,31
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.583.427,53	\$ 10.673.628,30	\$ 14.785.461,44	\$ 2.378.093,31	\$ 31.040.237,50	\$ 4.759.979,54	\$ 573.095,81
PASIVOS NO CORRIENTES							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS locales			\$ 114.117,40	\$ 107.027,26		\$ 12.492,03	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS exterior							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS locales							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS exterior							
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA LOCALES	\$ 45.554,51	\$ 69.235,25	\$ 690.790,25			\$ 40.412,71	\$ 230.638,21
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA EXTERIOR		\$ 41.666,73					
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS LOCALES					\$ 2.851.457,10		
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS EXTERIOR							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS locales			\$ 114.117,40		\$ 13.573.697,58		\$ 150.000,00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADOS exterior							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS locales							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADOS exterior							
PASIVO POR CONTRARAR ARRENDAMIENTO							
TRANSFERENCIA							
CREDITO MUTUO							
OBLIGACIONES EMITIDAS NO CORRIENTES			\$ 1.213.797,02				
ANTICIPO CLIENTES							
PROVISIONES PARA JUBILACION	\$ 206.508,71	\$ 219.892,58	\$ 749.836,00		\$ 12.492,89		\$ 17.590,81
PROVISIONES PARA DESAHUCIO		\$ 23.387,34			\$ 5.328,00		\$ 4.897,71
OTRAS PROVISIONES			\$ 229.680,00				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 252.063,22	\$ 354.181,90	\$ 3.072.155,38	\$ 107.027,26	\$ 4.226.675,57	\$ 52.904,74	\$ 403.126,81
PASIVOS DIFERIDOS		\$ 27.027,13	\$ 73.934,71				
OTROS PASIVOS							\$ 15.027,00
TOTAL PASIVO	\$ 2.835.490,75	\$ 11.054.837,30	\$ 17.857.616,82	\$ 2.485.120,57	\$ 35.266.913,10	\$ 4.812.884,28	\$ 991.249,71
PATRIMONIO							
CAPITAL SUSCRITO	\$ 2.290.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.100.000,00
(-) CAPITAL NO PAGADO							
APORTES SOCIOS	\$ 352.491,35						
RESERVA LEGAL	\$ 265.558,91	\$ 203.180,43	\$ 2.312.157,83	\$ 209.047,53	\$ 71.965,66	\$ 46.550,85	\$ 64.197,94
RESERVA FACULTATIVA	\$ 461.103,00	\$ 1.121.349,00	\$ 4.812.840,56	\$ 352.645,00		\$ 93.251,00	\$ 140.147,00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -81.198,99			\$ 998.102,04			
SUPERAVIT DE ACTIVOS							
SUPERAVIT PROPIEDADES				\$ 998.102,00			
SUPERAVIR ACTIVOS INTANGIBLES							
OTRO SUPERAVIT							
RESULTADOS ACUMULADOS NIIF	\$ 485.898,84		\$ 3.518.366,78	\$ 95.351,19		\$ 10.001,36	\$ -10.214,51
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA			\$ 33.721,00		\$ 1.367.347,64		\$ 180,74
(-) PERDIDA ACUMULADA		\$ 247.376,25	\$ -4.814,80			\$ 20.129,53	
RESERVA DE CAPITAL							
RESERVA DE DONACIONES							
OTROS BENEFICIOS EMPLEADOS			\$ 4.014.437,86		\$ 6.136.959,86	\$ 855.551,24	
DIVIDENDOS POR PAGAR			\$ 4.051.782,78		\$ 6.103.253,31	\$ 858.423,93	
JUBILACION PATRONAL			\$ 4.089.127,69		\$ 6.069.546,77	\$ 861.296,63	
TRANSFERENCIAS			\$ 4.126.472,61		\$ 6.035.840,22	\$ 864.169,33	
CREDITO MUTUO			\$ 4.163.817,52		\$ 6.002.133,68	\$ 867.042,03	
OBLIGACIONES EMITIDAS CORRIENTES			\$ 4.201.162,44			\$ 869.914,73	\$ 273.739,11

BASE DE DATOS ESTADO DE RESULTADOS 2015

ESTADO DE RESULTADOS	AMBACAR	AUTOMEKANO	ASSA	AUTOSIERRA	CIAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	\$ 66.499.483,50	\$ 17.473.925,20	\$ 77.553.724,02	\$ 8.641.364,85	\$ 41.545.301,10	\$ 7.632.026,40	\$ 5.872.571,49
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	\$ 5.824,77	\$ 8.273,31			\$ 397.800,00	\$ 730,00	\$ 734.550,00
EXPORTACIONES NETAS		\$ 66.998,62					
INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COM	\$ -		\$ 3.035.321,85				
INGRESOS POR AGROFORESTERÍA Y SILVICULTURA DE	\$ -						
RENDIMIENTOS FINANCIEROS			\$ 1.040.014,57				
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQL	\$ 240,04	\$ 27.418,30	\$ 46.922,78			\$ 12.529,53	
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 13.963,52		\$ 71.513,80				
INTERESES IMPLÍCITOS	\$ 38.377,14		\$ 8.729,07				
DIVIDENDOS			\$ 92.351,16				
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y A	\$ -						
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y A	\$ -						
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y A	\$ -						
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR							
OTRAS RENTAS	\$ 20.835,59	\$ 225.196,33		\$ 147.152,44	\$ 26.609,02	\$ 44.130,80	\$ 3.499,65
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 199.594,85				\$ 20.995,95	\$ 418,70	\$ 22.581,03
TOTAL INGRESOS	\$ 66.578.724,50	\$ 18.001.406,70	\$ 81.848.577,25	\$ 8.788.517,29	\$ 41.990.706,00	\$ 7.689.835,43	\$ 6.633.202,17
VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (\$ 1.053,58					\$ 32.508,30	
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (\$ -						
COSTOS Y GASTOS							
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR	\$ 11.174.541,80	\$ 3.813.493,74	\$ 5.483.528,21	\$ 1.130.860,65	\$ 10.834.732,70	\$ 1.206.261,43	\$ 1.178.857,68
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCID	\$ 42.702.240,30	\$ 3.900.940,64	\$ 72.019.174,50	\$ 7.103.786,83	\$ 2.950.859,47	\$ 48.745,44	\$ 5.396.518,47
COMPRAS NETAS LOCALES PRODUCTO DE LA ACTIVID	\$ -						
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL	\$ 14.489.486,40	\$ 9.953.929,75			\$ 25.451.576,40	\$ 3.710.626,29	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS PC	\$ 13.995.117,90	\$ 4.337.065,17	\$ 8.647.304,54	\$ 1.548.522,50	\$ 13.221.313,90	\$ 684.092,63	\$ 835.300,30
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA						\$ 586.034,20	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA						\$ 18.641,77	
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA						\$ 972.942,31	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA						\$ 487.332,17	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO					\$ 80.078,11		
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO					\$ 118.696,49		
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS					\$ 16.123.865,90	\$ 32.488,16	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS					\$ 6.275.986,50	\$ 42.000,58	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QU	\$ 2.981.000,10	\$ 1.189.566,14	\$ 2.440.588,15	\$ 551.949,15	\$ 1.138.948,26	\$ 149.123,47	\$ 253.941,30
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS R	\$ 491.260,97	\$ 170.354,51	\$ 457.171,76	\$ 67.147,33	\$ 155.154,18	\$ 23.153,81	\$ 31.951,42
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO D	\$ 572.692,34	\$ 246.580,78	\$ 247.283,22	\$ 105.093,73	\$ 211.346,57	\$ 29.854,62	\$ 48.494,52
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 132.330,81	\$ 239.012,19	\$ 699.951,47	\$ 97.426,34	\$ 150.520,16	\$ 847,50	\$ 5.817,50
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASI	\$ -		\$ 6.203,66			\$ 12.960,63	
ARRENDAMIENTOS	\$ 856.724,61						
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 225.715,43	\$ 167.069,05	\$ 136.898,13	\$ 197.296,27	\$ 129.088,30	\$ 78.610,27	\$ 9.120,77
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 62.516,75	\$ 47.569,10	\$ 1.853,36	\$ 8.961,37	\$ 1.183,27	\$ 29.496,27	\$ 1.606,72
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 455.563,80	\$ 173.448,15	\$ 365.254,80	\$ 71.593,74	\$ 1.118,22	\$ 34.776,46	\$ 12.025,70
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 95.489,25	\$ 49.206,62		\$ 54.247,70	\$ 264.367,63	\$ 6.619,49	\$ 3.028,07
TRANSPORTE	\$ 146.473,67	\$ 74.161,83	\$ 75.845,03	\$ 12.728,07	\$ 6.970,68	\$ 64.710,79	\$ 2.369,10
PROVISIONES	\$ 126.729,60	\$ 94.316,76		\$ 25.411,96	\$ 131.975,45		\$ 8.172,11
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 75.775,52	\$ 48.760,57		\$ 5.411,00	\$ 11.172,90		\$ 5.290,10
ARRENDAMIENTO MERCANTIL		\$ 127.500,00	\$ 272.578,00	\$ 106.350,00	\$ 23.100,00	\$ 57.540,48	\$ 91.494,39
COMISIONES	\$ 215.478,92	\$ 10.855,48	\$ 1.035.405,27				
INTERESES BANCARIOS			\$ 693.031,75				
INTERESES PAGADOS A TERCEROS							
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS							
OTRAS PERDIDAS	\$ 1.869.282,11	\$ 12.579,04	\$ 371.718,86			\$ 3.599,96	\$ 7.412,01
MERMAS							
SEGUROS Y REASEGUROS	\$ 117.945,62	\$ 13.152,30	\$ 43.785,84	\$ 10.438,11	\$ 51.188,18	\$ 28.011,75	\$ 8.075,78
GASTOS INDIRECTOS							
GASTOS DE GESTIÓN		\$ 7.830,52	\$ 23.439,43		\$ 1.070,81	\$ 6.526,43	\$ 5.118,72
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	\$ 97.175,60	\$ 39.353,13		\$ 19.899,97	\$ 68.118,52	\$ 25.049,20	\$ 5.840,54
GASTO DE VIAJES	\$ 77.794,83	\$ 183.451,73	\$ 89.579,40	\$ 5.932,65	\$ 8.730,64	\$ 20.633,35	\$ 2.660,99
IVA QUE SE CARGA AL GASTO						\$ 87,27	
DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 257.679,19	\$ 201.503,10	\$ 251.767,44	\$ 40.777,99	\$ 401.841,94	\$ 65.387,49	
DEPRECIACION ACTIVOS BIOLÓGICOS			\$ 307.714,28				
DEPRE. PROPIEDADES DE INVERSIÓN							
AMORTIZACIÓN ACTIVOS EXPLORACION			\$ 43.877,73				
OTRAS AMORTIZACIONES	\$ 80.954,58	\$ 171.516,92		\$ 3.264,00	\$ 7.274,85		\$ 26.393,43
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 164.199,95	\$ 9.478,94	\$ 93.619,23	\$ 45.203,58	\$ 54.948,65	\$ 17.174,35	\$ 6.669,65
PAGOS OTROS SERVICIOS		\$ 442.157,14					\$ 171.116,92
OTROS GASTOS DE PROVISIONES	\$ 46.637,64			\$ 307.116,47	\$ 728.927,40	\$ 121.350,06	
PAGOS POR OTROS BIENES							
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 717.365,61	\$ 285.408,05		\$ 75.815,20	\$ 1.967.669,69	\$ 178.198,06	
TOTAL COSTOS	\$ 54.938.729,80	\$ 13.331.299,00	\$ 68.855.398,17	\$ 6.686.124,98	\$ 38.882.989,20	\$ 5.857.205,36	\$ 5.762.923,57
TOTAL GASTOS	\$ 9.466.821,88	\$ 4.372.101,34	\$ 9.387.982,49	\$ 1.825.434,67	\$ 2.456.842,76	\$ 1.528.639,95	\$ 706.599,74
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 64.405.551,70	\$ 17.703.400,30	\$ 78.243.380,66	\$ 8.511.559,65	\$ 41.339.832,00	\$ 7.385.845,31	\$ 6.469.523,31
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2.173.172,86	\$ 298.006,35	\$ 3.604.936,62	\$ 276.957,64	\$ 650.874,06	\$ 303.990,12	\$ 163.678,86
PERDIDA DEL EJERCICIO							

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	AMBACAR	AUTOMEKANO	UTOMOTORES SIERRA	AUTOSIERRA	CIAUTO	REEN SIERRA	VEHYSA
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 112.081,79	\$ 93.249,04	\$ 5.334.890,96	\$ 678.620,32	\$ 602.530,81	\$ 122.741,49	\$ 208.196,06
INVERSIONES CORRIENTES							
(-) PROVISION DETERIORO INVERSIONES							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONAD	\$ 2.137.893,00	\$ 82.279,46	\$ 5.328.140,96	\$ 75.785,97	\$ 2.021.786,10	\$ 440.243,00	\$ 74.230,52
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONAD	\$ -		\$ 15.847.368,55				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRARNO RELACION	\$ 5.833.521,74	\$ 4.318.959,51	\$ 9.401.320,32	\$ 2.409.736,24	\$ 382.056,51	\$ 1.533.673,18	\$ 469.286,37
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACION	\$ -						
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACION	\$ 165.041,02		\$ 2.142.482,63			\$ 100.672,13	\$ 47.300,05
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACION	\$ -		\$ 1.374.182,99				
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACION	\$ 80.401,86	\$ 183.092,75	\$ 242.834,61	\$ 168.675,52	\$ 44.661,76		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACION	\$ -						
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ 254.450,06	\$ 74.006,37		\$ 13.402,90		\$ 143.927,72	\$ 7.412,01
CREDITO TRIBUTARIO ISD							
CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$ 434.084,78	\$ 351,33			\$ 2.262.607,09		\$ 16.980,56
CREDITO TRIBUTARIO IR		\$ 20.746,40	\$ 6.330,66	\$ 9.663,39	\$ 799.983,98	\$ 91.573,08	\$ 5.811,41
INVENTARIO MATERIA PRIMA					\$ 13.221.313,90	\$ 487.332,17	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 68.784,47				\$ 118.696,49		
INVENTARIO DE SUMINISTROS					\$ 23.853,73		\$ 3.090,21
INVENTARIO PRODUCTOR TERMINADOS	\$ 13.995.117,90	\$ 4.337.065,17	\$ 8.647.304,54	\$ 1.548.522,50	\$ 6.275.986,50	\$ 726.093,20	\$ 835.300,30
MERCADERIA EN TRANSITO	\$ 1.857.740,05	\$ 1.998.277,14			\$ 870.328,99	\$ 542.487,54	
OBRAS EN CONSTRUCCION							
OBRAS TERMINADAS							
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION							
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS							
OTROS INVENTARIOS							
(-) PROVISION POR VALOR NETO DE REALIZACION Y OTROS	\$ -						
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 39.804,92			\$ 24.190,01	\$ 67.251,44	\$ 1.000,00	\$ 18.249,86
(-) PROVISION			\$ -81.287,56				
ACTIVOS NO CORRIENTES PARA LA VENTA							
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 230.730,05		\$ 32.267,13				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 22.584.237,40	\$ 10.960.014,40	\$ 29.836.087,46	\$ 4.901.791,05	\$ 26.691.057,30	\$ 3.901.888,07	\$ 1.671.033,33
ACTIVOS NO CORRIENTES							
TERRENOS	\$ 2.509.490,09	\$ 706.080,00	\$ 4.266.261,05	\$ 1.015.900,03	\$ 1.500.000,00	\$ 155.825,87	
INMUEBLES	\$ 1.849.655,84	\$ 1.376.244,70	\$ 2.842.033,82	\$ 656.277,73	\$ 5.403.401,84	\$ 147.607,73	
CONSTRUCCION			\$ 169.763,29				
MUEBLES Y ENSERES	\$ 386.190,33	\$ 180.695,21	\$ 329.131,95	\$ 21.624,10	\$ 35.361,09	\$ 26.602,89	\$ 64.187,00

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015

MAQUINARIA	\$ 778.057,02	\$ 293.700,38	\$ 562.142,30	\$ 95.137,17	\$ 6.495.220,61	\$ 354.279,55	\$ 32.256,11
NAVES							
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 263.514,20	\$ 120.122,37	\$ 869.225,10	\$ 17.290,73	\$ 100.805,77	\$ 57.923,59	\$ 19.805,88
VEHICULOS	\$ 468.903,59	\$ 694.318,86	\$ 340.017,51		\$ 88.197,14	\$ 287.240,06	\$ 38.658,89
PROPIEDAD ARRIENDO							
OTROS PROPIEDAD	\$ 485,05					\$ 2.403,23	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 1.602.558,73	\$ 1.167.329,54	\$ -1.560.308,32	\$ 233.188,34	\$ 896.704,67	\$ 393.415,70	\$ 81.514,66
(-) DETERIORO ACUMULADO							
ACTIVOS DE EXPLORACION							
(-) AMORTIZACION							
(-) DETERIORO							
PROPIEDADES DE INVERSION							
(-) DEPRECIACION ACUMULADA							
(-) DETERIORO ACUMULADO							
ACTIVOS BIOLOGICOS							
(-) DEPRECIACION ACUMULADA							
(-) DETERIORO ACUMULADO							
TOTAL PROPIEDAD PLANTA							
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 126.521,01	\$ 198.018,20		\$ 30.624,85	\$ 36.374,26		\$ 83.794,35
PLUSVALIAS					\$ 21.824,55		
MARCAS							
ACTIVOS DE EXPLORACION							
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES							
(-) AMORTIZACION	\$ 89.882,62	\$ 121.240,92		\$ 26.099,92			\$ 47.139,29
(-) DETERIORO ACUMULADO							
TOTAL ACTIVO INTANGIBLES							
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			\$ 1.530.673,97				
INVERSIONES NO CORRIENTES	\$ 183.497,88		\$ 204.408,00				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RALACIONA	\$ -						\$ 63.054,42
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIO	\$ 57.500,00						
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES							
(-) PROVISION DETERIORO							
OTROS ACTIVOS FINANC NO CORRIENTES	\$ 3.372,54						
TOTAL ACTIVOS FINA NO CORRIENTES							
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTE							
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES	\$ 4.934.746,20	\$ 2.280.609,26	\$ 10.291.277,49	\$ 1.577.566,35	\$ 12.740.831,50	\$ 638.467,22	\$ 173.102,70
TOTAL ACTIVO	\$ 27.518.983,60	\$ 13.240.623,70	\$ 40.127.364,95	\$ 6.479.357,40	\$ 39.431.888,80	\$ 4.540.355,29	\$ 1.844.136,03
PASIVO							
PASIVO CORRIENTES							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONAD	\$ 2.283.662,79	\$ 55.034,58	\$ 685.162,69	\$ 821.166,87	\$ 642.911,56	\$ 89.863,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONAD	\$ 206.142,18				\$ 9.729.511,08	\$ 289.487,39	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACION	\$ 594.502,09	\$ 1.651.372,22		\$ 229.025,92	\$ 2.427.067,75	\$ 70.647,07	\$ 72.368,52
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACION	\$ -				\$ 408.961,99		
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA LOCALES	\$ 2.919.551,27	\$ 4.214.728,39	\$ 9.544.482,72		\$ 713.953,12	\$ 1.564.933,46	
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA EXTERIOR			\$ 892.155,83		\$ 551.709,28		
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS LOCA	\$ -		\$ 226.759,77		\$ 5.940.919,45		
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS EXTE	\$ -						
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 1.721.315,82	\$ 685.162,69	\$ 851.784,28	\$ 100.000,00	\$ 516.911,78	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -						
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 2.551.021,61	\$ 103.615,50		\$ 513.061,04	\$ 2.868.838,37	\$ 35.629,07	\$ 56.041,65

BASE DE DATOS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -							
PASIVOS POR CONTRATOS ARRENDAMIENTO								
IMPUESTO RENTA A PAGAR	\$ 2.291,95		\$ 39.568,24		\$ 17.604,57			
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	\$ 325.975,93	\$ 44.700,95	\$ 540.740,00	\$ 41.543,65	\$ 97.631,11	\$ 45.598,52	\$ 24.551,83	
OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 140.867,39	\$ 27.937,15	\$ 93.858,42		\$ 57.549,87	\$ 14.107,96	\$ 5.652,07	
OTROS BENEFICIOS EMPLEADOS	\$ 441.751,52	\$ 44.417,40	\$ 118.354,25		\$ 191.634,39	\$ 34.881,79	\$ 16.814,33	
DIVIDENDOS POR PAGAR								
JUBILACION PATRONAL								
TRANSFERENCIAS								
CREDITO MUTUO								
OBLIGACIONES EMITIDAS CORRIENTES								
ANTICIPO CLIENTES	\$ 653.969,88	\$ 155.887,71	\$ 940.711,95			\$ 440,44	\$ 51.752,41	
PROVISIONES	\$ 37.323,72				\$ 421.842,86	\$ 28.874,52	\$ 47.045,99	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 10.157.060,30	\$ 8.025.009,72	\$ 13.162.122,97	\$ 2.456.581,76	\$ 24.170.135,40	\$ 2.735.724,34	\$ 274.226,80	
PASIVOS NO CORRIENTES								
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADO	\$ -						\$ 100.000,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADO	\$ -							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADO	\$ -			\$ 34.237,00	\$ 3.845.147,49			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADO	\$ -							
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA LOCALES		\$ 96.305,16	\$ 96.584,85		\$ 3.961.455,55			
OBLIGACIONES CON INS FINANCIERA EXTERIOR		\$ 14.599,30						
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS LOCALES								
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS EXTERIOR								
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADO	\$ 1.567.725,39				\$ 246.550,00			
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RALACIONADO	\$ -							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADO	\$ 1.372.778,20							
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR no RALACIONADO	\$ -							
PASIVO POR CONTRATO ARRENDAMIENTO								
TRANSFERENCIA								
CREDITO MUTUO								
OBLIGACIONES EMITIDAS NO CORRIENTES	\$ 58.402,84		\$ 363.005,83					
ANTICIPO CLIENTES								
PROVISIONES PARA JUBILACION	\$ 707.183,05	\$ 215.451,44	\$ 642.311,00		\$ 23.665,79	\$ 17.636,66	\$ 19.381,32	
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	\$ 131.268,57	\$ 28.166,81	\$ 214.585,00		\$ 11.783,48	\$ 3.921,79	\$ 5.352,33	
OTRAS PROVISIONES								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.841.388,12	\$ 354.522,71	\$ 1.446.130,86	\$ 34.237,00	\$ 8.088.602,31	\$ 21.558,45	\$ 124.733,65	
PASIVOS DIFERIDOS	\$ 4.030,07		\$ 129.644,18					
OTROS PASIVOS								
TOTAL PASIVO	\$ 13.998.448,50	\$ 8.379.532,43	\$ 14.608.253,83	\$ 2.490.818,76	\$ 32.258.737,70	\$ 2.757.282,79	\$ 398.960,45	
PATRIMONIO								
CAPITAL SUSCRITO	\$ 1.700.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.100.000,00	
(-) CAPITAL NO PAGADO								
APORTES SOCIOS								
RESERVA LEGAL	\$ 353.399,43	\$ 212.068,05	\$ 2.557.852,04	\$ 226.747,77	\$ 200.243,01	\$ 64.029,49	\$ 71.949,32	
RESERVA FACULTATIVA		\$ 1.285.799,40	\$ 5.924.088,48	\$ 11.946,72		\$ 93.250,97	\$ 209.909,87	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ 2.880.255,43							
SUPERAVIT DE ACTIVOS								
SUPERAVIT PROPIEDADES								
SUPERAVIT ACTIVOS INTANGIBLES								
OTRO SUPERAVIT								
RESULTADOS ACUMULADOS NIIF	\$ 165.113,71		\$ 3.518.366,78	\$ 95.351,19		\$ 10.001,36	\$ -10.214,55	
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA	\$ 7.397.800,96	\$ 4.414,36	\$ 172.301,00		\$ 1.437.269,70			
(-) PERDIDA ACUMULADA		\$ 247.376,25	\$ -4.814,80			\$ 41.517,07		
RESERVA DE CAPITAL								
RESERVA DE DONACIONES								
RESERVA POR VALUACION								
SUPERAVIT VALUACION				\$ 998.102,04				
UTILIDAD EJERCICIO	\$ 1.354.193,04	\$ 106.185,70	\$ 2.351.317,62	\$ 156.390,92	\$ 535.638,38	\$ 157.307,75	\$ 73.530,94	
(-) PERDIDA								
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 13.520.535,20	\$ 4.861.091,26	\$ 25.519.111,12	\$ 3.988.538,64	\$ 7.173.151,09	\$ 1.783.072,50	\$ 1.445.175,58	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 27.518.983,60	\$ 13.240.623,70	\$ 40.127.364,95	\$ 6.479.357,40	\$ 39.431.888,80	\$ 4.540.355,29	\$ 1.844.136,03	