



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

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad
y Auditoría.**

Tema:

**“Gestión financiera y toma de decisiones en Automotores Carlos Larrea T. Cía.
Ltda.”**

Autora: Soria Quispe, Katherine Cristina

Tutor: Ing. López Solís, Oscar Patricio

Ambato – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Oscar Patricio López Solís con cédula de ciudadanía No. 180360508-6, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Katherine Cristina Soria Quispe, 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 presentación de Trabajos de Graduación 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, enero 2024

TUTOR



Ing. Oscar Patricio López Solís

C.C. 180360508-6

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Katherine Cristina Soria Quispe con cédula de ciudadanía No. 185014233-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este análisis de caso.

Ambato, enero 2024

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Katherine Cristina Soria Quispe', is written over a horizontal dotted line.

Katherine Cristina Soria Quispe

C.C. 185014233-0

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

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

Ambato, enero 2024

AUTORA



Katherine Cristina Soria Quispe

C.C. 185014233-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso, sobre el tema: “**GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CÍA. LTDA.**”, elaborado por Katherine Cristina Soria Quispe, 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, enero 2024



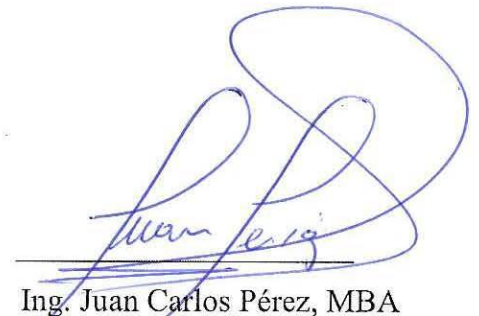
Dra. Tatiana Valle, Ph.D.

PRESIDENTE



Dra. Mayra Bedoya

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Juan Carlos Pérez, MBA

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

 Mi padre Enrique S.

 Mi madre Carmita Q.

 Mi hermana Carolina S.

 Por todo su apoyo y compañía hasta este momento.

A Perla, Luna, Sami por su compañía y amor incondicional.

 A mí, por seguir en la carrera a pesar de las dificultades.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato y a la
Facultad de Contabilidad y Auditoría por los
conocimientos obtenidos a lo largo de estos años.

A mi tutor el Ing. Oscar López, por brindarme su apoyo, sus
conocimientos, y su tiempo en la elaboración de este trabajo.

A la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.,
por permitirme realizar el análisis de caso de su empresa
y facilitarme la información necesaria en la realización
de este análisis.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	1
1.1.- Tema	1
1.2.- Antecedentes	1
1.2.1.- Evolución del sector automotriz en Ecuador	1
1.2.2.- Tungurahua y los cambios en el sector automotriz.....	3
1.2.3.- Nacimiento de Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.....	3
1.3.- Justificación	4
1.3.1.- Justificación teórica	4
1.3.2.- Justificación metodológica	5
1.3.3.- Justificación práctica	6
1.4. Objetivos	7

1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Preguntas de reflexión.....	7
CAPÍTULO II	8
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	8
2.1.- Fundamentos teóricos	8
2.1.1.- Teoría económica y el comportamiento organizacional y toma de decisiones.	8
2.1.2.- Definición gestión financiera.....	8
2.1.3.- Fases del flujo de gestión financiera.....	10
2.1.4.- Principios fundamentales de la gestión financiera.....	10
2.1.5.- Objetivo de la gestión financiera	10
2.1.6.- Importancia de la gestión financiera.....	11
2.1.7.- Modelo de gestión financiera.....	12
2.1.8.- Análisis financiero	12
2.1.9.- Análisis vertical	13
2.1.10 Análisis horizontal	13
2.1.11.- Valor económico agregado	13
2.1.12.- Toma de decisiones.....	14
2.1.13.- Modelo determinista y probabilista de la toma de decisiones	15
2.1.14.- Importancia de la toma de decisiones	15
2.1.15.- Etapas de la toma de decisiones.....	16
CAPÍTULO III.....	17
METODOLOGÍA	17
3.1.- Metodología e instrumentos de recolección de información	17
3.1.1 Unidad de análisis	17
3.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información	17
3.2.-Método de análisis de información.....	19

3.2.1- Análisis de ficha de observación	19
3.2.2.- Método de EVA	21
CAPÍTULO IV	22
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO	22
4.1.- Análisis y categorización de la información.....	22
4.1.1.- Análisis de la entrevista	22
4.1.2.- Análisis de ficha de observación	24
4.1.3.- Análisis de ficha de observación	25
4.1.4.- Análisis de los indicadores financieros.....	28
4.1.5.- Análisis de EVA	30
4.2.- Narración del caso	31
CAPÍTULO V.....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
5.1. Conclusiones	35
5.2. Recomendaciones.....	36
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Personas encuestadas o entrevistadas	17
Tabla 2 Preguntas de la entrevista a profundidad y sus categorías	18
Tabla 3 Ficha de observación.....	19
Tabla 4 Análisis entrevista al personal de la empresa	19
Tabla 5 Indicador de Liquidez	19
Tabla 6 Indicador de Gestión	20
Tabla 7 Indicador de endeudamiento	20
Tabla 8 Indicador de rentabilidad.....	20
Tabla 9 Resumen entrevista gerencia.....	22
Tabla 10 Ficha de Observación.....	24
Tabla 11 Análisis vertical Estado de Situación Financiera	25
Tabla 12 Análisis horizontal Estado de Situación Financiera.....	27
Tabla 13 Indicador de liquidez.....	28
Tabla 14 Indicador de gestión	29
Tabla 15 Indicador de endeudamiento	29
Tabla 16 Indicador de rentabilidad.....	30
Tabla 17 Método EVA	31

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

TEMA: “GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CÍA. LTDA.”

AUTORA: Katherine Cristina Soria Quispe

TUTOR: Ing. Oscar Patricio López Solís

FECHA: Enero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El análisis de caso se enfocó en la gestión financiera y toma de decisiones durante el período 2020-2022, tiene como objetivo principal conocer la influencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda. Se utilizó la metodología documental para la entrevista al gerente y metodología cuantitativa en fichas de observación, análisis horizontal y vertical y el método EVA con datos de los estados financieros. Una vez se realizó las comparaciones se evidenció que el sector automotriz fue uno de los más afectados durante la pandemia, debido al cierre durante varios meses, menorando la venta de automóviles y repuestos. Las bajas ventas perjudicaron a la empresa, por lo que gerencia aplicó ciertas medidas administrativas como disminuir el horario laboral y realizar teletrabajo, ayudando a evitar el despido de trabajadores y disminuyendo el impacto en la rentabilidad de la compañía. Las fluctuaciones de los indicadores de liquidez son mínimas, debido al cierre durante pandemia el año 2020, en rotación de inventarios podemos notar un aumento en el año 2021, lo que ayuda a la empresa a estabilizarse un poco. El patrimonio se ve comprometido por deudas con terceros, y la recuperación de rentabilidad se puede dar para finales del 2027.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN, FINANZAS, DECISIONES, AUTOMOTORES.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “FINANCIAL MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CÍA. LTDA.”

AUTHOR: Katherine Cristina Soria Quispe

TUTOR: Ing. Oscar Patricio López Solís

DATE: January 2024

ABSTRACT

The case analysis focused on financial management and decision making during the period 2020-2022, its main objective is to know the influence of financial management in the decision making of the company Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda. The documentary methodology was used to interview the manager and quantitative methodology in observation cards, horizontal and vertical analysis and the EVA method with data from the financial statements. Once the comparisons were made, it became evident that the automotive sector was one of the most affected during the pandemic, due to the closure during several months, reducing the sale of automobiles and spare parts. The low sales were detrimental to the company, so management applied certain administrative measures such as reducing working hours and teleworking, helping to avoid the dismissal of workers and reducing the impact on the company's profitability. Fluctuations in liquidity indicators are minimal, due to the closure during the pandemic in 2020, in inventory turnover we can notice an increase in the year 2021, which helps the company to stabilize a little. Equity is compromised by debts with third parties, and the recovery of profitability may occur by the end of 2027.

KEYWORDS: MANAGEMENT, FINANCES, DECISIONS, AUTOMOTIVE.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1.- Tema

Gestión financiera y toma de decisiones en Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.

1.2.- Antecedentes

1.2.1.- Evolución del sector automotriz en Ecuador

Suárez (2010) explica que la industria automotriz mundial ha experimentado una reestructuración continua, especialmente en las últimas décadas, lo que la convierte en una de las industrias más dinámicas con un impacto significativo en las economías nacionales en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad. Con el fin de estar a la vanguardia del mercado mundial en términos de producción y ventas, las empresas de este sector buscan constantemente innovaciones para mejorar sus procesos de producción y aumentar su competitividad.

Para Izurieta, Calero, y Espinoza (2022) la industria en nuestro país se inició en los años 50 con la producción de chasis, asientos de buses, partes metálicas y componentes. En los 90, Ecuador ya exportaba sus primeros autos ensamblados a los países de la Comunidad Andina tras la firma de acuerdos con Colombia y Venezuela para la modernización de la industria automotriz.

En 2012, las exportaciones ascendieron a 573,3 millones de dólares, que fue el mejor año para las exportaciones de la industria. En noviembre de 2016, las exportaciones ascendían a 1.675,3 millones de dólares estadounidenses y 228,3 miles de toneladas de gasolina (Burbano, 2019).

Para Izurieta, Calero, y Espinoza (2022) el sector automotriz se vio afectado por una serie de cuestiones como los impuestos sobre las exportaciones, los impuestos especiales, los impuestos medioambientales sobre la contaminación de los automóviles, la introducción de cuotas sobre las importaciones de automóviles y el nivel de mano de obra local para el ensamblaje de automóviles.

En junio del 2022, un conflicto social interno provocó una huelga de la población local, el cual tuvo graves consecuencias y se calcula que solo las ventas de coches nuevos se vieron afectadas en 70 millones de dólares. Hasta entonces, la tasa de crecimiento había sido superior al 25% respecto a 2021, pero en junio fue un 6% inferior a la del mismo mes del año anterior. A pesar de las dificultades, desde la segunda mitad del año se ha producido una recuperación significativa y sostenida de las ventas gracias al aumento de los inventarios de la empresa. De hecho, en los seis primeros meses de 2022 se registraron ventas récord (AEADE, 2022).

Rosales, Lucio, Proaño, y Tumbaco (2021) afirman que el mercado automotor nacional cuenta con seis segmentos: automóviles, SUVs, camionetas, camiones, vans y buses; el comportamiento de estos segmentos se caracteriza por una clara orientación al consumidor y al futuro. El mercado ecuatoriano entre los años 2000 al 2019 muestra que, en términos de ventas de automóviles, el segmento de turismos tiene la mayor participación en las compras, con un promedio del 43% de ventas durante este período, seguido por el segmento de SUV con un 24%, camionetas (21%), camiones (8%), furgonetas (3%) y el segmento de autobuses con un 1%.

Un elemento clave del proyecto era un análisis del mercado de consumo o de las necesidades, que incluía factores racionales como la comparación de precios, los métodos de pago, la calidad y la reputación de la empresa, así como factores emocionales como la moda, la marca y la confianza (Izquierdo, Gavilanes, y Mena, 2021).

Pichincha y Guayas son las provincias que concentran el mayor número de ventas de automóviles, con un promedio del 67% del total de ventas (Pichincha: 40%; Guayas: 27%), mientras que otras provincias como Tungurahua: 7%; Azuay: 7%; Manabí: 3%; y otras provincias: 16% (Rosales, Lucio, Proaño, & Tumbaco, 2021).

1.2.2.- Tungurahua y los cambios en el sector automotriz

De acuerdo con Urco (2022) la industria automotriz se desarrolla actualmente en la provincia de Tungurahua, gracias a las inversiones públicas y privadas, así como al desarrollo económico del sector industrial en Ambato. El entorno externo de la industria incluye entidades públicas y privadas que complementan la agrupación industrial, tales como: fuertes instituciones financieras, instituciones educativas de primer nivel, fábricas de vidrio templado, fábricas de cuero, fábricas de autopartes, centros de promoción automotriz y metalurgia automotriz. La industria se especializa en la producción de carrocerías de autobuses; el 70% de la producción del país se concentra en la provincia.

De igual manera, Valle & Tobar (2017) en su estudio se enfocaron en identificar la relación entre la evolución del marketing relacional, que considera como factor clave la lealtad del cliente, y la rentabilidad neta alcanzada desde 2012 hasta 2014. Los resultados del estudio mostraron que las empresas necesitan cultivar no solo relaciones comerciales sino también vínculos emocionales con sus clientes para asegurar relaciones duraderas que les permitan sobrevivir a largo plazo. El estudio también encontró que el alto nivel de rentabilidad se debió a las herramientas y estrategias de marketing relacional implementadas por las empresas.

La provincia de Tungurahua tiene un alto índice de venta de autos, con 9 599 autos vendidos en 2022, lo que representa el 6,9% del nivel nacional. Asimismo, las ventas de unidades de automóviles en las regiones de la provincia de Tungurahua han mejorado en los últimos años después de una caída en 2016 debido a las medidas gubernamentales y la introducción de cuotas de importación de automóviles (AEADE, 2022).

1.2.3.- Nacimiento de Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.

De acuerdo al gerente Carlos Larrea Palacios (2023), el 23 de septiembre de 1983, Carlos Larrea Torres, un emprendedor visionario, decidió fundar Automotores Carlos Larrea, tras haber trabajado durante muchos años como ejecutivo de ventas en dos

empresas, que distribuían diversas marcas de automóviles, incluidos vehículos Toyota nuevos y usados. Inicialmente, la actividad principal de Automotores Carlos Larrea era la compraventa de coches usados en la región central, con sólo tres empleados.

El 19 de septiembre de 2007, con el fin de asegurar el crecimiento de la empresa y brindar el mejor servicio posible, Automóviles Carlos Larrea inauguró una nueva y moderna planta equipada con todas las facilidades de venta, postventa y servicio, ofreciendo todos los servicios necesarios y tecnología de punta, lo que ha contribuido en gran medida al crecimiento de la empresa (Vargas, 2023).

Bajo el paraguas de Casabaca y Nexumcorp, comercializadoras de las marcas japonesas más prestigiosas del mundo, la empresa, gracias a su espíritu emprendedor, ha podido ofrecer vehículos de marcas como Toyota, Peugeot, Changan, Suzuki, Opel y coches seminuevos. Trabajar con ellas le ha permitido construirse una imagen favorable como distribuidor y concesionario de las marcas más prestigiosas del mundo (Linkedin, 2005).

1.3.- Justificación

1.3.1.- Justificación teórica

El análisis de caso se desarrolla para examinar la situación actual de la empresa que desempeña un papel importante en las actividades económicas y sociales del mercado de la comercialización y distribución, basándose en indicadores financieros. Por ello, es necesario que esta sea confiable, estructurada, clara y entendible. La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de aspectos financieros como: la planificación estratégica basada en el análisis financiero. Los indicadores financieros como el umbral de rentabilidad, el periodo de amortización, el valor actual neto y la tasa interna de rentabilidad; y previsiones de ventas y costes. Además, hay aspectos financieros como la reducción de los gastos de capital, el aumento de los ingresos y, en última instancia, la reducción de los costes de explotación. Indican las condiciones

de funcionamiento de la empresa en términos de liquidez, solvencia y rentabilidad (Ortíz & González, 2018).

La toma de decisiones es un proceso clave en el desarrollo institucional, ya que afecta a la aplicación y el alcance del plan estratégico de una organización, a la consecución de indicadores de calidad y rendimiento elevados, a la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más dinámico y complejo y a la creación de una ventaja competitiva. La investigación sobre los componentes y las características de la toma de decisiones en las organizaciones se ha llevado a cabo en diferentes disciplinas y ha recibido una atención creciente desde la década de 1950 (Rodríguez & Pinto, 2018)

Según Rodríguez y Pinto (2018) afirma que la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, ya que en él influyen muchos factores diferentes. Al mismo tiempo, se considera un proceso delicado, ya que el impacto y las posibles consecuencias (individuales y organizativas) de una determinada decisión y su aplicación son importantes.

1.3.2.- Justificación metodológica

Para el desarrollo del estudio de caso se obtuvo información mediante fuentes primarias y secundarias, las fuentes primarias son las primeras fuentes de información que se obtienen, es decir, la información original. Puede ser el dueño de la empresa sobre la que se informa, o una fuente personal cualificada, es decir, sus conocimientos o experiencia sobre el tema del que se informa, el acceso a estas fuentes primarias es muy importante porque permite conocer de primera mano la información necesaria, etc., (Martínez T. , 2010).

Las fuentes secundarias son todos los materiales escritos sobre un tema concreto, como libros, revistas, periódicos, estadísticas, informes y proyectos. Secundaria se refiere a la información obtenida de otras personas. En otras palabras, la investigación de

fuentes secundarias se basa en la información obtenida de fuentes primarias: fuente principal de información que pueden obtenerse mediante entrevistas u observaciones (Doorman, y otros, 1991).

La información original se encuentra consolidada y reestructurada, están diseñados específicamente para facilitar y mejorar el acceso a la información original o a su contenido. Su contenido se basa en datos obtenidos de anuarios estadísticos, Internet, medios de comunicación, bases de datos, etc., artículos e informes, libros, tesis, informes oficiales, etc., (Soberón & Acosta, 2009).

1.3.3.- Justificación práctica

El siguiente análisis es una guía que permite a los gestores comprender mejor el panorama en el que se encuentra su empresa y tomar las decisiones adecuadas, teniendo en cuenta el impacto de la crítica situación sanitaria en las finanzas de su empresa, con el fin de evitar una posible insolvencia. Además, el estudio se utilizará como estudio comparativo de empresas del mismo u otros sectores para demostrar la importancia y utilidad de la gestión financiera en el desarrollo de estrategias viables para mejorar la salud financiera y económica. Por otra parte, la investigación también contribuye a nuestra formación profesional como contables, ya que nos permite aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios. De este modo, demostramos nuestra responsabilidad y compromiso con la sociedad apoyando a diversos sectores de la economía en la consecución de sus objetivos empresariales.

Los indicadores financieros son un método de análisis e interpretación de los estados financieros que implica operaciones aritméticas para comparar la información de los estados con los resultados de periodos anteriores. Como el estado de situación financiera o lo que comúnmente se denomina balance, el estado del resultado integral y el estado de flujos de efectivo, combinando las distintas partidas e importes para llegar a una única cifra que se compara con los resultados de la misma empresa en periodos anteriores o por el mismo importe (Ortíz & González, 2018).

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la gestión financiera de Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda., para determinar el nivel de influencia en la toma de decisiones.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar la gestión financiera de la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda., para conocer la evolución durante la pandemia y dos años posteriores a la misma.
- Examinar la rentabilidad de la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda., durante el período 2020-2022, para conocer las secuelas de la pandemia.

1.5. Preguntas de reflexión

¿Cuál es la situación financiera de Automotores Carlos Larrea T.?

¿Cuáles fueron los retos en la toma de decisiones para enfrentar la pandemia de año 2020 y post pandemia?

¿Influye la información financiera en la toma de decisiones en el departamento de gerencia?

¿La planificación financiera utilizada por Automotores Carlos Larrea T., proporciona suficiente información para la toma de decisiones?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1.- Fundamentos teóricos

2.1.1.- Teoría económica y el comportamiento organizacional y toma de decisiones

El comportamiento organizacional es el estudio de las acciones y comportamientos humanos en las organizaciones. Se centra en analizar cómo el trabajo de los empleados contribuye a aumentar o disminuir la eficacia y la productividad de una organización. Consta de tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades de análisis se centran en el microentorno y se centran en cuestiones como los rasgos de personalidad, las actitudes y motivaciones de los empleados hacia el trabajo y la gestión, la formación de equipos y la toma de decisiones en grupo (Dailey, 2012).

El comportamiento organizacional se centra en comportamientos observables, como hablar con los compañeros, gestionar equipos, también en estados internos como el pensamiento, la percepción y la toma de decisiones. Es importante conocer las diferentes situaciones laborales, cómo esto afecta el comportamiento al rendimiento de la organización, el comportamiento de los empleados, el trabajo, el absentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento de las personas y la gestión, y por consiguiente, la toma de decisiones dentro de la organización.

2.1.2.- Definición gestión financiera

Padilla (2012) nos dice que la gestión financiera es una disciplina que se ocupa de la determinación de valores y la toma de decisiones. La función principal de la gestión financiera es la asignación de recursos, que incluye la adquisición, inversión y gestión de recursos. Implica adquirir, financiar y gestionar recursos para alcanzar objetivos comunes. Es la gestión responsable de analizar las decisiones y actividades relacionadas con los recursos financieros necesarios para realizar las funciones de la

organización, incluyendo su realización, uso y control, aplicación y administración. Traduce la misión y la visión en rendimiento financiero.

La gestión financiera de las empresas del sector financiero se mide utilizando métodos verticales y horizontales, variando la metodología de medición a lo largo del periodo de medición. La diferencia entre ambos métodos radica en el periodo analizado. Los ratios financieros son una medida de la gestión financiera basada en tres variables, que incluyen indicadores de rendimiento (Vicente, 2015).

Padilla (2016) explica que, en la gestión financiera empresarial, los fondos se recaudan, mantienen y gestionan en diversas formas o instrumentos, ya que la organización necesita fondos para satisfacer sus necesidades. Utiliza estrategias financieras en las que intervienen recursos internos y externos para alcanzar sus respectivos objetivos, mejorando así la eficiencia y eficacia de las operaciones.

La gestión financiera implica la administración de los recursos de que dispone la empresa por parte de personas denominadas gestores, que son responsables de la gestión financiera de la empresa, ejerciendo un control adecuado sobre los ingresos y gastos de la organización con el fin de maximizar el uso de los recursos. (Fajardo y Soto, 2018).

2.1.3.- Fases del flujo de gestión financiera

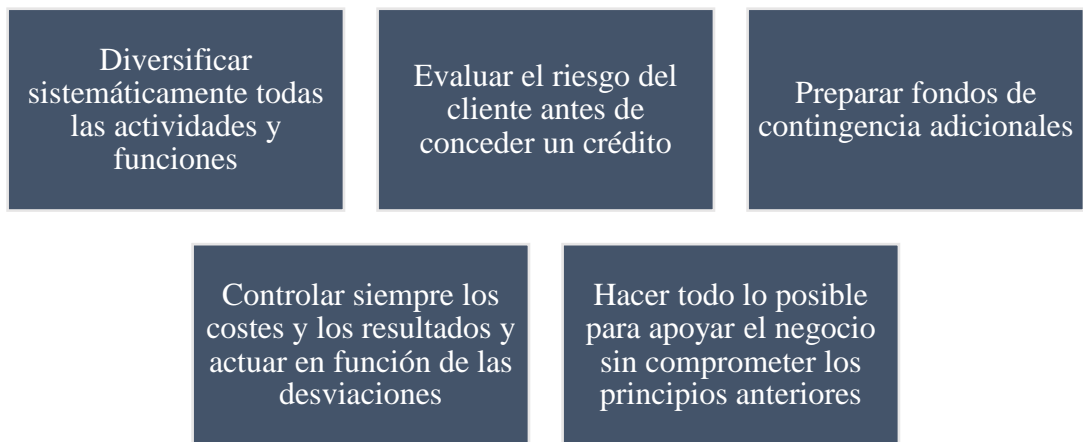
Necesidades de inversión	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos proyectos o renovación de tratos existentes
Evaluación de inversiones	<ul style="list-style-type: none">• Se necesita de información contable para conocer la rentabilidad a largo plazo, a través de gastos e ingresos de la empresa.
Búsqueda y evaluación de las fuente de inversión.	<ul style="list-style-type: none">• Con la aprobación de las inversiones rentables y fundamentales, se buscará la mejor fuente de patrocinio.
Control presupuestario	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar el flujo de cobros y pagos, de acuerdo a un plan establecido previamente.

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Gordillo (2021)

2.1.4.- Principios fundamentales de la gestión financiera

Según Pérez (2015) ,los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para la gestión financiera son:



Elaborado por: Soria (2023)

2.1.5.- Objetivo de la gestión financiera

Para Díaz (2017) la rentabilidad de una empresa puede medirse en términos absolutos, es decir, el valor monetario de los beneficios de la empresa, pero también puede ser un indicador relativo, es decir, la relación entre los beneficios y los recursos utilizados para generarlos. En términos financieros, el objetivo global de la empresa es maximizar el rendimiento total de los fondos propios, maximizar la riqueza de los propietarios de la empresa mediante el pago directo de dividendos y el pago indirecto

de acciones o la participación en el mercado. Las decisiones financieras de la empresa deben ser coherentes con este objetivo global.

2.1.6.- Importancia de la gestión financiera

Como señala Fajardo y Soto (2018) la importancia de la gestión financiera se refleja en la identificación de aspectos financieros como la planificación estratégica basada en análisis financieros y ratios financieros. Además, aspectos económicos como la reducción de los gastos de capital, el aumento de los ingresos. En última instancia, la reducción de los costes operativos, que reflejan el estado de las operaciones en términos de liquidez, solvencia, sobreendeudamiento, rendimiento y rentabilidad que facilitan la toma de decisiones.

La importancia de la gestión financiera radica en abordar y resolver el dilema de la liquidez y la rentabilidad para garantizar que se dispone de los recursos adecuados en el momento oportuno. De modo que puedan tomarse las decisiones de gestión más eficaces y obtenerse rendimientos financieros que permitan el crecimiento de la empresa. Está relacionada con el control de sus actividades, el acceso a nuevas fuentes de financiación, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables (Córdoba, 2012)

De acuerdo con Martínez (2011) la gestión financiera es una de las áreas funcionales tradicionales de la gestión empresarial que se encuentra en todas las organizaciones e implica el análisis, la toma de decisiones y las actividades relacionadas con los recursos financieros. Así pues, la función financiera reúne todas las tareas relacionadas con la adquisición, el uso y el control de los recursos financieros. Por lo tanto, es muy importante una gestión financiera adecuada, es decir, planificar, organizar, gestionar, controlar y evaluar. Para tomar las decisiones correctas es esencial comprender claramente los objetivos que deben alcanzarse, ya que los objetivos son la base para tomar las mejores decisiones financieras.

2.1.7.- Modelo de gestión financiera

Fase de planificación	Planificación Financiera	Fase de Control y Decisión
<ul style="list-style-type: none">• Se generan las políticas genéricas y estratégicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Incluye una revisión de los gastos previstos y la planificación de dos componentes principales: el presupuesto de ingresos, y el presupuesto de gasto.	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Cabrera y otros (2017)

2.1.8.- Análisis financiero

El análisis financiero de acuerdo a Padilla (2016) es una actividad importante para todas las organizaciones. Implica el estudio del conjunto mediante la comprensión de cada elemento. Es un estudio de la realidad, los principios, las características y las funciones de una organización. Para ello, recopila datos de diversas fuentes y orígenes y crea información dentro de un marco que luego se traduce en factores para la toma de decisiones.

El análisis o diagnóstico financiero es la herramienta más eficaz para evaluar los resultados económico-financieros de una empresa en un ejercicio determinado y comparar sus resultados con los de otras empresas bien gestionadas del mismo sector con características similares, ya que sus principios y objetivos se centran en la utilización de métodos basados en datos para conseguir relaciones cuantitativas específicas en el proceso de toma de decisiones (Rosillón, 2009).

2.1.9.- Análisis vertical

El análisis vertical es un método sencillo que relaciona cada parte de un estado financiero con el valor total o la subunidad, denominada valor base de dicho estado, sin tener en cuenta las variaciones interanuales, a diferencia del análisis horizontal. Requiere tener en cuenta las actividades de la empresa en cuestión, ya que las empresas de distintos sectores o con actividades diferentes no pueden tener la misma estructura de activos. Por lo que se supone que cada empresa tiene entre sus activos principales los que son representativos de sus actividades, mientras que otros activos no lo son (Guiza, 2018).

2.1.10 Análisis horizontal

El análisis horizontal es una herramienta de análisis financiero que consiste en comparar los cambios en las cuentas, partidas o saldos entre dos o más períodos contables consecutivos al preparar los estados financieros. Es importante porque permite a una entidad examinar todos los elementos de un período al siguiente, evaluando el movimiento de partidas individuales en el estado de situación financiera o de resultado integral. Se expresa en dólares y porcentajes, con el fin de diagnosticar si la evolución de la entidad ha sido satisfactoria o no. Para ello, los estados financieros deberán prepararse para al menos dos períodos consecutivos, y el encabezamiento de cada partida deberá mostrar el aumento o disminución entre los períodos. Las disminuciones se indicarán con un signo negativo o entre paréntesis (Guiza, 2018).

2.1.11.- Valor económico agregado

El EVA se ha convertido en la medida de rendimiento más utilizada en el mundo empresarial, ya que su adopción ha provocado cambios significativos en el comportamiento de las organizaciones. Determina la rentabilidad de una empresa restando el coste del capital empleado y el coste de la deuda del beneficio neto después de impuestos. La ventaja es que es un sistema de medición del rendimiento basado en datos reales y no en previsiones (Jiménez, 2009).

Características y ventajas	Puede calcularse para todo tipo de empresas, independientemente de su actividad o tamaño
	Puede aplicarse a la empresa en su conjunto o a unidades de negocio individuales
	El cálculo tiene en cuenta todos los costos incurridos por la empresa, incluido el costo del capital invertido por los propietarios
	Tiene debidamente en cuenta los riesgos inherentes a las actividades de la empresa
	Ayuda a evitar actividades y políticas desfavorables para la empresa a corto y largo plazo
	Minimiza el impacto de la contabilidad creativa en determinada información contable
Es fiable cuando se comparan datos de diferentes empresas	

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Lefcovich (2009)

2.1.12.- Toma de decisiones

Tomar una decisión implica elegir entre dos o más opciones, siguiendo un proceso común, por lo que la toma de decisiones administrativas no es una excepción. Este proceso de toma de decisiones puede describirse en términos de pasos que se aplican a todas las situaciones de vida, ya sean sencillas o complejas (Isolano, 2003).

Según Martínez (2020) el proceso de toma de decisiones debe incluir análisis de los estados financieros que transformen la información numérica en información útil para evaluar el estado de la entidad. Para tomar decisiones basadas en los principios subyacentes a la información financiera y mejorar el uso y la gestión de la información financiera.

De acuerdo con Martínez (2020) el uso de diversas técnicas analíticas para transformar la información numérica en información útil para evaluar el estado de la entidad es necesario para una buena gestión, tanto actual como futura, ya que el objetivo es

proporcionar o reducir la incertidumbre y permitir que la entidad alcance sus objetivos. Un análisis adecuado de los estados financieros debe tener en cuenta todos los puntos fuertes y débiles de la entidad.

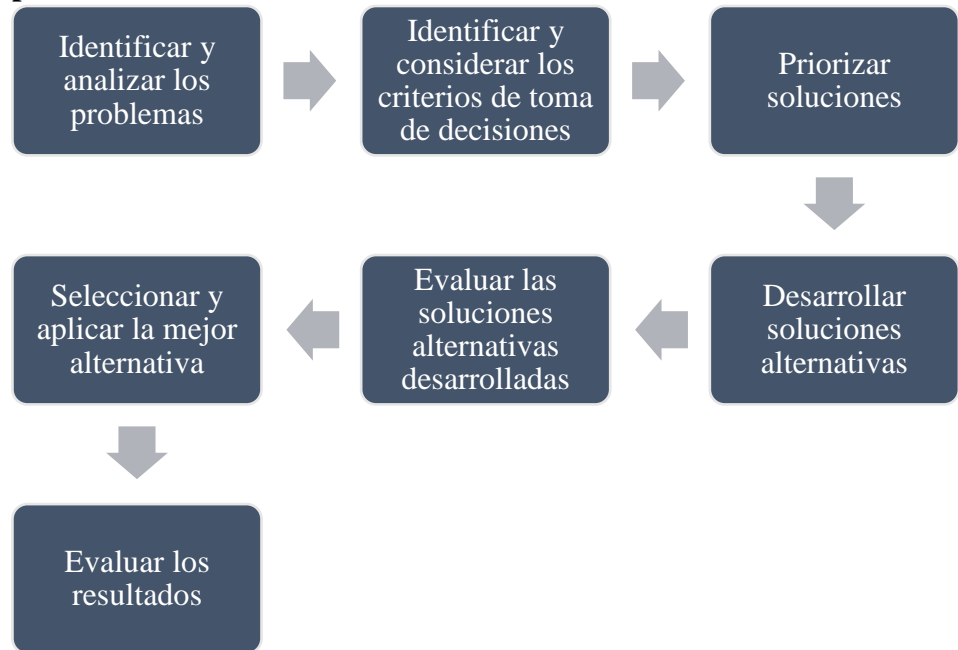
2.1.13.- Modelo determinista y probabilista de la toma de decisiones

En los modelos deterministas, las buenas decisiones conducen a buenos resultados, en los modelos de decisión probabilistas, el resultado es incierto. Por lo tanto, aunque se tome una buena decisión, puede que el resultado no sea bueno. En los modelos deterministas, las buenas decisiones se evalúan únicamente en función del resultado, mientras que, en los modelos probabilísticos, el responsable de la toma de decisiones tiene en cuenta tanto el valor del resultado como el nivel de riesgo asociado a cada decisión (Amaya, 2011).

2.1.14.- Importancia de la toma de decisiones

De acuerdo con Solano (2013) es importante tener en cuenta que se trata de una cuestión de responsabilidad, es necesario considerar las implicaciones y consecuencias de una actuación equivocada que, de ser correcta, contribuirá de forma significativa al futuro mejorando la seguridad de las personas y las organizaciones. La importancia de la decisión está estrechamente relacionada con la posición del decisor en la organización; por ejemplo, una decisión sobre el mejor momento para hacer un ingreso bancario puede ser importante para el cartero de la imprenta, pero irrelevante para el director.

2.1.15.- Etapas de la toma de decisiones



Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Sandoval y Diaz (2016)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Metodología e instrumentos de recolección de información

3.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio de caso fue la empresa Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda., compañía ecuatoriana, con sede principal en la ciudad de Ambato. Dedicada a la venta de vehículos nuevos y usados, reparación y venta de repuestos, mantenimiento de vehículos de la marca Toyota, contando con 40 años de experiencia en el mercado automotriz.

Los estudios de casos son esenciales para el análisis de la información obtenida, ya que permiten al autor explorar los aspectos descriptivos de la información, este trabajo seguirá un procedimiento cronológico de recopilación de datos. Un análisis paso a paso o una descripción completa de los acontecimientos se considera un estudio descriptivo, en esta sección analizaremos la información desde una perspectiva cuantitativa. Utilizando indicadores financieros que nos permitirán conocer la eficacia de la gestión financiera y como influyo en la toma de decisiones de la empresa.

3.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes de información primaria. – Se aplicó la entrevista al gerente de la empresa, tomando en cuenta la importancia e implicación en la toma de decisiones.

Tabla 1

Personas encuestadas o entrevistadas

Nombres	Cargo
Departamento	
Carlos Larrea Palacios	Gerente
	Gerencia

Elaborado por: Soria (2023)

Entrevistas. – Para el objetivo 1 se ejecutó en el mes de noviembre del año 2023 en las instalaciones de la empresa, para obtener información de la empresa para el análisis financiero del período 2020-2022, realizada al gerente de la compañía.

Guion de entrevista. – Se realizó un total de 7 preguntas para la persona de interés, en un tiempo aproximado de 10 minutos.

Tabla 2

Preguntas de la entrevista a profundidad y sus categorías

Preguntas	Dimensión o categoría
¿Con qué periodicidad se realizan análisis financieros en la empresa?	Gestión Financiera
¿Qué herramientas utiliza para conocer la situación económica de la empresa?	Gestión Financiera
¿Cuál fue el impacto de la pandemia en la situación financiera de la empresa?	Gestión Financiera
¿Qué indicadores de gestión maneja para conocer la situación financiera de la empresa?	Gestión Financiera
¿Qué medidas financieras se tomaron para menorar el impacto de la pandemia en la empresa?	Gestión Financiera
¿La empresa cuenta con procedimientos para la toma de decisiones?	Toma de decisiones
¿Se realizó un seguimiento de las decisiones aplicadas?	Toma de decisiones

Elaborado por: Soria (2023)

Fuentes de información secundaria. - La información se extrajo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que proporciona los estados de situación financiera y de resultados integral de la empresa. Además, se consultaron artículos científicos y libros de bases de datos como Scielo, Redalyc, Dialnet, etc.

Ficha de Observación. – Se ejecutó en el mes de noviembre del año 2023, para obtener información de la empresa para el análisis financiero del período 2020-2022.

Tabla 3

Ficha de observación

Empresa	Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.
Activo	
Pasivo	
Patrimonio	
Utilidad	
Ventas	

Elaborado por: Soria (2023)

3.2.-Método de análisis de información

Se entrevistó al gerente de la empresa Automotores Carlos Larrea. Las respuestas obtenidas en las dos entrevistas se analizaron mediante una tabla.

Tabla 4

Análisis entrevista al personal de la empresa

Pregunta	Respuesta	Análisis/Resumen

Elaborado por: Soria (2023)

3.2.1- Análisis de ficha de observación

Para el objetivo 2 se analizó sobre la base de los estados financieros de la empresa y los indicadores de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad para el período 2020-2022, para conocer la evolución de las diferentes cuentas.

Tabla 5

Indicador de Liquidez

Índice	Fórmula	Resultado
---------------	----------------	------------------

Capital de trabajo	$Activo\ corriente - Pasivo\ corriente$
Liquidez corriente	$\frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$
Ácido	$\frac{Activo\ corriente - inventario}{Pasivo\ corriente}$

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Nava (2009)

Tabla 6

Indicador de Gestión

Índice	Fórmula	Resultado
Rotación de inventario	$\frac{Costo\ de\ ventas}{Inventario\ promedio}$	
Período promedio de inventario	$\frac{360}{Rotación\ de\ inventario}$	
Rotación del activo total	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	
Rotación de capital de trabajo	$\frac{Ventas}{Capital\ de\ trabajo}$	

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Fajardo y Soto (2018)

Tabla 7

Indicador de endeudamiento

Índice	Fórmula	Resultado
Apalancamiento financiero	$\frac{Pasivo\ total}{Patrimonio\ neto}$	
Endeudamiento	$\frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$	
Endeudamiento largo plazo	$\frac{Pasivo\ no\ corriente}{Activo\ total}$	

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Silva (2018)

Tabla 8

Indicador de rentabilidad

Índice	Fórmula
Resultado	
Margen Operacional	$\frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Ventas netas}}$
Rentabilidad del activo total	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo total}}$
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio neto}}$
Margen utilidad bruta	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo total}}$

Elaborado por: Soria (2023)

Fuente: Morelos, Fontalvo, y Granadillo (2012)

3.2.2.- Método de EVA

Posteriormente de la aplicación de los indicadores financieros liquidez, gestión, rentabilidad y endeudamiento, se aplicó el método de EVA (valor económico agregado) para el cumplimiento del objetivo 3 para conocer el rendimiento de la empresa durante el período analizado, utilizando la siguiente fórmula (Bonilla, 2010):

$$\text{EVA} = \text{UAIDI} - (\text{activos totales} * \text{costo del capital})$$

Si el EVA es positivo el rendimiento del capital supera el costo del capital, es decir, la empresa ha creado valor económico, si es negativo significa que la empresa se está quedando sin recursos. El EVA intenta vincular la medición del rendimiento y los incentivos a los objetivos del proveedor de capital o propietario de la empresa, que es crear valor para el entorno empresarial en su conjunto (Jiménez, 2009).

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1.- Análisis y categorización de la información

Esta información se sintetiza a partir de los resultados de los proyectos de estudios de casos en el marco del análisis de control horizontal, así como de indicadores financieros como la liquidez, la solvencia, la rentabilidad y la gestión de los estados financieros. Además, se presentaron indicadores que representan los mayores riesgos de la empresa, lo que implica que el método EVA debería utilizarse para obtener mejores resultados. La información tomada para este análisis se obtuvo gracias a una entrevista con el gerente, debido a su conocimiento es el encargado de la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa.

4.1.1.- Análisis de la entrevista

Se constató que existieron cambios significativos en la empresa, las decisiones se aplicaron por el gerente, luego de un análisis financiero con datos obtenidos de las diferentes áreas de trabajo, también con la observación de indicadores financieros que realiza la empresa semanal y mensualmente.

Tabla 9

Resumen entrevista gerencia

Pregunta	Respuesta	Análisis/Resumen
¿Con qué periodicidad se realizan análisis financieros en la empresa?	Se realiza de forma mensual análisis de los estados financieros, se realiza un análisis de cartera e inventario semanal.	El control de la empresa es mensual de forma general, mientras que realizan uno más específico de rotación de cartera e inventario semanalmente.
¿Qué herramientas utiliza para conocer la situación económica de la empresa?	Se maneja un histórico de resultados y análisis de los balances para conocer las	La empresa realiza análisis mensuales de los balances,

	<p>variaciones de estos, así como análisis horizontal juntamente con indicadores y vertical. financieros.</p> <p>Se utiliza análisis tanto vertical como horizontal, se realiza un flujo proyectado diario.</p>	
<p>¿Cuál fue el impacto de la pandemia en la situación financiera de la empresa?</p>	<p>Dentro de la compañía fue un golpe fuerte, el volumen de ventas decayó al 50% además de la tasa de morosidad de la cartera aumento en un 1000%, los flujos de efectivo eran muy cortos y la liquidez que las instituciones financieras ofrecían eran muy restringidas.</p> <p>Se tuvieron pérdidas económicas que se espera que se puedan recuperar al finalizar el 2027</p>	<p>La pandemia del 2020 afecto ampliamente al sector automotriz, dejando perdidas considerables en la empresa.</p>
<p>¿Qué indicadores de gestión maneja para conocer la situación financiera de la empresa?</p>	<p>Margen, Días cartera, Días de Inventario, Ciclo de Efectivo; ROA, ROE, índice de Apalancamiento, Necesidad Operativa de Fondos y Free Cash Flow.</p>	<p>La empresa maneja varios indicadores financieros de los grupos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc.</p>
<p>¿Qué medidas financieras se tomaron para menorar el impacto de la pandemia en la empresa?</p>	<p>Se disminuyó la jornada laboral, restricción del crédito directo, negociación de plazo de pago con proveedores, disminución en el inventario, refinanciación de deudas con bancos,</p>	<p>Aplicaron varias medidas estrictas durante 6 meses en todos los departamentos de la empresa.</p>

	control de gastos y limitación de los mismos	
¿La empresa cuenta con procedimientos para la toma de decisiones?	El procedimiento a seguir: es recaudación de información, análisis de la misma, discusión estratégica sobre los Insight y toma de decisiones	La empresa cuenta con un procedimiento estructurado para la toma de decisiones por parte de gerencia.
¿Se realizó un seguimiento de las decisiones aplicadas?	Si, se realizaban reuniones con periodicidades semanales con el fin de evaluar los resultados de las estrategias tomadas.	Sí realizaban reuniones mientras se aplicaban las decisiones para mitigar el impacto de la pandemia.

4.1.2.- Análisis de ficha de observación

A efectos de esta revisión, se ha considerado las cuentas de activo, pasivo, patrimonio, utilidad y ventas de la empresa del período 2020-2022 y analizado por separado.

Tabla 10

Ficha de Observación

Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.	2020	2021	2022
Activo	16.617.363,7	16.390.595,8	19.325.648,65
Pasivo	13.008.148,7	12.784.165,3	15.473.172,86
Patrimonio	3.609.214,97	3.606.430,52	3.852.475,79
Utilidad	1.564.972,58	2.820.548,97	4.834.415,05
Ventas	17.548.706,2	28.454.498,2	44.279.647,13

4.1.3.- Análisis de ficha de observación

Como primer paso se analizó los estados financieros de la empresa para los años 2020 al 2022 tanto horizontal como verticalmente.

En el análisis vertical del Estado financiero, la cuenta de activo corriente representa en el año 2020 un 56%, 60% en 2021 y 64% en 2022 del activo total que posee la empresa. Lo que indica que los bienes que se pueden vender en un futuro aumentaron solamente en 8 puntos porcentuales en los tres años de comparación. Otra cuenta del activo con mayor representación es cuentas y documentos por cobrar comerciales con un 41% en 2020, debido a las condiciones sanitarias del país, 36% en 2021 y 39% en 2022.

Por otro lado, la cuenta de pasivo representa un 78% en los años 2020 y 2021, del total de pasivo más patrimonio, aumentando un 2% en el año 2022, por las deudas contraídas por la empresa.

Tabla 11

Análisis vertical Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO			
Al 31 de diciembre de 2020, 2021 y 2022.			
CUENTA	2020 %	2021 %	2022 %
ACTIVO	100%	100%	100%
ACTIVO CORRIENTE	56%	60%	64%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES	41%	36%	39%
INVENTARIOS	10%	11%	16%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	16%	29%	26%
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	3%	3%	0%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0,77%	0,34%	0,34%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	6,85%	2,69%	3,47%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	11%	0%	0%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	4%	4%	-4%
ACTIVO INTANGIBLE	1%	2%	0%
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	22%	17%	13%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1%	0%	2%
PASIVO	78%	78%	80%
PASIVO CORRIENTE	52%	47%	56%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	23%	18%	19%

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	1%	1%	2%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES	21%	21%	29%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	6%	3%	4%
PASIVO NO CORRIENTE	26%	31%	24%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES	26%	31%	24%
PATRIMONIO NETO	22%	22%	20%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	10%	10%	9%
RESERVA LEGAL	2%	2%	1%
RESULTADOS ACUMULADOS	26%	27%	10%
SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO	-1%	-2%	-1%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%

La cuenta del pasivo corriente según el análisis aplicado disminuyó a un 47% en relación al año 2020, sin embargo, en el año 2022 se refleja un aumento del 56%, por lo que la empresa tiene problemas para solventar sus obligaciones a corto plazo. Por ejemplo, en el tiempo de precovid la empresa realizaba el pago a proveedores en un plazo de 15 a 30 días, a diferencia del tiempo Post COVID-19 en el cual se renegociaron los pagos llegando al acuerdo de pagos en 60, 90 y 120 días. La cuenta del pasivo no corriente en 2021 aumentó un 31% en relación al 2020, y disminuye un 24% en 2022, debido al refinanciamiento de las deudas bancarias lo que le da a la empresa más plazo para solventar las mismas.

En la **Tabla 12** sobre el análisis vertical la cuenta del efectivo y equivalente de efectivo en 2021 aumentó un 3382,73% en relación al año 2020, debido a las bajas ventas por el cierre temporal de las empresas por la pandemia. Mientras que en el 2022 se da un aumento de 2766,04% en comparación al año 2020, por lo mencionado anteriormente. Cuentas y documentos por cobrar comerciales decreció un -14,29%, lo que nos dice que existió un correcto procedimiento del cobro de deudas de terceros con la empresa. Mientras que en el 2022 aumento un 10,03% en relación al 2020, por lo que se deben aplicar los métodos de cobro de la empresa.

El análisis también muestra que la cuenta del pasivo en 2022 aumentó en un 18,95% en comparación al 2020, debido a las dificultades de la empresa, se realizó una

refinanciación de las deudas con terceros. En cuanto a los resultados acumulados decreció un -55,65% en relación a 2020, por las pérdidas dadas en el año mencionado y la recuperación de ganancias tomara hasta finales del 2027.

Tabla 12

Análisis horizontal Estado de Situación Financiera

CUENTA	Variación Absoluta 2021	Variación Relativa 2021	Variación Absoluta 2022	Variación Relativa 2022
ACTIVO	-			
	226.767,90	-1,36%	2.708.284,95	16,30%
ACTIVO CORRIENTE	579.087,23	6,25%	3.111.436,03	33,59%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	1.488.513,73	3382,73%	1.217.151,03	2766,04%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES	973.156,26	-14,29%	682.937,40	10,03%
INVENTARIOS	112.344,84	6,98%	1.550.496,09	96,35%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.144.020,66	81,79%	2.489.476,96	94,97%
TERRENOS	1.699.005,91	0,00%	1.699.005,61	0,00%
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	72.164,94	17,14%	421.129,63	-100,00%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3.381,00	106%	13.798,66	126%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	33.850,04	108%	264.542,03	165%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	1.872.047,33	-100,00%	1.872.047,33	-100,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	64.199,46	-8,63%	1.610.147,82	-216,51%
ACTIVO INTANGIBLE	181.609,36	96,30%	188.593,59	-100,00%
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	813.508,23	-22,71%	1.128.966,52	-31,52%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	247.208,29	-100,00%	88.803,00	35,92%
PASIVO	-			
	223.983,40	-1,72%	2.465.024,16	18,95%
PASIVO CORRIENTE	982.772,85	-11,35%	2.195.723,41	25,36%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	860.013,90	-22,23%	268.392,68	-6,94%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	56.184,14	-30,70%	184.873,70	101,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES	13.053,86	-0,37%	2.136.353,35	61,29%
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	22.933,83	27,72%	197.816,08	239,11%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	543.386,93	-52,27%	172.198,97	-16,57%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	466.932,15	0,00%	301.226,98	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	758.789,48	17,45%	269.300,76	6,19%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES	761.554,32	17,72%	295.757,58	6,88%
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	2.764,84	-5,40%	26.456,82	-51,71%
PATRIMONIO NETO	2.784,45	-0,08%	243.260,82	6,74%

CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-	0,00%	-	0,00%
RESERVA LEGAL	-	0,00%	-	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	2.784,45	-0,06%	2.440.746,95	-55,65%
SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	226.767,90	-1,36%	2.708.284,95	16,30%

4.1.4.- Análisis de los indicadores financieros

Se analizó tres años consecutivos de la empresa, contando con un promedio de los tres años de \$1.428.883,36 para realizar actividades del negocio, del 2020 al 2022. En liquidez la empresa contaba con un promedio de 1,16 dólares para cubrir sus deudas con terceros, mientras que el promedio de la prueba ácida es de 0,93 dólares disponibles para el pago de deudas sin contar la venta de inventarios.

Tabla 13

Indicador de liquidez

Indicador	Fórmula	2020	2021	2022
Capital de trabajo	Activo-Pasivo	\$603.025,79	\$2.164.885,87	\$1.518.738,41
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$1,07	\$1,28	\$1,14
Ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{invent}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$0,88	\$1,06	\$0,85

Como se observa en la **Tabla 14** para el año 2022 el inventario de la empresa ha rotado 12,59 veces es decir cada 28 días, teniendo una mayor rotación a comparación del 2020. Por cada dólar que posee de capital la empresa ha generado en 2020 \$10,63 por la cuarentena iniciada en el mes de marzo. Mientras que en el 2021 genero \$17,24, y el año 2022 \$26,83 que es un aumento considerable considerando la situación económica mundial y nacional.

Tabla 14*Indicador de gestión*

Indicador	Fórmula	2020	2021	2022
Rotación de inventario (veces)	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	9,93	14,88	12,59
Periodo promedio de inventario (días)	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$	36,24	24,18	28,58
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	\$1,06	\$1,74	\$2,29
Rotación de capital de trabajo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$	\$10,63	\$17,24	\$26,83

Según los cálculos del apalancamiento indicados en la **Tabla 15** para el año 2020 la empresa tenía comprometido el 360,41% de su patrimonio con los acreedores, en cambio para el año 2022 aumento en 354,48%, de patrimonio comprometido. Una de las razones es el cierre temporal de todas las empresas durante la pandemia, lo que provocó un aumento en las deudas.

Tabla 15*Indicador de endeudamiento*

Indicador	Fórmula	2020	2021	2022
Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	360,41%	354,48%	401,64%
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	78,28%	78,00%	80,07%
Endeudamiento largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo total}}$	26,17%	31,16%	23,90%

En la **Tabla 16** se muestra que debido a la cuarentena por el covid-19 la empresa registró un margen operacional negativo en el año 2020 con un 5,59% de ingresos por ventas, recuperándose en el año 2021 con un 13,04%, y manteniendo un 10,37% en el 2022. Para el 2020 contaba con una rentabilidad sobre su capital de -73,86%, y se recupera levemente en el año 2022 con un 14,75%.

En la rentabilidad sobre el patrimonio, la empresa con un -33,77% no genero una rentabilidad suficiente sobre los recursos que utiliza para sus actividades, mientras que en el 2022 cuenta solamente con un 6,32%. Los beneficios recibidos en el año 2020 son de -7,34%, contando con 0,16% en el año 2021 y un 1,26% para el 2022.

Tabla 16

Indicador de rentabilidad

Indicador	Fórmula	2020	2021	2022
Margen operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas\ netas}$	-5,59%	13,04%	10,37%
Rentabilidad del capital	$\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$	-73,86%	1,61%	14,75%
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio\ neto}$	-33,77%	0,74%	6,32%
Margen utilidad bruta	$\frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$	-7,34%	0,16%	1,26%

4.1.5.- Análisis de EVA

En cuanto al costo de capital en el año 2020 es de 11,06%, con una leve disminución del 10,88% en 2021, debido al recorte de ciertos gastos, disminución de inventario, etc., y aumentando a 12,28% en 2022, lo que nos indica que los gastos subieron en 1,22 puntos porcentuales al 2022 para financiamiento de las actividades y crecimiento de la empresa, aumentando el riesgo comercial y de mercado.

El valor económico agregado de los tres años es negativo, lo que indica, que no se generó un rendimiento óptimo, debido a las pérdidas producidas por el COVID, la empresa tiene problemas para restablecer la rentabilidad del negocio. También las deudas obtenidas para evitar el cierre dificultan la recuperación rápida.

El aumento en los años 2021 y 2022 del valor negativo del EVA, se entiende como la destrucción del valor de la compañía y la disminución de los recursos, causando una baja rentabilidad y perdiendo el posible interés comercial de inversión.

Tabla 17*Método EVA*

Fórmula	2020	2021	2022
Utilidad antes y después de impuestos	1.218.981,30	22.611,55	348.361,37
Activos totales	16.617.363,70	16.390.595,80	19.325.648,65
Costo del capital	11,06%	10,88%	12,28%
EVA=Utilidad antes y después de impuestos- (activos totales * costo del capital)	- 619.144,57	- 1.760.143,15	- 2.025.573,02

Fuente: Bonilla (2010)

4.2.- Narración del caso

Automotores Carlos Larrea, es una empresa fundada desde el año 1983, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. Siendo el representante legal el señor Carlos Larrea Palacios, brindando servicios de mantenimiento y venta de vehículos y repuestos. Trabajando de la mano de Toyota del Ecuador y Casabaca S.A, cumpliendo con altos estándares para garantizar servicios de calidad e inventario legítimo (Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda., 2002).

Para realizar este estudio se aplicó el análisis horizontal y vertical en los estados financieros, con colaboración de la empresa que facilito los datos necesarios, además de las respuestas claras del gerente de la empresa a la entrevista. También, se empleó diferentes indicadores financieros como de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad, ayudando a conocer la realidad de la empresa y conocer los puntos clave aplicados durante la pandemia.

Revisando los análisis se observó el aumento de la cuenta de pasivo, debido a las deudas por la pandemia del COVID-19, ya que el sector automotriz sufrió una fuerte reducción de la demanda y la inversión, afectó a los trabajadores, ralentizó las cadenas de suministro, provoco cierre de fábricas, provocó la pérdida de trabajos, provocando una reducción de la actividad económica, con la posibilidad de que se pierdan más puestos de trabajo.

La pandemia tuvo un impacto negativo en las ganancias de la empresa en términos de rotación de cartera. En este caso, aplicaron ciertas medidas para que la empresa se mantenga a flote, sin la necesidad del despido de trabajadores como lo puntúa el gerente.

Todas las decisiones de la empresa en los distintos departamentos se confían al gerente, que es el único responsable de las decisiones cotidianas o de las decisiones tomadas en cada reunión. En este sentido, si se necesita algo más específico, el gerente toma una decisión basada en los resultados, de lo contrario se hacen análisis sobre el terreno y se proponen soluciones. En este caso, la empresa no invierte, ya que esta actividad no está relacionada con las unidades de negocio.

Una de las claves en el proceso de la toma de decisiones de la empresa durante la pandemia, es el proceso del mismo establecido por la empresa, y que se cumplió con rapidez y con ayuda de los diferentes departamentos. El cumplimiento de los procesos es importante y contribuye a tener un mejor control de la situación, además de contar con los análisis de estados financieros mensuales y de inventarios y cartera semanales.

La empresa también contó con la colaboración de los proveedores, ya que tenían una relación laboral de un largo periodo y, por lo tanto, de confianza para conocer que se solventarían las deudas lo más pronto posible, esto ayudo a que la empresa tenga un plazo más largo para el pago de sus deudas a proveedores, disminuyendo el impacto durante el COVID-19.

Uno de los criterios utilizados por las empresas para tomar decisiones operativas son las medidas introducidas por el Gobierno. Así, una de las decisiones clave es la introducción del teletrabajo, sobre todo en los departamentos administrativos y contables. Por otra parte, al retomar las actividades normales en el sector operativo, es decir, la venta de repuestos y automóviles, se concede gran importancia al cumplimiento de las medidas de bioseguridad.

En cuanto a los resultados del análisis vertical del estado de situación financiera, los cambios no son significativos en varias cuentas, debido a los problemas causados por la pandemia. Se puede observar que la cuenta de pasivo corriente tiene un mayor porcentaje que la cuenta del pasivo no corriente, lo que nos indica los problemas de la empresa para solventar las deudas a corto plazo. La cuenta del pasivo a largo plazo cuenta con un menor porcentaje por la decisión de refinanciar las deudas con los bancos, lo cual, da más tiempo a la empresa para el pago de las mismas, esperando amortiguar los problemas financieros de la compañía.

En cuanto al análisis horizontal indica un aumento de las deudas de clientes con la empresa, se debe aplicar los procedimientos establecidos en la empresa para el cobro de las mismas. Esto ayudará a la empresa con efectivo corriente para el pago de diferentes obligaciones, ya sea, con empleados o pequeñas deudas con proveedores o compañías.

Se observó de manera general que la empresa no generó un rendimiento óptimo en los últimos tres años, por causas que no se esperaban afectasen al mundo, por parte de gerencia y realizando los análisis correspondientes, se espera una recuperación total a finales del 2027. Aplicando diferentes estrategias durante y después se logró amortiguar el golpe financiero en la empresa, y se espera un mejor rendimiento en los siguientes años.

Finalmente existen diferentes tipos de toma de decisiones, en la empresa Automotores Carlos Larrea, el gerente aplica el método racional, donde existen diferentes pasos. En este proceso se cumple con la definición del problema, se realiza la recopilación de información relevante de los diferentes departamentos, una discusión entre el gerente y el jefe financiero, se sopesa diferentes soluciones, el gerente aplica las ideas más convenientes y, por último, se realiza un seguimiento a las decisiones. En la toma de decisiones se utilizaba principalmente información de los análisis de balances,

juntamente con indicadores financieros, como rotación de cartera, Días de Inventario, Ciclo de Efectivo; el ROA, ROE, que son indicadores de la eficiencia y rentabilidad de la compañía, y el índice de Apalancamiento, etc.

Durante la pandemia, se aplicó un modelo de emergencia, debió a la situación sanitaria del país, al cambiar a teletrabajo, se realizó las reuniones mediante zoom, con la información financiera disponible en ese momento. Las reuniones constaban con los diferentes jefes de los departamentos, se realizaba una explicación clara y concisa de la situación, se discutía en conjunto posibles soluciones, al finalizar el gerente aplicaba las ideas más beneficiosas para la empresa y se realizaba un seguimiento semanal a las mismas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El sector automotriz fue uno de los más afectados en la pandemia, por lo que analizando la información de los estados de los años 2020 al 2022, se observa un incremento en los pasivos de la empresa por las deudas contraídas para mantener a flote la empresa. Además de varias decisiones administrativas tomadas para evitar el despido de empleados, como, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral y realizar teletrabajo.

Las fluctuaciones de los indicadores de liquidez son mínimas, debido al cierre durante pandemia el año 2020, no existe el suficiente dinero para que la empresa cumpla con sus obligaciones con terceros, lo que la obliga a refinanciar sus deudas. En cuanto a los indicadores de gestión, en rotación de inventarios podemos notar un aumento en el año 2021, lo que ayuda a la empresa a estabilizarse un poco. En los indicadores de endeudamiento se observa que no tienen un gran aumento en los años 2021 y 2022 en comparación al 2020, pero nos indica que las deudas de la empresa no pueden ser solventadas por la misma. El patrimonio se ve comprometido por deudas con terceros, y la recuperación de rentabilidad se puede dar para finales del 2027. Los indicadores de rentabilidad son negativos en el año 2020 debido a la situación sanitaria, dándose un ligero aumento en los años 2021 y 2022, pero no lo suficiente para garantizar una rentabilidad estable en la empresa.

Debido a los análisis realizados en la empresa, se tomó decisiones positivas para la empresa durante la pandemia lo que evito el despido de empleados, además de realizar un seguimiento a las mismas. En cuanto se retomaron las actividades comerciales con relativa normalidad, se aplicaron diferentes decisiones como disminución del inventario, refinanciación de deudas con bancos, reducción de jornadas laborales, teletrabajo, etc., observando los indicadores de gestión. Siguiendo un proceso determinado para cada área de trabajo, aumentando la eficiencia y eficacia, ayudando al restablecimiento de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda reuniones mensuales para conocer la situación de cada departamento, para ayudar con el proceso de toma de decisiones en la empresa, además de realizar un seguimiento a las mismas, y mejorando los puntos necesarios que sean sugeridos por los jefes de los departamentos.

Se propone seguir realizando los análisis de los estados financieros de forma mensual y los análisis de cartera e inventario de forma semanal, así como los indicadores financieros utilizados en la empresa. Además, de un seguimiento a las decisiones tomadas durante los análisis, y establecer nuevamente las reuniones para el seguimiento de las decisiones aplicadas.

Se sugiere seguir con algunas medidas tomadas durante la pandemia como el recorte de gastos innecesarios, sin afectar los intereses de los empleados, y establecer estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia. También, seguir con el procedimiento establecido de la toma de decisiones que fue una de las claves para manejar de manera afectiva las repercusiones de la cuarentena aplicada en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEADE. (2022). *AEADE*. Obtenido de Anuario 2022: https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2023/03/ANUARIO-AEADE_2022_comp.pdf
- Alvarez, A. T., & Vasco, G. H. (2017). El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. *4*(2), 135-149. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756364>
- Amaya, J. (2011). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos Cuantitativos*. Ecoe Ediciones. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/TOMA_DE_DECISIONES_GERENCIALES_M%C3%A9todos/ETpVI-KJxWEC?hl=es-419&gbpv=1&dq=Toma+de+decisiones+gerenciales&printsec=frontcoverhttps://www.google.com.ec/books/edition/CONTABILIDAD_DE_COSTOS_UN_ENFOQUE_GERENC/zDCb9fD
- Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda. (2002). Obtenido de La compañía Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda, es una empresa familiar que fue: <https://automotorescarloslarrea.com/>
- Bonilla, F. (2010). El valor económico agregado (eva) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración*, *1*(1), 55-70. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698505>
- Burbano, A. L. (22 de febrero de 2019). *La Transformación de la Matriz Productiva y las Exportaciones del Sector*. (U. P. Carchi, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/716/1/440%20La%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20matriz%20productiva%20y%20las%20exportaciones%20del%20sector%20automotriz%20ecuatoriano.pdf>
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (octubre de 2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, *3*(4), 220-232. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683/pdf>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+financiera&ots=ir9w-HEI->

9&sig=PRhYbAfnMXZD3DONQ6VdfMWPfW0#v=onepage&q=gestion%20financiera&f=false

- Dailey, R. (2012). *Edinburgh Business School*. Obtenido de Comportamiento Organizacional: <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Díaz, J. R. (2017). *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/44578>
- Doorman, F., Miranda, F., Nie, C. d., Ooijens, J., Ovaes, L., Ramírez, C., . . . Sancho, E. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque investigación adaptativa: guía para la ejecución de un diagnóstico con énfasis en el análisis de finca del pequeño productor agropecuario*. San José, Costa Rica: IICA. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/handle/11324/9299>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. © Editorial UTMACH. Obtenido de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Gordillo, J. M. (2021). *Gestión financiera*. Editorial Editex. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_financiera/Fg4tEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=gesti%C3%B3n+financiera&printsec=frontcover
- Guiza, U. G. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones: correlacionado con NIIF*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/70332>
- Isolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Izquierdo, F. A., Gavilanes, J. E., & Mena, G. I. (2021). Estudio de mercado del sector automotriz como herramienta para toma de decisiones empresariales. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 643-670. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915375>
- Izurieta, R. R., Calero, J. S., & Espinoza, L. R. (2022). Analisis de las restricciones arancelarias en el sector automotriz ecuatoriano, 2010-2017. *Revista*

- Nacional de Administración*, 13(1), e2675.
doi:<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i1.2675>
- Jiménez, Y. (2009). *El desafío del EVA: curso de nivelación de contabilidad*. El Cid Editor | apuntes . Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/28989>
- Jiménez, Y. (2009). *El desafío del EVA: curso de nivelación de contabilidad*. El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/28989>
- Lefcovich, M. L. (2009). *EVA: Una nueva forma de obtener resultados y administrarlos*. El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/29791>
- Linkedin. (2005). *Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda*. Obtenido de LinkedIn: <https://ec.linkedin.com/in/automotorescarloslarrea>
- Martínez, D. A. (2011). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* . La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/85932>
- Martínez, N. J. (2020). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones para las empresas*. Obtenido de Eumed: <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/24-la-importancia-del-analisis-de-los-estados-financieros.pdf>
- Martínez, T. (2010). La especialización en el periodismo. Formarse para informar. *Revista de estudios de comunicación*(28), 245-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7722714>
- Morelos, J., Fontalvo, T. J., & Granadillo, E. d. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1), 14-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601002>
- Nava, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- Ortíz, M. F., & González, C. S. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. (U. T. Machala, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12487>

- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Eco Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/69231>
- Padilla, M. C. (2016). *Gestión financiera* (Segunda ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/126525>
- Padilla, V. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/40426>
- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/La_gesti%C3%B3n_financiera_de_la_empresa/WJ16CgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=gesti%C3%B3n+financiera&printsec=frontcover
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones. *Transinformação*, 30(1), 51-64. doi:<https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es>
- Rosales, V. Q., Lucio, N. V., Proaño, A. O., & Tumbaco, C. S. (2021). El Sector Automotriz en Ecuador: antecedentes, situación actual y perspectivas. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 25(109), 18-23. Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/443/854>
- Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Sandoval, E., & Diaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente & Sociedade*, 175-194. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/asoc/a/8hrhcBTNHQ9ZTpWjs6bFV7b/?format=pdf&lang=es>
- Silva, I. (2018). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de Análisis financiero de los estados financieros para la toma de decisiones financieras: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21302/Silva%20D%c3%adaz%20Itala.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Soberón, U. M., & Acosta, Z. (2009). *Fuentes de Información para la Recolección de Información Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de Portal Regional de la BVS: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/biblio-885032>

- Solano, A. I. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología En Marcha*, 16(3), 44-51. Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
- Suárez, Y. C. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 2(1), 24-52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4315/431565610002.pdf>
- Urco, C. F. (2022). Pronóstico de insolvencia financiera mediante el análisis discriminante múltiple para el sector automotriz de Tungurahua. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(2), 21-35. Obtenido de <https://www.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/300/361>
- Vargas, C. P. (19 de Julio de 2023). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de Diseño de un sistema de control interno para la empresa automotores Carlos Larrea, ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/19774>
- Vicente, A. J. (2015). Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad empresarial. *Revista de Administración y Finanzas*, 2(2), 282-292. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol2num2/Administraci%C3%B3n%20&%20%20Finanzas%20vol2num2.pdf#page=205

ANEXOS

SRI**Certificado**
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA.
LTDA.

Número RUC
1891709478001

Representante legal
• LARREA TORRES CARLOS ENRIQUE PATRICIO

Estado	Régimen	
ACTIVO	GENERAL	
Fecha de registro	Fecha de actualización	Inicio de actividades
23/01/2003	13/07/2023	19/12/2002
Fecha de constitución	Reinicio de actividades	Cese de actividades
19/12/2002	No registra	No registra
Jurisdicción	Obligado a llevar contabilidad	
ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO	SI	
Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
SOCIEDADES	SI	SI

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: TUNGURAHUA **Cantón:** AMBATO **Parroquia:** HUACHI CHICO

Dirección

Calle: AV. ATAHUALPA **Número:** S/N **Intersección:** AV. VICTOR HUGO **Referencia:** FRENTE A LA GASOLINERA BALLESTEROS DOS

Medios de contacto

Email contador / asesor: MGUAMANQUISPE@AUTCARLOSLARREA.COM **Teléfono trabajo:** 033700460

Actividades económicas

- G45100101 - VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS: VEHÍCULOS PARA TODO TERRENO (JEEPS, ETCÉTERA), INCLUIDO LA VENTA AL POR MAYOR POR COMISIONISTAS.
- G45100102 - VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS: VEHÍCULOS PARA TODO TERRENO (JEEPS, ETCÉTERA), INCLUIDO LA VENTA AL POR MENOR POR COMISIONISTAS.
- G45300002 - VENTA AL POR MENOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.
- G45400101 - VENTA AL POR MAYOR DE MOTOCICLETAS, INCLUSO CICLOMOTORES (VELOMOTORES), TRICIMOTOS.
- G45400102 - VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS, INCLUSO CICLOMOTORES (VELOMOTORES), TRICIMOTOS.
- L68200202 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES).

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
10	1

1/2

Razón Social
AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA.
LTDA.

Número RUC
1891709478001

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gov.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: RCR1706215026257424
Fecha y hora de emisión: 25 de enero de 2024 15:37
Dirección IP: 190.63.48.130

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.