

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:

“Tipologías de la estrategia y el resultado financiero (EVA) en las empresas del sector
automotriz de la zona 3”

Autora: Hidalgo Caiza, Tatiana Ibeth

Tutora: Dra. Valle Álvarez, Alexandra Tatiana

Ambato – Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, con cédula de identidad No. 1802922938, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“TIPOLOGÍAS DE LA ESTRATEGIA Y EL RESULTADO FINANCIERO (EVA) EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 3”**, desarrollado por Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza, 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 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, Diciembre del 2017

TUTORA



Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez


C.I. 180292293-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza, con la cédula de identidad No. 180444864-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“TIPOLOGÍAS DE LA ESTRATEGIA Y EL RESULTADO FINANCIERO (EVA) EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 3”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones; son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyecto de investigación.

Ambato, Diciembre de 2017

AUTORA



Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza

C.I. 180444864-3

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para la lectura, consulta y proceso de investigación.

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 potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Diciembre de 2017

AUTORA



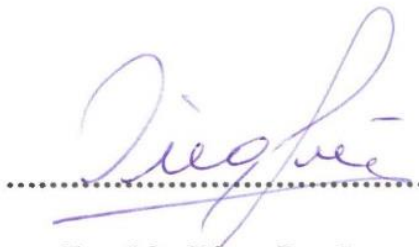
Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza

C.I. 180444864-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación sobre el tema: **“TIPOLOGÍAS DE LA ESTRATEGIA Y EL RESULTADO FINANCIERO (EVA) EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 3”**, elaborado por Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza, 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, Diciembre de 2017



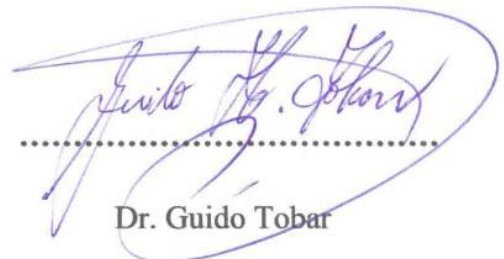
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Ing. Bertha Sánchez

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Guido Tobar

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar de todo lo que soy, el apoyo en toda mi educación tanto académica, como personal y por ser el amor de mi vida a través del tiempo. A mi hermano y familiares que con sus palabras y afecto animaron cada día para que culmine mis estudios superiores.

Al grupo de amigos que la vida nos juntó en la Universidad Técnica de Ambato; cada uno diferente, pero con un objetivo en común. A ustedes que compartieron días, meses, años motivando anhelos y creando lazos de amistad.

Tatiana I.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, por darme la oportunidad de existir y estar conmigo en cada paso de la vida, por ser la fortaleza de mi corazón, la sabiduría de mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de estudio.

Mis padres por creer en mi y apoyarme siempre; por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

Mis maestros por compartir sus conocimientos conmigo, y hacer posible la culminación de este proyecto. Especialmente agradezco a la Dra. Tatiana Valle por su asesoría siempre dispuesta.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Tatiana I.

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

TEMA: “TIPOLOGÍAS DE LA ESTRATEGIA Y EL RESULTADO FINANCIERO (EVA) EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 3”

AUTORA: Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza

TUTORA: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez

FECHA: Diciembre del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación analiza la existencia de las dimensiones organizativas de las empresas del sector automotriz de la zona 3 Centro del Ecuador, con la finalidad de analizar como la amplitud del mercado y productos, la flexibilidad productiva y la descentralización de toma de decisiones influye en la creación de valor de los accionistas o propietarios de las empresas comerciales del sector automotriz.

Para lo cual, en primer lugar, se analizó la literatura cronológicamente con respecto a las diferentes estrategias organizacionales aplicadas para mejorar la adaptación de acuerdo con el entorno en el que se desarrolla, con énfasis en la tipología desarrollada por Miles & Snow. A partir del análisis se identificaron las dimensiones organizacionales mismas que responden a tres problemas: empresarial, administrativo y tecnológico. Así mismo, la aplicación de una estrategia en las organizaciones tiene como propósito encontrar una combinación ideal entre las dimensiones para mejorar la rentabilidad y solucionar deficiencias gerenciales.

El estudio fue realizado a 76 empresas del sector automotriz de la zona 3 del Ecuador, quienes manifestaron sus consideraciones sobre la realidad de las dimensiones organizacionales y la creación de valor en el último año.

Por lo que al finalizar la investigación se determinó la necesidad de mejorar los conocimientos sobre la creación de valor en los empresarios del sector. Además, los resultados obtenidos demuestran que las dimensiones organizacionales tienen baja incidencia como herramienta para mejorar el valor empresarial en las empresas estudiadas. Para la validación de la hipótesis se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales con la colaboración del software estadístico SmartPLS3.

PALABRAS DESCRIPTORAS: ESTRATEGIA, CREACIÓN DE VALOR, EVA, DIMENSIONES ORGANIZATIVAS, TIPOLOGÍA DE MILES & SNOW.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT

ACCOUNTING AND AUDIT RACE

TOPIC: “TYPOLOGIES OF THE STRATEGY AND THE FINANCIAL RESULT (EVA) IN THE COMPANIES OF THE AUTOMOTIVE SECTOR OF ZONE 3”

AUTHOR: Tatiana Ibeth Hidalgo Caiza

TUTOR: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez

DATE: December 2017

ABSTRACT

The current research project analyzes the existence of the organizational dimensions of the companies of the automotive sector of the zone 3 Center of Ecuador, with the purpose of analyzing how the amplitude of the market and products, the productive flexibility and the decentralization of decision making influence in the Creation of value of shareholders or owners of commercial companies in the automotive sector.

For which, in the first place, the literature was analyzed chronologically with respect to the different organizational strategies applied to improve the adaptation according to the environment in which it is developed, with emphasis on the typology developed by Miles & Snow. From the analysis, the same organizational dimensions were identified that respond to three problems: business, administrative and technological. Likewise, the application of a strategy in organizations aims to find an ideal combination between the dimensions to improve profitability and solve managerial deficiencies.

The study was carried out at 76 companies of the automotive sector of zone 3 of Ecuador, who expressed their considerations about the reality of the organizational dimensions and the creation of value in the last year.

So, at the end of the investigation was determined the need to improve knowledge about the creation of value in entrepreneurs in the sector. In addition, the results obtained show that the organizational dimensions have low incidence as a tool to improve business value in the companies studied. For the validation of the hypothesis the model of structural equations was used with the collaboration of the statistical software SmartPLS3.

KEYWORDS: STRATEGY, CREATION OF VALUE ,EVA , ORGANIZATIONAL DIMENSIONS, TYPOLOGY OF MILES & SNOW.

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.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Descripción y formulación del problema.....	2
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General:.....	10
1.4.2 Objetivo Específico:.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes investigativos.....	11
2.2 Fundamentación Científica - Técnica.....	14
2.2.1 Variable independiente Tipología de la Estrategia.....	14
2.2.1.1 Tipología Estratégica.....	14
2.2.1.2 Cultura organizacional y Comportamiento Estratégico.....	18

2.2.1.3 Tipologías de la Estrategia	22
2.2.2 Variable dependiente Resultados Financiero.....	33
2.2.2.1 Contabilidad	33
2.2.2.2 Finanzas	34
2.2.2.3 Información Financiera.....	36
2.2.2.4 Valor económico agregado (EVA).....	38
CAPÍTULO III.....	45
METODOLOGÍA	45
3.1 Hipótesis.....	45
3.2 Modalidad, enfoque y nivel de investigación	45
3.2.1 Modalidades de investigación	45
3.2.1.1 Investigación de campo.....	45
3.2.1.2 Investigación documental – bibliográfica	46
3.2.2 Enfoque de la investigación	46
3.2.3 Nivel de la investigación.....	47
3.2.3.1 Investigación Exploratoria	48
3.2.3.2 Investigación Descriptiva.....	48
3.2.3.3 Investigación Explicativa	49
3.3 Población, muestra, unidad de investigación	49
3.3.1 Población.....	49
3.3.1.1 Finita	50
3.3.2 Muestra.....	50
3.4 Operacionalización de las variables	52
3.5 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	56
CAPÍTULO IV	58
RESULTADOS.....	58
4.1 Resultados de Software SPSS	58
4.2 Principales Resultados SMART PLS.....	70
4.3 Limitaciones del estudio	74
4.4 Conclusiones	75
4.5 Recomendaciones.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Síntesis de Antecedentes Investigativos	13
Tabla 2. Características de las decisiones por tipología de la estrategia.....	16
Tabla 3. Evolución de la Estrategia.....	17
Tabla 4. Arquetipos Organizativos de Miles & Snow	28
Tabla 5. Factores competitivos.....	31
Tabla 6. Ventajas y Desventajas de EVA	43
Tabla 7. Número de empresas fabricantes y comercializadoras de automotores por provincia.....	50
Tabla 8. Operacionalización Variable Independiente: Tipologías de la Estrategia ..	54
Tabla 9. Operacionalización Variable Dependiente: Resultados Financieros	54
Tabla 10. Cargo de personas encuestadas en la empresa.	58
Tabla 11. Tipo de empresa por número de empleados.....	59
Tabla 12. Antigüedad empresarial	59
Tabla 13. Ubicación de las empresas	60
Tabla 14. Ventas anuales.....	61
Tabla 15. EVA percibido por empresarios.....	62
Tabla 16. Matriz de componente rotado.....	63
Tabla 17. Frecuencia de Empresas Defensivas (Descentralización de toma de decisiones).....	64
Tabla 18. Frecuencia de Empresas Analizadora (Flexibilidad productiva).	65
Tabla 19. Frecuencia de Empresas Prospectoras (Amplitud productos-mercado)....	66
Tabla 20. Frecuencia de Empresas Reactivas (Sin estrategia).	67
Tabla 21. Criterio de Fornell-Larcker	71
Tabla 22. Cargas cruzadas.....	71
Tabla 23. Criterio de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	72
Tabla 24. Fiabilidad y validez de constructo	72
Tabla 25. Media, desviación estándar, valores t, p valores.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Tipos de actividades en el sector automotriz	4
Gráfico 2. Producción sector automotriz.....	5
Gráfico 3. Personal Ocupado sector comercio automotriz.....	5
Gráfico 4. Número y Tipo de empresas	6
Gráfico 5. Árbol de problemas	7
Gráfico 6. Dimensiones de la cultura organizacional	20
Gráfico 7. Tipos de cultura organizacional	22
Gráfico 8. El ciclo de adaptación de Miles & Snow	26
Gráfico 9. Las tres estrategias genéricas	30
Gráfico 10. Tipos de finanzas corporativas.....	35
Gráfico 11. Metodología del EVA	39
Gráfico 12. Objetivos y metas encaminadas a la creación de calor	42
Gráfico 13. Ubicación de las empresas.	60
Gráfico 14. Ventas anuales.....	61
Gráfico 15. EVA percibido	62
Gráfico 16. Descentralización de toma de decisiones.....	65
Gráfico 17. Flexibilidad productiva.	66
Gráfico 18. Amplitud de productos.....	67
Gráfico 19. Sin estrategia.....	68
Gráfico 20. Análisis de Correspondencias	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Modelo propuesto de la investigación e hipótesis.....	70

INTRODUCCIÓN

El propósito del proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar el impacto de la aplicación de una estrategia organizativa sobre la creación de valor de las empresas del sector automotriz de la zona 3. Además, se pretende hacer un diagnóstico de la estrategia organizativa utilizada por parte de las empresas del sector automotriz e identificar la estrategia ideal para que gerentes y propietarios creen valor en sus organizaciones.

El presente proyecto de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I.- En este capítulo se detalla lo que respecta al tema, el planteamiento del problema de investigación, la justificación y los objetivos propios del proyecto. Así mismo se describe la importancia de una estrategia organizativa para crear valor en las empresas del sector automotriz.

Capítulo II.- Se conforma por los antecedentes investigativos y la fundamentación científica-técnica. Se debe agregar que se describe las tipologías organizativas entre ellas la de Miles y Snow con la que se identificó las dimensiones que integran el entorno empresarial.

Capítulo III.- En este capítulo se hace referencia al planteamiento de las hipótesis, modalidad, enfoque y nivel de investigación, población y muestra, unidad de investigación, operacionalización de variables y la descripción detallada de la información de fuente primaria.

Capítulo IV.- Está formado por el análisis de resultados, la interpretación de datos del programa SPSS y el software estadístico SMARTPLS 3, las limitaciones del estudio, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Tipologías de la Estrategia y el resultado financiero (EVA) en las empresas del sector Automotriz de la zona 3.

1.2 Descripción y formulación del problema.

En el sector automotriz ecuatoriano es necesario comprender los límites a los que las empresas se enfrentan y revisar hasta donde se atreven a llegar, aclarar rumbos y explorar criterios individuales o de mercado, ya sea con respecto a la gestión empresarial, formas o tipos de estrategias utilizadas.

La estrategia surgió en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, en el ámbito empresarial la interrelación de la organización con el entorno es la protagonista, siguiendo la etapa de implementación y cumplimiento de objetivos organizacionales donde la guerra es el mercado (Ronda, 2009). Se trata de encontrar una forma diferente de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. El mundo de los negocios no sólo está cambiando, está evolucionando, lo que significa transformaciones de fondo; las organizaciones buscan crear valor en sus empresas, la vigencia de la tipología de estrategias permite recoger y apreciar las diferencias existentes en las distintas dimensiones o variables estratégicas entre los tipos estratégicos ideales (Lado, 1997).

En esta industria no se han realizado estudios de la aplicación de tipologías estratégicas, pero se reconoce investigaciones de modelos corporativos y rentabilidad en empresas reconocidas, más no hay registro de análisis por clúster o agrupamiento para revisar la incidencia de la estrategia aplicada en los resultados financieros.

Por lo tanto, el estudio propuesto se presenta con el fin de manifestar y reconocer los avances acertados de las organizaciones al aplicar la teoría de la estrategia propuesta por Miles & Snow y su aplicación en la economía del mercado automotriz ecuatoriano,

configurando una visión crítica en la cronología de la estrategia, el conocimiento de la temática y la metodología.

Contextualización

La industria Automotriz.

El sector automotriz representa uno de los sectores con mayor dinamismo por la capacidad de establecer actividad económica combinada entre distintos actores de la cadena industrial, por lo que crea alto valor agregado en la formación de empleo y relevancia en el intercambio comercial de Argentina y Brasil (Piñeyro, Di Meglio & Piñero, 2011).

La industria automotriz es considerada un pilar estratégico económico en virtud de los diferentes beneficios que trae consigo la generación de empleos a gran escala, las recaudaciones fiscales derivadas de operaciones comerciales, la capacitación del personal, desarrollo de proveedores locales y modernización tecnológica (Miranda, 2007).

Los vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía global, es un producto complejo que demanda gran número de ítems, lo que provoca importante encadenamiento de manufactura, generando demanda para ampliar la variedad de sectores; además es generadora de empleo directo e indirecto, y uno de los mayores contribuyentes a los ingresos gubernamentales en el mundo (Mendoza, Navarrete & Rivadeneira, s.f.)

En Argentina, que tiene 40 millones de habitantes, hay un vehículo por cada 4,2 personas. En Colombia, con 45,6 millones, hay un auto por cada 13 habitantes. En Perú, con 29 millones, hay un vehículo por cada 16,6 y en Ecuador, con 13,6 millones, hay un vehículo por cada 8 habitantes, las comparaciones fueron realizadas en el año 2009 con datos del Banco Mundial (Meléndez, 2013).

La industria Automotriz en el Ecuador

En el Ecuador la industria automotriz inició en la década de los 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil iniciaron con la fabricación de carrocerías, asientos para buses y otras partes y piezas metálicas, en los años 70, mientras se

encontraba en su quinto mandato Sr. José María Velasco Ibarra, apareció la promulgación de la Ley de Fomento al Sector Automotor, que marcó el nacimiento de la industria. Además, en la misma época la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) brindaron apoyo a diferentes países para que iniciaran el proceso de industrialización, con el fin de promover el crecimiento de las economías. (CINAE, 2017).

El sector automotriz ecuatoriano es uno de las principales actividades económicas del país debido a su volumen de ventas, al aporte por concepto de impuestos y la generación de empleo (Uribe, 2014). Este sector involucra empresas que fabrican, importan, exportan y comercializan automotores, partes, accesorios o piezas de vehículos. Claramente se lo puede clasificar principalmente en dos grupos: la empresas ensambladoras de automotres forman parte de las actividades de manufactura, mientras que las empresa de ventas e importación conforman actividades de comercio.

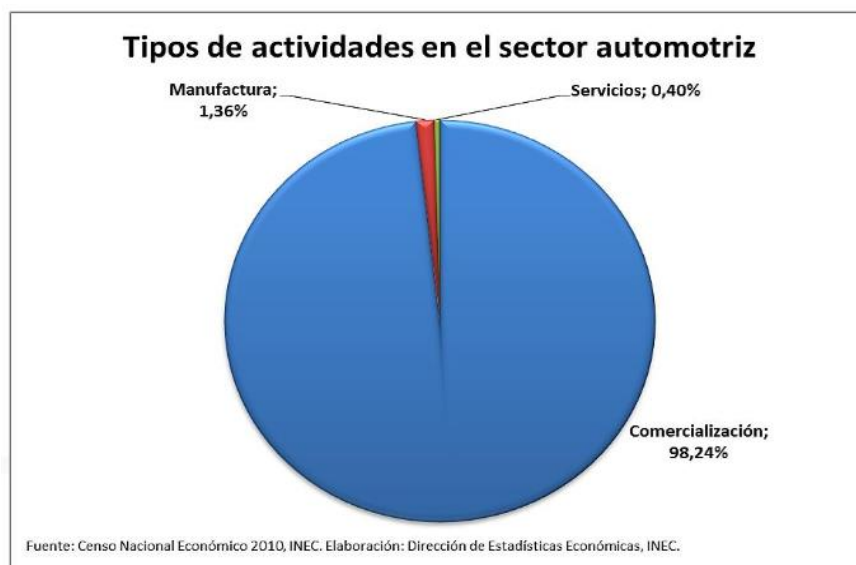


Gráfico 1. Tipos de actividades en el sector automotriz
Fuente: INEC (2010).

El mercado automotriz ecuatoriano está conformado por tres tipos de actividades que se realizan en el sector: comercialización, manufactura y servicios. Según el censo del INEC en el 2014 existían 29.068 establecimientos que se dedican a actividades con el comercio automotriz, 70% dedicados al mantenimiento y reparación de vehículos y 30% a la venta de piezas, partes y accesorios de vehículos y venta al por menor de combustibles y vehículos (Quisiguiña, 2016).

Al sector automotor lo conforman las actividades de ensamblaje, fabricación de autopartes y comercialización de vehículos. Así, está altamente ligada con el sector del comercio que según el INEC (2015) a nivel nacional 1053 empresas desarrollan actividades de Comercio de Vehículos Automotores y Motocicletas, la región Sierra participa con 645 empresas, de las cuales el 13% siendo 137 entidades realizan dicha actividad.

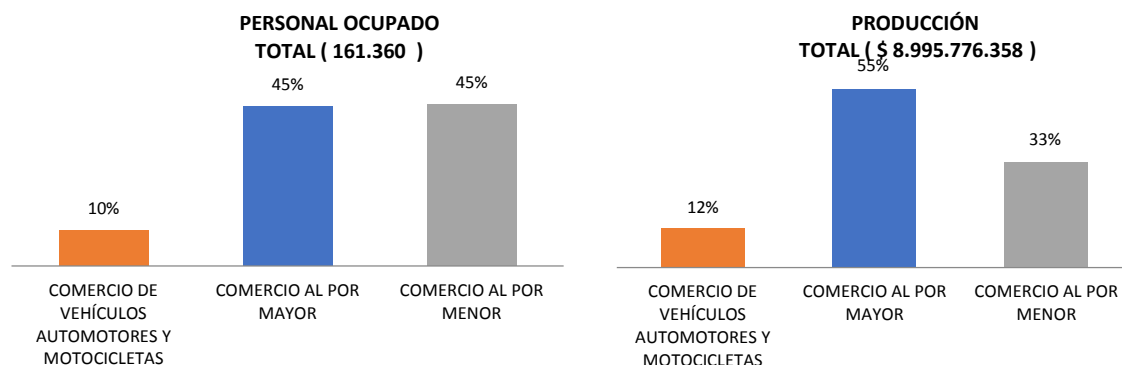


Gráfico 3. Personal Ocupado sector comercio automotriz
Fuente: INEC (2015).

Gráfico 2. Producción sector automotriz.
Fuente: INEC (2015).

Se dice que la industria automotriz es una parte importante en la economía del país, es así como para el 2015 el sector al que pertenece el comercio tiene 161.360 personas ocupadas, de las cuales, el 9,9% son de actividades de comercio de vehículos automotores y motocicletas. La producción total generada por el sector fue de \$8.995 millones del cual el 12,1% representa al comercio de vehículos automotores y motocicletas.

CINAE (2017) indicó “en los últimos cuatro años en importaciones aportó más de 654 millones, de los cuales 340 millones corresponden a autopartes; además, el costo de inversiones en el mismo período supera los 250 millones” (pág. 17). Para el año 2016 la contribución de la industria automotriz al Ecuador fue la generación de empleo aproximadamente a 6000 personas, siendo un valor representativo.

La industria automotriz ecuatoriana juega un rol importante en la economía del país, por los ingresos que genera y por las actividades directas e indirectas que involucra;

es así como la cadena productiva de la industria vincula varias ramas de la actividad económica (CINAE, 2017).

La industria Automotriz Zona 3

El desempeño de la industria automotriz está ligada al comportamiento de la economía ecuatoriana, así para el 2010 Pichincha concentró el 40,4%, Guayas 25,6% y Tungurahua el 7,9% de las ventas (Meléndez, 2013).

La Zona de planificación 3 Centro está integrada por las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, con 30 cantones y 139 parroquias. Geográficamente es la más grande del país con 45000 Km² y 1´456302 personas: el 52% son mujeres y la diferencia son hombres, de acuerdo con el último censo la población registra un crecimiento del 16% (Senplades, 2015).

La importancia de la zona 3 en el país es significativa por su participación en el desarrollo productivo, así, se destaca dos ejes centrales: el primero la producción agropecuaria y el segundo la producción manufacturera principalmente en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

“En lo relacionado al sector productivo empresarial de la Zona 3, existen empresas manufactureras pequeñas, medianas y grandes, debiendo considerar que dentro de estas, están aquellas dedicadas a la producción automotriz, metalmecánica, textil, cuero y calzado, entre otras” (Senplades, 2015, pág. 38).

Provincia	Sectores económicos	Tipo de unidad legal		Tamaño de la empresa			
		Persona natural	Persona jurídica	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Cotopaxi	Industrias Manufactureras	1 463	39	1 397	84	16	5
Chimborazo	Industrias Manufactureras	1 736	42	1 658	99	16	5
Tungurahua	Industrias Manufactureras	3 480	150	3 194	357	61	18
Pastaza	Industrias Manufactureras	329	6	322	12	1	0

Gráfico 4. Número y Tipo de empresas
Fuente: Senplades (2015)

Una de las principales cadenas productivas en la zona 3 es la manufactura; donde existe un total de 739 establecimientos dedicados a la producción de textiles, calzado, carrocerías y alimentos. Mismo que están distribuidos 166 en Chimborazo, Cotopaxi 173 y 400 en Tungurahua. El sector comercial tiene presencia con 54 694 establecimientos, ubicados el 44% en Tungurahua, 29% en Chimborazo, 20% en Cotopaxi y la diferencia en Pastaza; el principal desarrollo de la zona es el comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con el 51% (Senplades, 2015).

Árbol de problemas

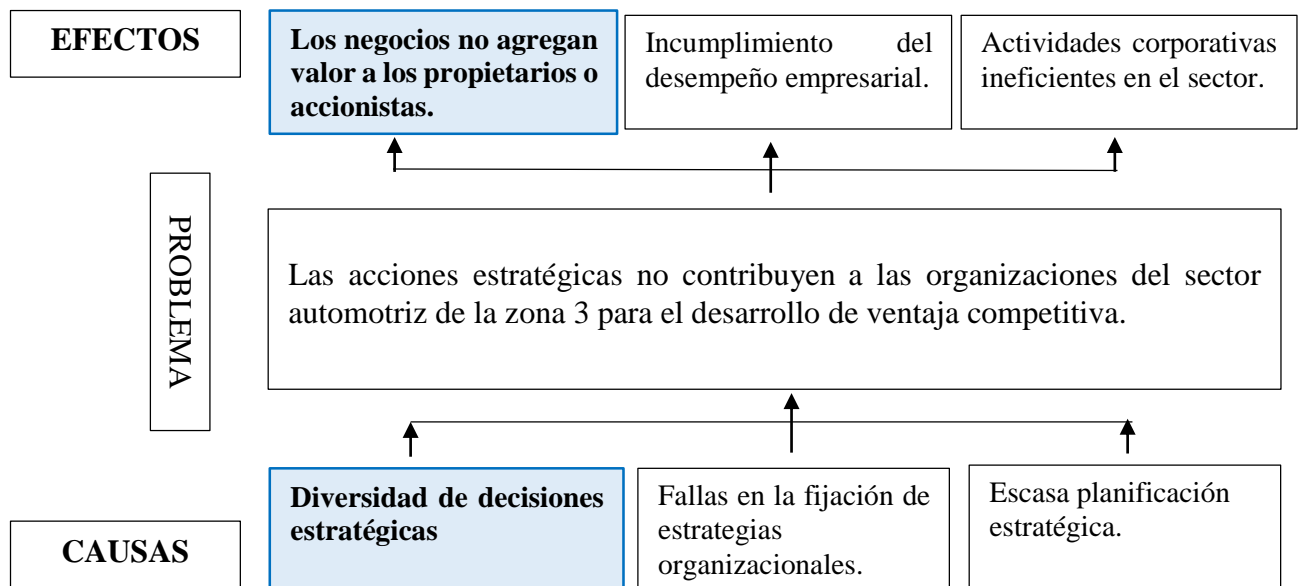


Gráfico 5. Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia.

Análisis crítico

Las acciones estratégicas son la ruta con la que una empresa logra desarrollar ventajas competitivas en un sector, sin embargo, la diversidad de decisiones estratégicas que los directivos del sector automotriz enfrentan en el entorno en el que se desenvuelven hace que los negocios que estos dirigen no agreguen valor a los propietarios o accionistas, para afirmar el análisis este estudio se enmarcará en identificar una base teórica sobre la tipología de estrategias en la que una correcta relación de las dimensiones organizativas conlleva a obtener resultados positivos.

Para lograr la ventaja competitiva en el sector automotriz se debe crear un modelo de acciones, el mismo que muchas veces tiene fallas en la fijación de la estrategia organizacional, es decir no hay análisis luego de la implementación de esta lo que no permite medir avances provocando el incumplimiento del desempeño empresarial que afecta directamente a la organización y con ello la productividad de la zona 3-Centro.

La estrategia es un plan de acción para enfrentar la incertidumbre del entorno, así la escasa planificación estratégica para resolver los problemas administrativos, tecnológicos y de estructura de una organización ocasiona actividades corporativas ineficientes como: procesos costosos, alteraciones contables, poca aplicación de políticas y otras que generan desventaja competitiva en el sector automotriz.

Prognosis

La tipología de la estrategia de Miles & Snow tiene una visión dinámica de la organización, asegura que la correcta estructura de las dimensiones organizacionales (ámbito producto-mercado, flexibilidad productiva y descentralización de toma de decisiones) afecta positivamente a los negocios creando valor, así el análisis de éstas permitirá la adaptación organizacional en un entorno donde están presentes tres problemas básicos: empresarial o estratégico, tecnológico y administrativo.

Las fallas al momento de fijar las estrategias en una empresa como lo es no incorporar factores medibles traen problemas no solo administrativos sino también de resultados, por lo cual crear un modelo estratégico adecuado al entorno de la empresa contribuye a mantener la ventaja competitiva en el sector automotriz y mejorar el nivel de las ventas.

Las actividades corporativas ineficientes como: procesos costosos o alteraciones contables deben ser corregidas en la organización mediante una planificación estratégica que permita crecer en el sector automotriz y lograr objetivos administrativos; la presencia de acciones estratégicas en la organización asegura positivos resultados financieros,

El estudio permitirá encontrar en la tipología de la estrategia la combinación ideal entre las dimensiones organizacionales que permita explotar las oportunidades del entorno, caso contrario las empresas del sector automotriz continuarán trabajando con recursos

tradicionales-específicos sin conocer que el verdadero poder estratégico está en la combinación de los recursos que utiliza para crear un desempeño superior.

Formulación del problema

¿Cómo influye la aplicación de la tipología de la estrategia en el EVA como resultado financiero de las empresas del sector automotriz de la zona 3?

- **Variable independiente:** Tipologías de la estrategia
- **Variable dependiente:** Resultado financiero (EVA)

1.3 Justificación

Un país requiere evolución Según Porter (1990) la estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes desde elegir que hacer y qué no hacer. “La estrategia derivará en lineamientos o políticas de asignación de recursos con base en los objetivos y metas de la empresa, apoyándose en sus puntos fuerte y en función de las características del medio ambiente” Morales &Pech, (2000 citado en Castañeda, Jiménez, Hernández, Domínguez & Castro, 2009).

La presente investigación se justifica por la presencia que tiene el sector automotriz en el entorno social–económico de las actividades comerciales del país y en la industrialización del país, plantea la mejora de la competitividad, generando empleo, conocimiento y ecosistemas de innovación organizacional en el sector. La tipología de la estrategia son acciones planteadas de acuerdo con el entorno en donde se desenvuelven, que garantizan el logro de resultados positivos y sostenibles por las organizaciones.

Es de interés para los empresarios del sector automotriz y la comunidad académica, por tratarse de un tema que involucra problemas estratégicos, tecnológicos y administrativos; mismos que determinan la combinación más precisa para lograr resultados óptimos; debido a la relación entre la amplitud del producto-mercado, la flexibilidad productiva y la descentralización de la toma de decisiones. Resulta novedosa la investigación de la dimensión organizacional puesto que el sector industrial ha tenido un buen desempeño durante la última década, mismo que aporta a la dinámica empresarial del país.

Es factible puesto que los empresarios del sector emplean estrategias organizacionales para resolver problemas y más aún para la toma de decisiones que tiene un claro dominio en los resultados financieros. La investigación pretende describir las formas organizativas y explicar la efectividad empresarial mediante las relaciones entre elementos (dimensiones) que ajusta una configuración estratégica.

Tiene impacto en diferentes áreas organizacionales, la estrategia que utilicen las empresas necesita la unión de los objetivos de los demás agentes involucrados como los son: economía, finanzas, tecnología, capital humano y ciencia. Con la presente investigación se realiza un aporte para las organizaciones automotrices del Ecuador para que puedan desarrollar estrategias que modifiquen el sistema actual y evaluar el impacto a través del uso de indicadores, los que permitirán determinar el efecto de las decisiones tomadas.

En este sentido, el estudio avanza en el conocimiento de las empresas que se definan en cualquiera de las tipologías de las estrategias de Miles & Snow y comparar sus resultados financieros de unas a otras con el fin de mostrar resultados competitivos; el estudio consiste en conformar tipos estratégicos ideales y relacionarlos con los resultados económicos, en los que se analiza los efectos de las dimensiones usadas en la configuración estratégica.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Analizar los tipos de estrategia y el resultado financiero (EVA) de las empresas del sector automotriz de la zona 3.

1.4.2 Objetivo Específico:

- Realizar un levantamiento teórico-bibliográfico de los tipos de estrategias.
- Evaluar el resultado financiero aplicando el indicador EVA en las empresas del sector automotriz de la zona 3.
- Analizar la influencia de las Tipologías estratégicas en el EVA como resultado financiero de las empresas del sector automotriz de la zona 3 (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos.

En el estudio realizado por Díaz & Walesska (2008), sobre la tipología del posicionamiento estratégico de Miles y Snow en las franquicias de comida rápida de la Comunidad Valenciana de España, se analizó la conexión directa que existe entre cada tipología con la estrategia del negocio en base a la innovación y a la capacidades del marketing de las empresas del sector, a través de la aplicación del método multi-ítem en el que consta 18 indicadores que recogen rasgos en base a tres dimensiones: empresarial, tecnológica y administrativa en las 37 unidades del sector.

Los resultados reflejaron que casi la mitad de las empresas el 41% corresponden a la categoría de analizadoras, operan de forma rutinaria, formal y son los competidores más innovadores ocupando el puesto 3 y 4 en cuanto a su volumen de ventas, el 32% de las empresas coincidieron en la categoría de prospectoras, que aprovechan las oportunidades del mercado con nuevos productos, el 25% de las empresas fueron categorizadas como defensivas con menor grado de participación y un volumen de facturación bajo en relación a sus competidores más cercanos y finalmente el 2% de las franquicias no formaron parte de la clasificación.

Según el estudio realizado por Cabello, García, Jiménez, & Ruiz (2000) sobre las estrategias genéricas de Miles y Snow, se analizó el poder descriptivo de estas estrategias; el 80% de las 200 empresas españolas correspondientes a catorce sectores (equipos de transporte, alimenticia, servicios comerciales, fabricación de tabaco y otros) de los cuales 54 cuestionarios fueron válidos para el estudio, 43 empresas coinciden con la autodefinición realizada, es decir con los factores más importantes de cada estrategia para el desarrollo de las misma, así 16 empresas se definieron prospectivas coincidiendo con el patrón, 19 coincidieron ser analizadoras, mientras que 8 mostraron coincidencia con la estrategia defensiva.

Por otro lado, en un estudio realizado por Camisón, Garrigós & Palacios (2007) el comportamiento estratégico de la industria hotelera española se compone por el 44,4%

arquetipo analizador, seguido del 27,1% defensor, un patrón prospectivo del 19,4% y únicamente el 9% de empresas se reconocen con estrategia reactiva.

En la investigación de Sánchez, Zerón & Mendoza (2015) sobre el comportamiento estratégico y el desempeño organizacional de las pymes en México basado en la tipología de Miles y Snow (1978), analizó las diferencias entre el tipo de estrategia que adoptó y el desempeño organizacional de las empresas. Para ello se aplicó el cuestionario propuesto por Aragón (1996) a 84 empresas pymes mexicanas con lo que se examinó las dimensiones que conforman la estrategia empresarial y tras un análisis por conglomerado se obtuvo que el 28,5% adoptan un comportamiento estratégico reactivo, frente a un 22% de comportamiento explotador, un 21,4% y 27,5% son analizador y defensor respectivamente.

Los resultados denotan que no existe diferencias entre el comportamiento estratégico y el desempeño organizacional medido por variables como ROI, ROA y Margen de utilidad, solamente en forma comparativa se observó una ligera mejora del resultado financiero en las estrategia exploradora sobre el resto de estrategias.

En el artículo de Ynzunza & Izar (2011) se analiza el efecto de las estrategias competitivas sobre el crecimiento de las organizaciones en el sector industrial de Querétano mediante la aplicación de una entrevista personalizada del investigador a los ejecutivos preferente del área de dirección de 116 empresas Pymes del sector. Los resultados muestran que la estrategia competitiva ha sido significativa sobre los recursos y capacidades de orientación a mercado, tecnología e innovación, el estudio enfatiza la implementación de estrategias prospectoras y analizadoras que crean valor, con beneficios económicos en las organizaciones para alcanzar un crecimiento y desempeño sostenido en el largo plazo.

El estudio de Roca (2002) sostiene la existencia de un único arquetipo ideal de configuración organizativa, el cual se define como constructo latente a partir de una pauta de covariación sistemática entre las dimensiones. Sugiere un modelo de la tipología de Miles y Snow donde el proceso productivo flexible requiere de descentralización en la toma de decisiones y competir en un ámbito de negocios amplio. La inversa, un proceso productivo no flexible requiere de una centralización en la toma de decisiones y de un ámbito competitivo reducido. Es decir, existe una

correlación significativa, covariación proporcional en las tres dimensiones organizativas. Para lograrlo se utilizó una metodología que recogió tres particularidades: la naturaleza covariante del ajuste, constructo multidimensional y naturaleza del arquetipo ideal. Así mismo, se basó en análisis de ecuaciones estructurales, mediante la especificación de un factor de segundo orden que presenta la pauta común de variación proporcional.

Tabla 1. Síntesis de Antecedentes Investigativos

Autor(es)	Título	Resultados
Díaz & Waleska (2008)	Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España.	El 41% de las empresas en la categoría de analizadoras, ocupando el puesto 3 y 4 en cuanto al volumen de ventas, y 25% categorizadas defensivas con menor participación y un volumen de facturación bajo.
Cabello, García, Jiménez, & Ruiz (2000)	Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico.	Se analizó el poder descriptivo de la tipología, así el 80% de las empresas coinciden con la autodefinición de los factores más importantes de cada estrategia.
Camisón, Garrigós & Palacios (2007)	Estrategias competitivas y Desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español.	El comportamiento estratégico de la industria hotelera española se compone por el 44% arquetipo analizador, el 27% defensor, un patrón prospectivo del 19% y únicamente el 9% se reconocen como reactivas aportando a la ventaja competitiva del sector.
Sánchez, Zerón & Mendoza (2015)	Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pymes del centro de Tamaulipas en México.	El análisis entre el comportamiento estratégico y el desempeño organizacional medido por variables como ROI, ROA y Margen de utilidad, en forma comparativa mostró una ligera mejora del resultado financiero en la estrategia exploradora sobre el resto de estrategias.
Ynzunza & Izar (2011)	Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones.	La estrategia competitiva ha sido significativa haciendo énfasis en la implementación de estrategias prospectoras y analizadoras que crean valor, con beneficios económicos en las organizaciones para alcanzar un crecimiento y desempeño sostenido.
Roca (2002)	El Ajuste de las Tipologías Estratégicas: Análisis de su influencia en los Resultados Económicos	Sostiene la existencia de un único arquetipo ideal de configuración organizativa, donde el proceso productivo flexible requiere de descentralización en la toma de decisiones y competir en un ámbito de negocios amplio.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Fundamentación Científica - Técnica

2.2.1 Variable independiente Tipología de la Estrategia.

2.2.1.1 Tipología Estratégica

Estrategia

La palabra estrategia proviene del latín *strategicus* que significa general de un ejército, según la Real Academia de España significa:

1. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud. De importancia decisiva para el desarrollo de algo.
2. Dicho de un arma: capaz de causar gran destrucción, alcanzando un objetivo.

La estrategia por lo tanto es la búsqueda de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas (Fernández, 2012). Se entiende por ventaja competitiva una característica diferencial en la organización que le proporciona capacidad para alcanzar resultados óptimos- sostenibles.

Según Nava, Paredes & Melig (2014) toda estrategia contempla cinco factores, a saber:

1. Recursos, que se refieren a los elementos o materiales disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.
2. Acciones, son los pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos, creando orden y relación mutuamente.
3. Personas, contar con personal necesario y capacitado; quiénes, cuántas y cuáles son las características de cada una de estas personas.
4. Controles, son aquellos mecanismos que se establecen para valorar la ejecución de las acciones.
5. Resultados, pueden existir resultados reales y concretos que se pretende alcanzar con la estrategia, estos pueden ser cuantificados y aseguran el logro de los objetivos establecidos.

Tipología.

El concepto de tipología está relacionado al de teoría en donde en primera instancia se debe diferenciar entre tipo ideal estratégico y arquetipo ideal estratégico. “Ambas

expresiones: a) existen en dominios diferentes; los primeros reúnen dimensiones pertenecientes al contenido de la estrategia, mientras que los segundos se hallan también características de la estructura y proceso organizativos” (Roca, 2002, pág. 95). Para (Roca, 2002) el tipo ideal de estrategia es aquella que reúne capacidades que pertenecen al contenido de estrategias y sigue un enfoque organizativo.

La tipología permite el análisis de la influencia de los elementos (tipos o arquetipos) sobre los rendimientos económicos, diversificando el ajuste interno y ajuste global, el primero recoge dimensiones que pueden ser controladas por tipos y arquetipos, mientras que un ajuste global incorpora una característica de entorno (Roca, 2002). La tipología es una teoría y no como algunos autores la definen como un sistema de clasificación; mediante el uso de argumentos lógicos permite especificar la relación que existe entre las variables.

Los tipos o arquetipos estratégicos distinguen a organizaciones surgidas de la agrupación de algunas dimensiones, las cuales se las puede denominar configuraciones estratégicas; el término configuración incluye dos características la primera que reúne diferentes atributos y entre estos hay una interrelación.

Según Doty & Glick, (1994 citado en Roca, 2002) la tipología es considerada como una manera de clasificar a las empresas de acuerdo con un grupo limitado de características, al contrario de esto la tipología tiene por propósito encontrar la combinación más apropiada de variables para proporcionar varios tipos en el que sobresale un ideal.

Las tipologías estratégicas se definen:

Como decisiones proactivas, “constituyen el corazón de la dirección estratégica ya que es en este proceso en cual las organizaciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva y construyen sus competencias esenciales” (Rodríguez & Pedraja, 2007, pág.593). Se pueden considerar como un conjunto de variables de comportamiento que caracterizan y diferencian unos procesos de otros, o unas organizaciones de otras, estas variables son: racionalidad, politización, conflicto, flexibilidad y justicia procesal.

Otra definición importante en cuanto a la estrategia la plantea Wheelen & Hunger (2007) “el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, que forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro” (pág. 5). La estrategia, concentra la atención en donde quiere que la organización se encuentre en los próximos cinco o diez años. Las decisiones estratégicas crean ventajas competitivas con respecto a la competencia, lo que conlleva a repensar en el negocio y un aprendizaje permanente de la organización (Indacochea, 2012).

Por otro lado, las estrategias se configuran como elecciones de impacto de largo alcance. Mismas elecciones comprenden el uso de recursos significativos de las empresas en varios niveles y funciones al interior de la organización, por su afectación al funcionamiento y resultados (Rodríguez, Pedraja & Araneda, 2013). El proceso de toma de decisiones estratégicas es realizado por los altos directivos quienes escogen los mercados, la posición competitiva y quienes generan competencias esenciales para lo cual entre todos los tipos se puede emplear la tipología propuesta por Miles & Snow (1978).

Con relación a las decisiones por tipología de la estrategia Indacochea (2012) menciona estas importantes características:

Palabra Clave	Característica
Decisiones irreversibles	Afectan la dirección a largo plazo de la empresa e implican cambios significativos y mayor compromiso en la organización.
Gestión Integral del negocio	Compromete los recursos más importantes en función de objetivos definidos, e involucran la posibilidad de obtener ganancias significativas.
Decisiones no estructuradas	Enfocadas en el largo plazo y se adelantan a los cambios, encierran un alto grado de riesgo e incertidumbre, solución de problemas complejos de la organización.

Tabla 2. Características de las decisiones por tipología de la estrategia.

Fuente: Elaboración basada en Indacochea (2012)

Mendoza (2011) indica las vidas de la estrategia desde su formalización en los años sesenta, puesto que su principio evoca a las fuerzas que los piratas desplegaban contra

la ciudad de Cartagena de Indias. A continuación, se muestra la evolución de la planeación estratégica:

Enfoque	Descripción	Estrategias
Los primeros tiempos	Ansoff (1976), introdujo la primera clasificación de estrategias según la forma como la empresa maneja su crecimiento considerando las dimensiones de mercado y productos.	Penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.
	Determina estrategias de crecer, ordenar, mantener y desinvertir.	Matriz de Boston Consulting Group
Competitividad y estrategia	Comienzo de los ochenta aparece la globalización, surge el énfasis en la competitividad con Porter (1980).	Diferenciación, liderazgo de costos y enfoque.
	Miles & Snow (1978) busca el desarrollo mediante actores como clientes, proveedores. Donde la tipología de estrategias en única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con el entorno.	Prospectiva, Analizadora, Defensivas y Reactivas.
La prueba ácida	La idea básica es que la estrategia surge de abajo hacia arriba con el uso de mecanismos de aplicación del sentido común y la intuición.	Estrategia Racional y Deliberado.
	Planteamiento de estrategias participativas, las cuales no solo cualifica las decisiones, sino que compromete más al personal y garantiza apoyo.	Gestión de calidad total y reingeniería.
	Gerencia del conocimiento que enriquece la práctica de la planeación estratégica con requerimientos de innovación y flexibilidad.	Aprendizaje organizacional
El fortalecimiento de la estrategia	Evoluciona con el cambio de las circunstancias, plantear un escenario competitivo transformando la industria. Involucra la razón, la intuición y la imaginación para juzgar la veracidad y aplicar una decisión para el entorno cambiante al que se enfrenta.	

Tabla 3. Evolución de la Estrategia.

Fuente: Elaboración basada en Mendoza (2011)

Bailey (1994) indicó que la principal diferencia entre clasificación y tipología estratégica se encuentra en el objeto de estudio; en una clasificación se trabaja con casos, al contrario, en una tipología el trabajo es únicamente en variables, donde se expone combinaciones ordenando las variables con la finalidad de encontrar un tipo

ideal. Roca (2002) indica que la configuración estratégica se realiza a través de tres características (objeto de estudio, procedimiento y finalidad), así tenemos:

- Grupos estratégicos, conjunto de casos donde la clasificación se realiza mediante el método inductivo con un interés netamente exploratorio.
- Tipos estratégicos reales, casos en los que inicia la clasificación por la aplicación de un método deductivo y tiene intenciones explicativas.
- Tipos estratégicos ideales, consiste en la agrupación de variables con un propósito explicativo.

2.2.1.2 Cultura organizacional y Comportamiento Estratégico.

El comportamiento estratégico es el accionar empresarial que predomina como claves de la actividad económica y en particular en el sector industrial. Constituyen la manera de afrontar a exigencia de crear y/o defender posiciones competitivas, se definen siguiendo dos dimensiones: en producto la diferenciación y bajos costos por otro lado en mercado buscar nuevos objetivos o segmentarlos; estas combinaciones dan lugar a comportamientos típicos (Domingo, Pastori & Veraé, 1994).

Según Porter (1990) sostiene la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca fuerzas tanto sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en los que compete.

Un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias basadas en un enfoque de *gestión integral*, de dirección y que no se proyecte difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado (Correa, Ramírez & Castaño, 2009).

La gestión financiera integral es un proceso donde las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero integrando cuatro componentes: el financiero, el técnico, el legal, el internacional y el contable-financiero; en el modelo de tendencia empresarial, de carácter financiero – administrativo es el que conduce a la toma de decisiones al interior de la organización

con el fin de lograr una empresa más competitiva y generar condiciones de sostenimiento, crecimiento y consolidación (Correa et al., 2009).

Cultura organizacional García (2006) la define como el conjunto de creencias y significados naturalizados por miembros de la organización mismos que son hábitos de pensamiento, orientaciones de interpretación, conductas y prácticas. La cultura organizacional puede ser considerada como un activo, pues genera altos niveles de cooperación por sus creencias y sus valores compartidos o ser una obligación al demandar obediencia; del mismo modo proporciona reglas de gobierno en asuntos cognitivos de la empresa (Toca & Carrillo, 2009).

Según Mendoza (2011) la cultura organizacional es diferencial, por tener cada entidad rasgos culturales particulares, los ingredientes culturales que participan son: valores, normas, lenguaje y costumbres.

La cultura de la organización se conforma en períodos largos de tiempo y es producto de un gran número de factores que van desde la formación administrativa empleada hasta elementos ambientales pasando por las interacciones humanas al interior y los líderes carismáticos que instauran las características típicas de la cultura básica. El peso estratégico de esta variable se deriva de su alto impacto sobre las actitudes, el comportamiento y finalmente el rendimiento de la empresa. Marculides & Heck (1993, citado en Mendoza ,2011, pág. 301).

La cultura involucra fenómenos sociales que apoyan a definir el carácter y las normas de la organización. Así, Toca & Carrillo (2009) presenta las dimensiones y componentes de la cultura organizacional:

- a) Dimensión esencia, que son premisas de impacto hacia pensamientos y acciones de las organizaciones proporcionando dirección a lo deseable y correcto.
- b) Dimensión estratégica, aquella que busca emplear los elementos del poder para lograr los objetivos.
- c) Dimensión manifiesta, este nivel reconoce el “*know how*” como miembro del desarrollo de actividades y situaciones organizacionales.

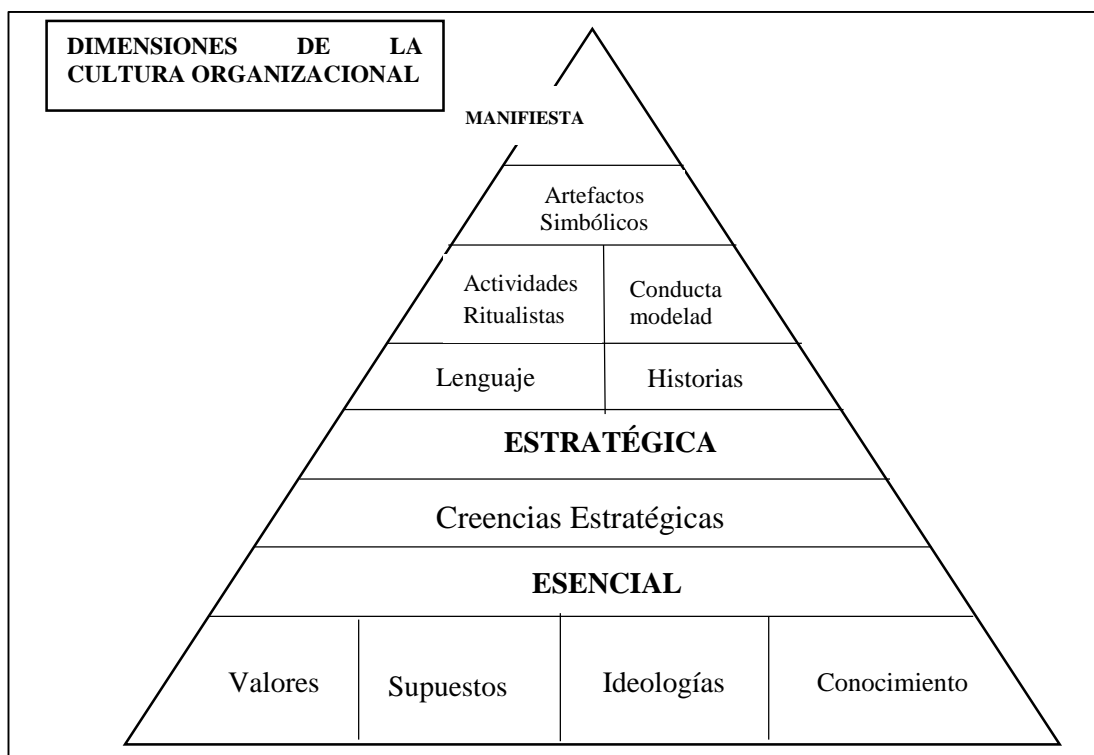


Gráfico 6. Dimensiones de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración basado en Toca & Carrillo (2009).

Así mismo, se pone en manifiesto que la cultura organizacional es un proceso de doble formación, que desempeña algunas funciones en la organización. Primero, acumula contenidos y experiencias a través de la historia; segundo, definición de límites (diferencia con otras organizaciones); tercero, sentido de identidad para miembros de la organización; cuarto, facilita el compromiso que debe ser más grande que solo un interés personal; quinto, estabilidad del sistema social (normas apropiadas para los empleados) y sexto, la cultura guía la estrategia de la organización como el elemento a partir del cual se logran resultados esperados (Pérez, 2009).

Para Pérez (2009) la ventaja de la gestión en la cultura organizacional “genera una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la medida del entorno y propias características, donde se potencia recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando etapas y logros de su constante desarrollo”. En consecuencia, las dimensiones de la cultura de las organizaciones son los problemas que enfrenta en el entorno donde se desarrolla la actividad empresarial, una cultura fuerte se la logra con la homogeneidad de valores,

la estrategia empelada y las actividades realizadas por los miembros de la empresa lo que significa compromiso, cohesión y lealtad empresarial.

Tipos de cultura organizacional:

Diez (1999) en su estudio entre la relación cultura-estrategia, ha visto una dependencia de la segunda para la primera; la estrategia para lograr sus fines depende de que cultura lo favorezca. Así, Toca & Carrillo (2009) indica la clasificación de la cultura organizacional enmarcada en cuatro modelos las relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional.

- **Cultura grupal o de clan**, conocida como cultura de cooperación es aquella que está comprometida en colaborar y obtener resultados positivos. Destaca la cooperación mediante: decisiones participativas, equidad, compromiso, moral y donde el líder es un guía facilitador e involucrado.
- **Cultura adhocrática o de desarrollo**, presente en instituciones sociales por varias características como: el espíritu emprendedor, asumir riesgos, innovación, desarrollo, flexibilidad, crecimiento individual, autocontrol y autogestión. Los miembros de esta creen fervorosamente en los valores y el líder se distingue por ser creativo y arriesgado.
- **Cultura jerárquica o burocrática**, se derivada de organizaciones militares por lo que se la denomina cultura consistente, en este tipo, existe estandarización y actividades rutinarias a desempeñar; claramente la información fluye verticalmente, los individuos cumplen mandatos asignados, priman las políticas, la estructura formal y la estabilidad. El líder de esta cultura se diferencia por ser coordinador, organizador y precavido.
- **Cultura racional u orientada al mercado**, relacionada con la cultura del logro el propósito de esta cultura es la productividad y eficiencia, por lo que desarrolla actividades para manejar nueva tecnología en busca de producción, competencia, conocimiento e información; se centra en ganar clientes ofreciendo productos acordes a las demandas del mercado. Los líderes son únicamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

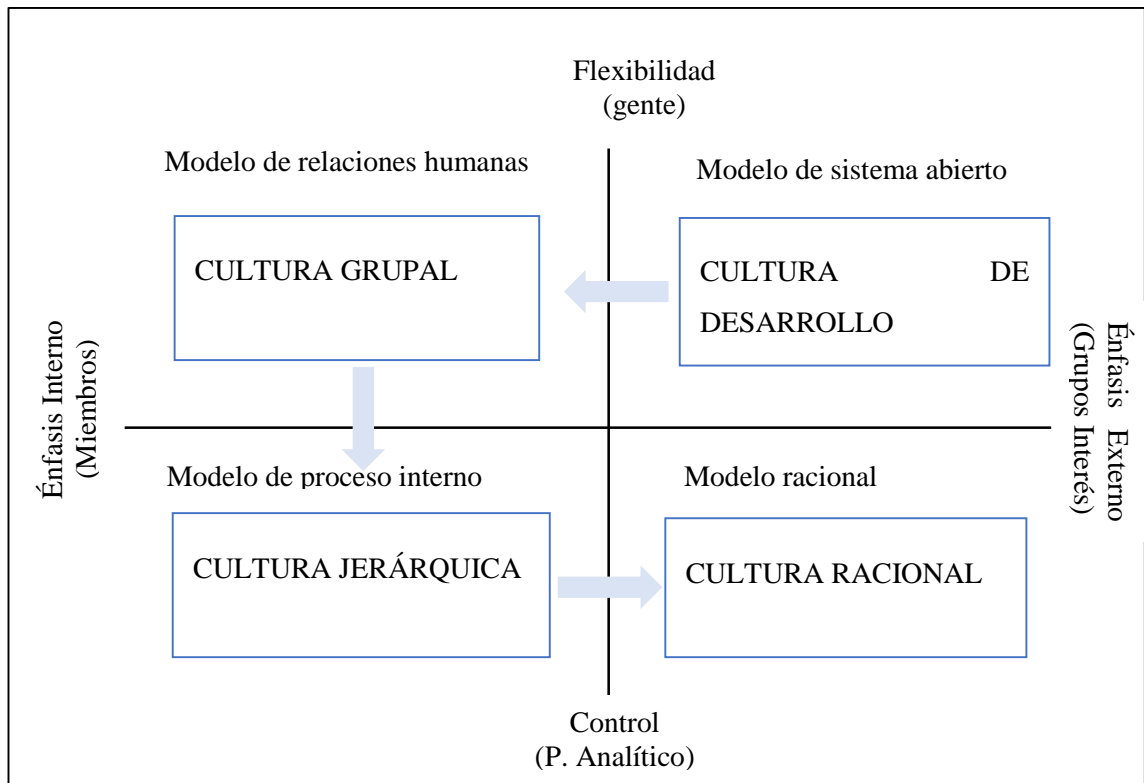


Gráfico 7. Tipos de cultura organizacional

Fuente: Tomado de (Toca & Carrillo, 2009).

El énfasis interno indica tendencia a corto plazo en los que se practica actividades estables, mientras que en el largo plazo la prioridad son las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad (Toca & Carrillo, 2009). Un análisis de los cuadrantes laterales (grupales y jerárquicos) muestra la inclinación hacia los miembros que corresponde a los empleados y la cultura racional y de desarrollo hacia los grupos de interés externos como lo es la satisfacción del cliente. En los cuadrantes superiores se advierte el marcado interés por la gente, mientras que en la parte inferior índice al pensamiento analítico.

2.2.1.3 Tipologías de la Estrategia

El punto de vista clásico habla de la estrategia, por lo que el historiador Chandler (1962) afirma que la estrategia es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de acciones y la asignación de recursos para lograr esas metas. La estrategia es la respuesta de la empresa a las fuerzas del entorno es así como, Ansoff (1965) mencionó “la clave de la estrategia es reconocer que, si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente” además, originó una herramienta para

determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa denominada matriz de Ansoff.

Esta matriz relaciona los productos con los mercados, el que clasifica producto – mercado en base al criterio de la actualidad, el lazo entre las actividades de la organización y las relaciones producto - mercado determinan las estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff:

- **Estrategia de penetración de mercado**, consiste en la posibilidad de obtener mayor cuota de mercado trabajando con productos actuales en mercados actuales.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados**, planea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados (nuevos segmentos) con los productos actuales
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos**, desarrollar nuevos productos para mercados que opera actualmente.
- **Estrategia de diversificación**, es estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Avanzando en la historia Miles & Snow (1978) postularon que las empresas compiten en un determinado mercado mostrando modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos: defensores, prospectores, analizadores y reactivos. La dimensión conjunta a la tipología es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno, o grado de proactividad.

La tipología de Miles & Snow “incorpora los distintos enfoques que se pueden adoptar por las empresas con diferentes percepciones del entorno competitivo, en aras a resolver tres tipos de problemas: los empresariales o estratégicos, los tecnológicos y los organizativos” (Lado, 1997). De la misma manera, Daft (2015) señala que la tipología de Miles & Snow se basa en el concepto de que los gerentes, directivos o propietarios de la organización busquen formular estrategias que sean coherentes y efectivas con el entorno externo donde operan. Las empresas aspiran a una adaptación entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno.

Las cuatro estrategias que Miles & Snow desarrollaron fueron:

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

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.

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.

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 prácticamente carecen de estructuras consistentes como una determinada estrategia (Miles & Snow, 1978, pág. 30).

Dicha tipología propuesta tiene relevancia en el campo de la estrategia empresarial, se conocen que son cuatro respecto a su comportamiento frente al entorno donde se desarrollan.

Estrategia Prospectiva, es aquella que está muy atenta a la aparición de oportunidades en el mercado. La organización responde rápidamente a las tendencias emergentes del mercado realizando frecuentes cambios en los productos o servicios, es decir, intenta ser la primera en innovar productos y mercados con lo que se puede ver afectada su eficiencia interna. Una de las características es que son más descentralizadas, con estructuras divisionales.

También llamada estrategia de exploración “trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia” (Daft, 2015, pág. 16).

Estrategia Analizadora, es una estrategia híbrida de defensores y prospectores. Si el entorno es estable opera de forma rutinaria, formal y eficiente, mientras que, en entornos turbulentos, son seguidores de competidores innovadores adoptando ideas prometedoras debido a que analizan y estudian el riesgo; su característica estructura de tipo matricial (Lado, 1997).

Por otro lado, Daft (2015) manifiesta que la estrategia de análisis busca equilibrar la producción eficiente para líneas de productos o servicios actuales con el desarrollo

creativo de nuevas líneas de productos, procura mantener un negocio estable y al mismo tiempo innovación en la periferia.

Estrategia Defensiva, es la estrategia de concentración o enfoque en definir (producto–mercado). Las organizaciones eligen renunciar a un mercado amplio y se concentran en la profundidad, que se refiere a privilegiar lo que ellos tienen y se aleja de lo que el cliente necesita. Hay escasa búsqueda exterior de nuevas oportunidades, más bien las organizaciones se orientan internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus actuales operaciones, estructuras de organización con líneas claras de autoridad de tipo funcional, centralizada.

Para Daft (2015) la estrategia de defensa:

Es casi lo contrario de la estrategia de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad o incluso el retraimiento. Esta estrategia busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes”. (pág. 18).

Estrategia Reactiva, es la estrategia que no responde efectivamente a los cambios del entorno. Existe inconsistencia en la adaptación de sus estructuras a la estrategia cuyo ajuste es normalmente forzado por la presión del entorno, su caracteriza por la ausencia de estrategia. Los directivos no difunden un plan a largo plazo ni presentan una meta específica, de este modo la organización toma medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas (Daft, 2015).

Miles & Snow (1978) han realizado varios trabajos de campo y de investigación descubriendo tipos de estrategias que tienen algo en común en el transcurso de la vida de las diferentes empresas, que es la *capacidad de adaptación* como objetivo principal de la organización “mecanismos distintivos que desarrollan las organizaciones en el proceso de adaptarse a su contexto” (pág. 3).

La adaptación organizativa es un proceso complejo y dinámico que se puede definir como un ciclo de ajuste, que requiere la resolución simultánea de tres tipos de problemas: empresarial (definición del dominio de producto-mercado), tecnológico (tecnología) y administrativo (estructura-proceso e innovación) (Miles & Snow, 1978).

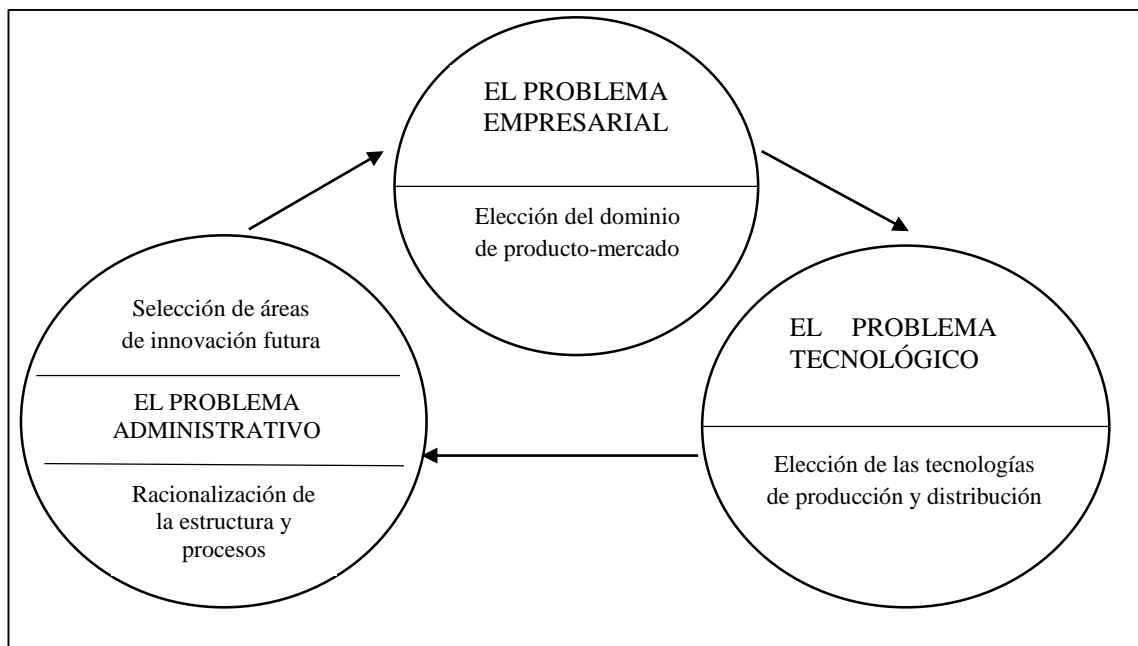


Gráfico 8. El ciclo de adaptación de Miles & Snow
Fuente: Tomado de Rodríguez (2001)

En el ciclo adaptativo de Miles & Snow se propuso algunos atributos clave que son: la estrategia, estructura y procesos de la empresa los que permiten analizar los efectos del modelo de adaptación (Camisón, 1998).

Rodríguez (2001) menciona que la capacidad adaptativa resalta la flexibilidad estratégica, aquella variedad de aptitudes organizativas o habilidades con las que dispone una empresa y la velocidad con la que la empresa reacciona al entorno.

Ajuste en las tipologías de Miles & Snow (1978)

La tipología es el eje central para la determinación de un tipo ideal; el tipo ideal constituye la configuración estratégica de una empresa con el nivel más alto de desempeño. Miller (1986, citado en Roca, 2002, pág. 96) “dan un primer paso en las especificaciones de la naturaleza de ese ajuste”. La tipología resalta la importancia del ajuste de las dimensiones que integra su entorno; siendo el objetivo principal analizar el impacto del ajuste sobre los rendimientos financieros (Roca, 2002).

Existen limitaciones en métodos ya utilizados para la formación de tipos ideales de estrategias, por lo que Roca (2002) desarrolla una metodología que permite la construcción de mencionados tipos, netamente ordenando las variables y demostrar directamente la relación entre tipo ideal y rendimientos económicos.

Teoría Configurativa de la Estrategia: Tipología de Miles & Snow

Para Roca (2002) las empresas nacen y se mantienen por la configuración de variables fuertemente correlacionadas. Así, desde el punto de vista configurativo se habla que las empresas para manejarse tienen dos posibles combinaciones, si cuentan con entornos dinámicos necesitan de estructuras orgánicas mientras que si las empresas gozan de estructuras orgánicas buscan entornos dinámicos (Mintzberg, 1979).

Miles & Snow (1978) indicaron que la adaptación de las empresas en el entorno plantea tres problemas: el problema empresarial que tiene alta relación con la determinación del producto-mercado; problema tecnológico, cuando se refiere de elegir tecnologías para producción y distribución y el problema administrativo, relativo a la estructura organizativa y procesos internos.

Miles & Snow (1978) en la propuesta del ciclo adaptativo nos manifiesta claramente el cambio mediante la alteración entre las variables, estadísticamente hablando se la puede precisar por la correlación entre estas. “El ajuste (consistencia interna) entre las tres dimensiones clave de la organización es el factor explicativo de los resultados financieros” (Roca, 2002, pág. 169). Entiéndase por dimensiones a la estrategia, la administración y la tecnología.

Para Roca (2002) las dimensiones claves de la tipología de Miles & Snow son: la amplitud productos-mercado que corresponde al problema organizativo de estrategia, la flexibilidad productiva que representa al problema tecnológico y la descentralización organizativa con relación al problema de organización, mismas que reaccionan de forma deferente por el entorno al que se enfrenta.

En lo que respecta a la flexibilidad, Roca (2002) indica que altos niveles de flexibilidad en la producción responde a una línea extensa de productos en el mercado y al ser directamente proporcional se habla de limitación en productos cuando en la empresa hay tecnologías poco elástico. La fabricación de productos necesita de un proceso productivo flexible con el mismo se efectúa adaptación en el proceso o en las variaciones de producción, respecto a la organización de la empresa es menor la aplicación de niveles jerárquicos siendo la toma de decisiones participativa (Cuervo, 1994).

La dimensión de amplitud de producto – mercado se enfoca en el nivel de innovación de los productos y es semejante a la dimensión de ámbito competitivo (Porter, 2004).

Arquetipo	Características
Explorador	Problema Estratégico, organizaciones que continuamente investigan oportunidades de mercado. Énfasis en la innovación de productos y mercado (ámbito competitivo amplio)
	Problema Administrativo, estructuras organizativas divisionales con baja división de trabajo, elevado grado de descentralización de decisiones.
	Problema Tecnológico, tecnologías flexibles que permiten respuestas rápidas al ámbito competitivo, ocasiona que la empresa no pueda desarrollar la máxima eficiencia.
Analizador	Problema Estratégico, organizaciones que operan en dos tipos de ámbitos producto-mercado; uno estable (operación rutinaria y eficiente usando estructuras formalizadas) y otro cambiante (áreas turbulentas atentos a competidores).
	Problema Administrativo, estructura organizativa matricial y grado moderado de descentralización.
	Problema Tecnológico, núcleo tecnológico dual con componentes estables y flexibles (eficiencia técnica)
Defensor	Problema Estratégico, organizaciones con limitado ámbito producto-mercado (ámbito competitivo reducido). Directivos no investigan nuevas oportunidades, prestan atención a mejorar la eficiencia de operaciones actuales.
	Problema Administrativo, estructuras organizativas con líneas claras de autoridad, control centralizado (canales jerárquicos).
	Problema Tecnológico, tecnologías eficientes en costes mediante el desarrollo de tecnologías específicas. Tendencia a integración vertical.
Reactivo	Organizaciones que perciben el cambio y la incertidumbre del entorno, pero son incapaces de responder efectivamente. La raíz del problema es la carencia de estrategia, respondiendo a los cambios de forma desigual.

Tabla 4. Arquetipos Organizativos de Miles & Snow

Fuente: Tomado de Roca (2002).

Miles & Snow (1978) desarrolló la tipología para comprender la dinámica del proceso de adaptación explorando el cómo de las organizaciones para cambiar la forma efectiva; la cuestión principal es el análisis de variación de las tres dimensiones y en segunda instancia la relación arquetipo - desempeño. Roca (2002) dice que los arquetipos organizativos con un ajuste adecuado (explorador, defensor y analizador) son igualmente rentables, en distintos entornos las organizaciones conducen a efectos parecidos. Del mismo modo indicó que las organizaciones reactivas tienen un desempeño considerablemente inferior con relación a los otros arquetipos organizacionales.

A inicios de los ochenta Andrews (1980) definió la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de la empresa para determinar y revelar los objetivos donde se describen políticas, planes, organización económica y humana (accionistas, clientes, trabajadores) la empresa define la forma de asignación de recursos para conseguir una ventaja competitiva.

Por tal motivo, Andrews propone tres niveles de la estrategia siendo estrategia a nivel corporativo, de negocios y funcional.

Estrategia a nivel corporativo, aquella que busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocio debemos participar? Y la combinación más idónea.

Estrategia de negocios, trata de desarrollar las mejores actividades en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de los negocios? Cada unidad estratégica tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes.

Estrategia funcional, trata de responder a la pregunta ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? las organizaciones cuentan con departamentos funcionales como: producción, marketing, recursos humanos y finanzas mismos que apoyan la estrategia a este nivel donde la cuestión es utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área para maximizar la productividad de dichos recursos.

Porter (1980) por su parte define la estrategia competitiva como acciones ofensivas de una empresa para posicionarse firme en el mercado donde el eje central es la competitividad y también busca un rendimiento sobre la inversión; las tendencias más importantes de la industria para las estrategias son las que afectan su estructura.

En consecuencia, Porter (1980) propuso dos aspectos importantes para crear a largo plazo el posicionamiento de la empresa.

- a) Las cinco fuerzas, que son los factores de la competencia (características económicas y técnicas de cada sector). Los competidores de la industria son: proveedores, compradores, participantes potenciales y sustitutos que conforman la rivalidad entre las empresas actuales.
- b) Las estrategias genéricas, son procedimientos lógicos que aplican las industrias para alcanzar la ventaja competitiva, las industrias deben escoger la estrategia a aplicar y el ámbito donde lo hará.

	Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo Amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO		
Objetivo Estrecho	3a. Concentración de costos	3b. Concentración de diferenciación

Gráfico 9. Las tres estrategias genéricas

Fuente: Tomada de (Porter, 2004, pág. 12)

Estrategias de Porter:

Liderazgo en costos, aquella estrategia que representa una oportunidad en la empresa, cuando esta tiene la capacidad de reducir los costos de producción para ofrecer en el mercado un producto de precio inferior comparado con sus competidores.

Diferenciación, en esta estrategia se destacan las organizaciones que buscan construir un propio nicho de mercado, es decir, productos o servicios que responden a características peculiares de compradores específicos. La industria escoge uno o más atributos importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades.

Concentración o Enfoque, es la tercera estrategia genérica que se basa en la elección de un ambiente competitivo dentro del sector industrial. La estrategia tiene dos variantes: concentración basada en costos, cuando la empresa aprovecha el comportamiento de los costos en algunos segmentos y la concentración basada en la diferenciación, cuando procura llegar a clientes con necesidades particulares.

La aplicación de cualquiera de las tres estrategias asegura una ventaja competitiva sostenible en el mercado, pero considerando que si la competencia reacciona de forma eficaz la organización debe replantear la estrategia para no dejarse derrotar por los competidores. El modelo de Porter “es la expresión más popular del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial, adoptando un enfoque estructuralista de la coa lineación empresa-entorno” (Camisón et al., 2007, pág. 4).

Así mismo, con el objeto de medir el desempeño organizativo Robinson & Pearse (1988) reconocen 22 características estratégicas.

FACTORES COMPETITIVOS		
1. Calidad de producto	8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	15. Mejora de productos existentes
2. Desarrollo de nuevos productos	9. Influir en los canales de distribución	16. Innovación en técnicas y métodos de marketing
3. Productividad del negocio	10. Esfuerzos para mejorar la validez de materias primas	17. Promoción y publicidad
4. Esfuerzo continuo de reducción del costo	11. Innovación en el proceso de fabricación	18. Capacidad para fabricar productos especializados
5. Esfuerzo riguroso en establecer procedimientos de control de calidad	12. Capacidades amplias de servicio al cliente	19. Especialización en segmentos geográficos
6. Precio	13. Iniciativas concretas para lograr equipo humano adiestrado y experimentado	20. Productos en segmentos de alto precio
7. Gama amplia de productos	14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	21. Esfuerzos para mejorar la calidad de publicidad
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación		

Tabla 5. Factores competitivos

Fuente: Basado en (Robinson & Pearse, 1988)

La escala de factores competitivos permite identificar dimensiones estratégicas utilizadas por las empresas para competir, mismas que forman parte de las estrategias. La importancia de este trabajo remarca los múltiples estudios que han utilizado el análisis factorial para explicar y comparar las estrategias de Porter, Mintzberg y como base descriptiva de la tipología de Miles & Snow (Garrigós & Palacios, 2005).

Por el mismo año tenemos Hamel y Prahalad hablaban de una revolución con la aparición de conceptos de previsión, funcionalidad, liderazgo intelectual, competencias intelectuales, competencias esenciales, arquitectura estratégica. Su pensamiento abordaba un escape de temas pasado y generar estrategias donde replanteaban creencias para competir.

En su libro lo que se aprende en los mejores MBA: Estrategia y dirección estratégica Bueno (2000) describe entre las teorías actuales de la dirección estratégica la planteada por Mintzberg cinco perspectivas diferentes de definiciones de estrategia con la letra P, son las siguientes:

Plan, acción que aborda una situación específica. Enfoque que concuerda con los procesos estratégicos formales y en parte del entorno.

Pauta, maniobra para ganar la partida al competidor. Enfoque a procesos estratégicos de concepción, negociación y cognición.

Patrón, consistencia en el comportamiento, enfoque que relaciona procesos estratégicos de aprendizaje y capacidad emprendedora.

Posición, la organización se relaciona con el entorno competitivo, el enfoque explica los procesos estratégicos analíticos y reactivos.

Perspectiva, forma en la que los directivos de la organización se ven a sí mismos y al entorno, corresponden al enfoque de procesos estratégicos colectivos y de transformación.

La elaboración efectiva de una estrategia es un proceso de aprendizaje, pues conecta el pensar con la instrumentación de la estrategia. Montoya (2009) resume la definición propuesta por Mintzberg como “un patrón o plan de un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción, usualmente

un compromiso de recursos”. Se considera dos lados de la formación estratégica: la estrategia intencionada, orientada y guiada, así como la estrategia evolucionada de acuerdo con el comportamiento de la toma de decisiones.

A través de los años mucho que ha revisado las estrategias, mejorando o analizando conceptos y tipologías propuestas, la gestión de calidad total y reingeniería más que una estrategia se ha convertido en el imperativo dentro del campo de la gestión. Se trata de ofrecer calidad y valor añadido a los clientes; es el resultado del avance de la infotecnología (Sáez, García, Palao & Rojo, 2010).

La calidad sólo puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las empresas que establecen sus planes de gestión de calidad basándose en la mejora continua. Dicha mejora continua debe afectar tanto a los procesos productivos como a los productos y servicios que ofrecen y, especialmente, a la cultura organizativa existente en cada caso. (Sáez et al., 2010, pág.72)

2.2.2 Variable dependiente Resultados Financiero.

2.2.2.1 Contabilidad

Alcarria (2012) define la contabilidad como un sistema de información, y como tal está encargada del registro, elaboración y comunicación de información, fundamentalmente de naturaleza económico-financiera dirigida a los usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas.

Para Vásquez (2012) la contabilidad:

Es una disciplina profesional que informa sobre la obtención y la aplicación de los recursos financieros de las entidades por medio de los estados financieros que resultan de su contabilidad. El análisis y la interpretación de tales estados permiten a los responsables de las empresas fundamentar la toma de decisiones. (pág. 23)

La contabilidad tiene naturaleza económica por crear conocimiento en términos cuantitativos del pasado, presente y futuro de una organización; se traduce en una disciplina necesaria para las entidades, pues proporciona información financiera para la toma de decisiones, las que se fundamentan en los resultados de operación, posición financiera y flujos de efectivo (Vásquez, 2012).

Según Cañibero (2011) se puede determinar tres objetivos principales:

- Informar sobre la situación económica-financiera de la empresa, es decir, la riqueza,
- Informar los resultados de cada ejercicio fiscal, es decir, la renta,
- Informar las causas de dichos resultados.

En el Ecuador, la ley de régimen tributario interno art. 20.- Principios generales indica “la contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América”, considerando los principios contables generalmente aceptados, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Las condiciones cambiantes en los escenarios económicos y empresariales crean retos en las organizaciones. Así, el análisis financiero tradicional, ha sido usado en múltiples procesos empresariales, no obstante, en la actualidad se está potenciando los resultados del sistema de información contable, como consecuencia la aplicación efectiva de análisis financiero que permitan agregar valor (García, 2005).

2.2.2.2 Finanzas

A lo largo del siglo XX el desarrollo del conocimiento financiero se ha orientado a la gestión del riesgo y la incertidumbre con el objetivo de obtener mayor valor de las empresas y sus inversionistas; sin dejar de lado la caja que genera el negocio (financiamiento) poniendo énfasis en las inversiones y los rendimientos que éstas representan para la organización (Blasco, 2015).

Las finanzas son la herramienta del profesional moderno quién se constituye en el guardián para generar valor al negocio. Para Lira (2016) las finanzas:

Son un conjunto de principios y modelos que nos permite gestionar; eficientemente, el dinero de una organización (y el personal también) a lo largo del tiempo y bajo condiciones de incertidumbre, con el fin último de generar valor para los accionistas. (pág. 13)

La premisa de las finanzas corporativas señala aumentar el valor de las acciones, por lo que plantea dos objetivos contradictorios pero que deben estar en equilibrio: la rentabilidad y el riesgo (Blasco, 2015).

Las decisiones que se toman hoy con el dinero, en el futuro son una corriente de ingresos y egresos que impactan la rentabilidad. Así Lira (2016) hizo las siguientes afirmaciones:

- Las empresas con fines de lucro existen para generar riqueza a los accionistas.
- Los accionistas se hacen más ricos, sí y solo sí, el precio de sus acciones aumenta.
- El precio de las acciones aumentará, siempre que la empresa cree valor.
- Crea valor, desde el punto de vista financiero, es obtener retorno mayor al mínimo que los accionistas exigen por los fondos invertidos en la empresa.
- Los gerentes deben ayudar a los accionistas en su búsqueda de generar valor respondiendo a cuatro preguntas: ¿En qué invertir? ¿cómo financiar esa inversión? ¿cómo repartir los dividendos generados? Y ¿cómo mantener la liquidez de la firma?

Del mismo modo se habla de dos tipos de finanzas corporativas: operativas y estructuradas.

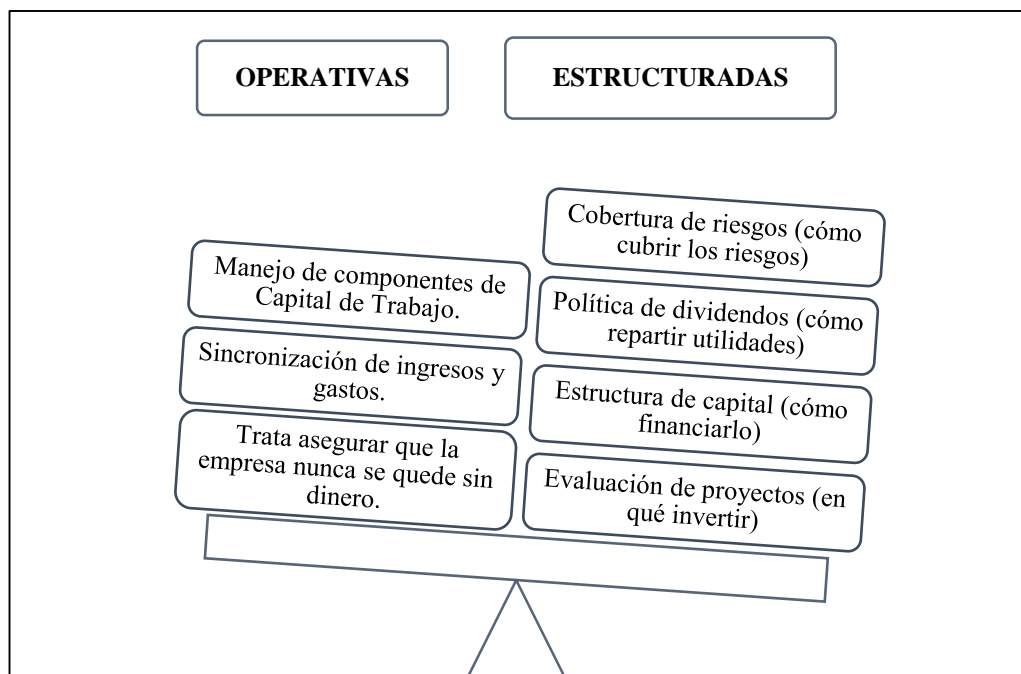


Gráfico 10. Tipos de finanzas corporativas

Fuente: Basado en Lira (2016).

Operativas, que responde ¿Cómo manejar la liquidez de la empresa?

Estructuradas, que responde tres interrogantes: ¿en qué invertir?, ¿cómo financiar esa inversión? y ¿cómo repartir los dividendos?

Las finanzas corporativas permiten seleccionar la mejor mezcla de recursos propios y ajenos que maximice el valor de las acciones, también es responsable de gestionar y controlar el riesgo. Las finanzas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, las finanzas operativas se ocupan a corto plazo, mientras que las finanzas estructurales se encargan del largo plazo.

2.2.2.3 Información Financiera.

Los estados financieros proporcionan información financiera; sirven para conocer la salud económica-financiera de la organización a fin de saber lo que se ha hecho bien, corregir, si es necesario, las acciones tomadas o adoptar nuevas decisiones (Lira, 2016).

La información financiera es el idioma de los negocios, genera y comunica información útil para la oportuna toma de decisiones de acreedores y accionistas de un negocio, uno de los datos más importantes que genera la contabilidad y de la cual es conveniente informar, es la cifra de utilidad o pérdida de un negocio. La cuantificación de los resultados (Calleja, 1995).

García (2005) resaltó que la comprensión de los estados financieros es un paso esencial en el análisis financiero y en la emisión de conceptos como apoyo a la toma de decisiones; la lectura de los estados financieros debe ser profunda, con claridad, precisión y proyección.

Se acuerdo a la publicación de las NIIF para Pymes en el 2013 los estados financieros que se deben presentar con obligatoriedad son cinco:

Estado de Situación Financiera: se puede analizar la estructura financiera determinada en el Activo, Pasivo y Patrimonio.

Estado de Resultado Integral: es el resultado financiero, permite medir y evaluar las decisiones de la gerencia.

Estado de Flujo de Efectivo: muestra los ingresos y gastos de las actividades de operación, inversión y financiamiento, también proporciona información de los cambios en el efectivo y equivalentes.

Estado de Cambios en el Patrimonio: muestra cambios en las cuentas patrimoniales en forma anual.

Notas a los Estados Financieros: son aclaraciones a los estados.

La principal herramienta para el análisis financiero son los estados financieros básicos, pues son el punto de partida, en otras palabras, la materia prima; los analistas de acuerdo con el sector aplicaran técnicas de análisis que les permitirá tomar decisiones (Prieto, 2010).

Análisis financiero

Para Nava (2009) el análisis financiero comprende “el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo” (pág. 3).

Algo semejante es lo que manifiesta Gil (2004) sobre el análisis financiero “forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual” (pág.10).

El representante o funcionario financiero es parte activa y dinámica de la organización para la implantación de estrategias, definir objetivos y en la creación de planes o programas para el correcto funcionamiento de la empresa (Prieto, 2010). Así mismo, indica que el objetivo financiero es la maximización del valor de la empresa, extender la riqueza, la inversión.

Todo esto parece confirmar que el análisis financiero reúne la información adecuada acerca de la empresa para realizar el análisis, examina la fiabilidad y validez de los datos, selecciona los más significativos y los convierte en ratios o indicadores económicos. Además, el análisis financiero es parte de la gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, la inversión, administración y posesión del mismo, así

comprobar el manejo adecuado; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión e los propietarios de la empresa (Navas, 2009).

En consecuencia, los indicadores financieros se calculan para concluir sobre los denominados signos vitales de la salud financiera de la empresa, es decir, sobre la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento (García, 2005). Medidas para evaluar la creación de valor histórico: el ROIC, el EVA y el modelo Dupont (Lira, 2016).

Rentabilidad del Capital Invertido (ROIC): es una métrica del desempeño de las operaciones de la empresa. Evalúa el rendimiento financiero que correlaciona a largo plazo el beneficio medido como la utilidad neta ajustada por flujo de caja después de impuestos para el año dividida por el capital invertido al inicio de año (Carugo, s.f.).

Valor económico agregado (EVA): es la variación del ingreso, resultado que se obtiene de la diferencia entre la utilidad operacional y el costo del capital (Li Bonilla, 2010). La innovación financiera que propone es agregar el costo de capital en el cálculo del resultado y corrige la actuación de la gerencia para que se consideren accionistas y esperen obtener mayores beneficios por las inversiones en la empresa.

Modelo Dupont: consiste en una fórmula que permite ver fácilmente la descomposición del rendimiento de los activos y del rendimiento sobre el capital en los diferentes elementos, también interrelaciona el conocimiento y la experiencia (García, 2014).

2.2.2.4 Valor económico agregado (EVA)

Las primeras nociones del valor económico agregado las expresó Alfred Marshall (1980): “Cuando un hombre se encuentra comprometido con su negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante al año sobre sus desembolsos en el negocio”.

Arrarte (2012) indica que el valor económico agregado (EVA) es una medida de desempeño financiero, el que combina el concepto tradicional de ingreso residual con principios de finanzas corporativas modernas, también sostiene que todo capital tiene un costo y que las ganancias más que los costos del capital crean valor para los accionistas.

“La metodología del EVA supone el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades” (Arrarte, 2012).

Para Chagolla (2013) la misión de las entidades financieras con fines o sin fines de lucro, es la creación de riqueza, lo que relaciona el reparto de utilidades entre trabajadores y la mejora del valor de las acciones para eso menciona el uso de una herramienta que permite evaluar si la empresa crea o destruye valor, también explica los pasos para el cálculo del mismo; primero calcular la utilidad operativa después de impuestos (UODI), luego identificar el capital de la empresa y determinar el costo de capital ponderado y finalmente, mediante una resta calcular el valor económico agregado de la empresa.

“El EVA es el ingreso residual o utilidad operacional menos un cargo por la utilización del capital” (Chagolla, 2013, pág. 246).

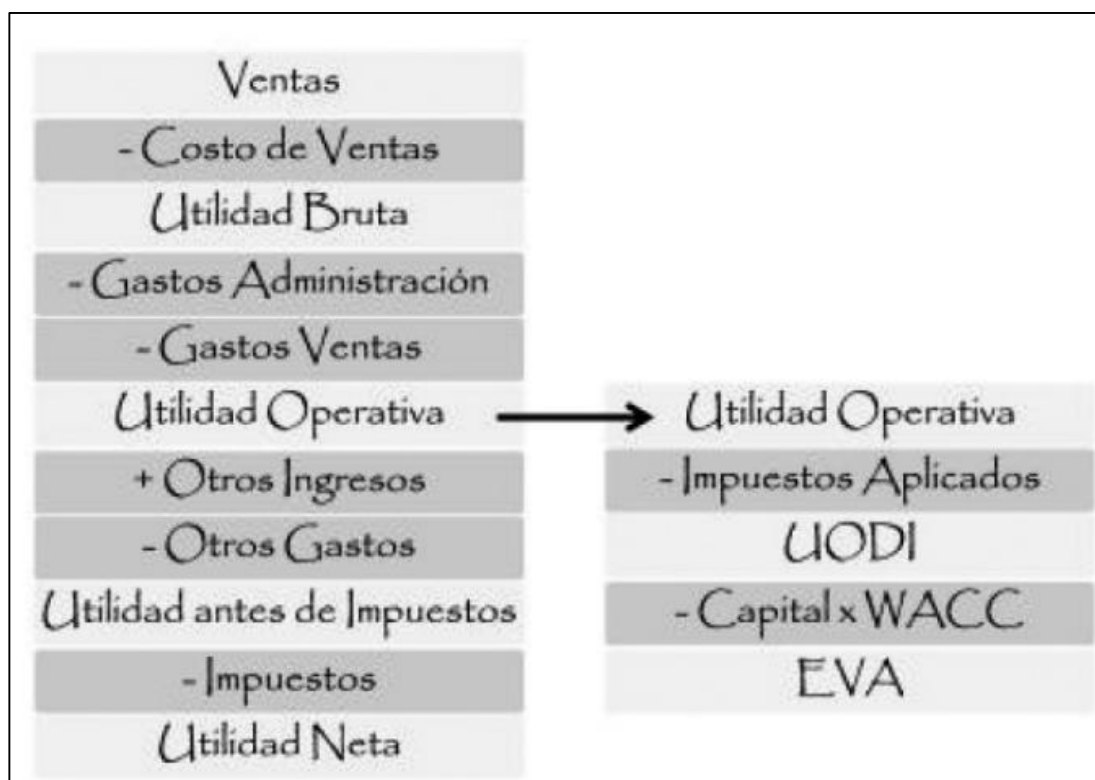


Gráfico 11. Metodología del EVA

Fuente: Tomada de Arrarte (2012)

Según Arias, López & Duque (2012) la fórmula para el cálculo del EVA se puede presentar de la siguiente manera:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{ACTIVOS NETOS DE OPERACIÓN} * \text{WACC})$$

$$\text{EVA} = \text{ACTIVOS NETOS DE OPERACIÓN} * (\text{RAN} - \text{WACC})$$

Donde:

UODI: Utilidad operacional después de impuestos

RAN: Rentabilidad del activo neto

WACC: Costo promedio ponderado del capital.

Si el resultado del cálculo del EVA es positivo: se crea valor.

Si el resultado del cálculo del EVA es negativo: se destruye valor.

La Utilidad Operacional, se los puede obtener revisando la información financiera de la empresa lo que se busca es determinar la estructura financiera, el costo de capital y los resultados (Arias et al. 2012).

Para calcular el EVA se necesita ciertos datos uno de ellos es la utilidad operacional antes de impuestos (UODI), que se obtiene sumando a la utilidad neta intereses y restando las utilidades extraordinarias, en caso de haber pérdidas extraordinarias, se las sumara a la utilidad (Li Bonilla, 2010).

Capital invertido en la operación, “son los activos fijos más el capital de trabajo operativo y otros activos; también puede calcularse con la deuda a corto y largo plazo más el costo de capital, a partir del Balance General” (Arias et al. 2012).

Costo de capital promedio ponderado, “es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de la empresa. Se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que esta utiliza para financiarlos” (Arias et al. 2012).

Para Guerrero (2014):

WACC parte del supuesto que se conoce el precio de mercado de los mecanismos de financiación y se puede deducir el costo de cada fuente a precios de mercado, lo cual es solamente válido para mercados que se consideren eficientes (financieramente la eficiencia se define en como el precio de un instrumento financiero que refleja toda la información disponible acerca del mismo). (pág. 7)

Amat (1999) mencionó que el costo promedio de capital consiste en toda la financiación de la empresa incluyendo desde las sus inversionistas internos o externos hasta el capital social aportado por los accionistas.

Consideremos ahora que Guerrero (2014) manifiesta que la estructura del costo promedio ponderado es la aplicación del modelo CAPM (costo de capital propio) que establece que, si no hay costos de transacción, el inversionista debe recibir la tasa de retorno por su capital, de acuerdo con el riesgo que asume, por el costo de la deuda.

$$\text{Costo de patrimonio } (K_e) = R_f + B(R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo, R_m = Tasa o prima de mercado, R_p = Riesgo país y B = Riesgo Sistemático beta de la industria.

El conocimiento del EVA y sus elementos son determinantes en el análisis financiero, puesto que su múltiple aplicación evidencia un alcance significativo en las esferas empresariales, así, indica que:

- Aporta elementos para la toma de decisiones a quienes tienen intereses en la empresa
- Optimiza la gestión empresarial
- Sirve de parámetros en adquisiciones o fusiones empresariales
- Apoya la dirección estratégica (García (2005)).

Dicha herramienta hace que la empresa y la gerencia canalicen sus esfuerzos no solo en analizar el retorno de la inversión, más bien provoca que se determinen los principales generadores de valor con un objetivo muy claro, mejorarlos para obtener mayores niveles de rentabilidad superando su costo (Socola, 2010).

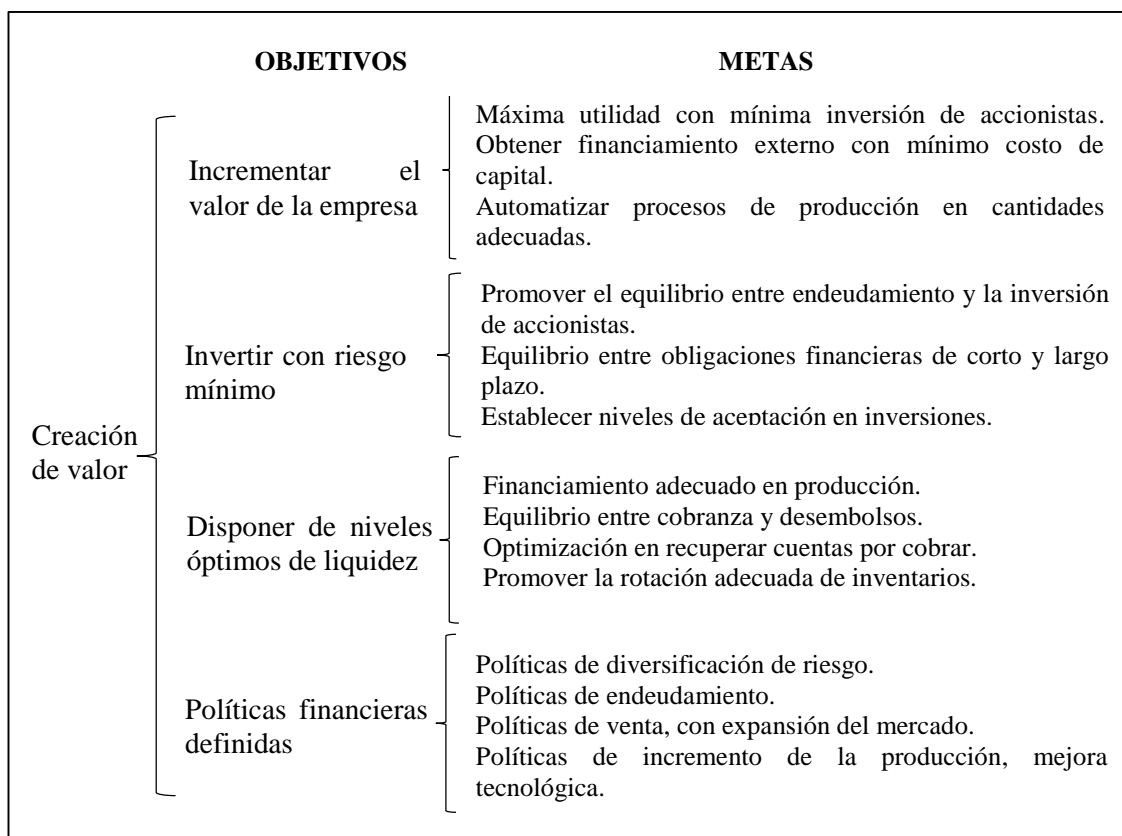


Gráfico 12. Objetivos y metas encaminadas a la creación de valor

Fuente: Tomada de Socola (2010).

Para Socola (2010) en el ambiente empresarial la innovación no solo es tecnológica también consiste en una mejor gestión e implantar políticas de decisión para generar mayor rentabilidad, y eso no significa solo obtener una utilidad neta positiva financieramente, ni obtener ratios aceptables comparados en el mercado, también es necesaria una herramienta que evalúe el valor del negocio, así se considera el valor económico agregado EVA, “su importancia es la de ser una herramienta gerencial clave para la planeación estratégica, la evaluación del desempeño por área de responsabilidad, así como para las decisiones cotidianas” por ello menciona algunos objetivo y metas encaminadas a la creación de calor en una organización.

En otras palabras, Acosta (2017) indica que el EVA es “lo que queda una vez que se han satisfecho todos los gastos, incluidos el pago de impuestos y el costo de oportunidad de los accionistas” (pág. 25). En consecuencia, la empresa crea valor cuando la rentabilidad obtenida supera la tasa mínima aceptable de rendimiento de los accionistas o propietarios.

Acosta (2017) menciona algunas acciones para aumentar el valor económico agregado:

- Vender la misma cantidad con una menor inversión de activos.
- Hacer del departamento de Tesorería un área eficiente y eficaz, reduciendo sus saldos.
- Reducción del costo ponderado de capital, usando una correcta combinación de fuentes de financiamiento.
- Analizar y eliminar actividades que no crean valor en la empresa.
- Incrementar la productividad de empleados y hacer correcciones en la administración de inventarios.
- Revisar el marco legal tributario vigente para usarlo de forma efectiva para reducir el pago de impuestos.
- Implementar procesos productivos eficientes, sin dejar de lado la calidad de los productos.

Uno de los objetivos de la empresa es la maximización de su valor global, en ese sentido los gerentes tienen la gran responsabilidad de estimar el valor del negocio a fin de conocer si la riqueza de los propietarios está aumentando o no.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Una organización que aplica un enfoque EVA junto a la aplicación del cuadro de mando integral identifica relaciones causa-efecto en cada perspectiva facilitando el éxito.	Si el EVA es utilizado en el último período se convierte en un indicador estático debido a que no toma en cuenta las expectativas de la organización.
Los gerentes o propietarios no solo se preocupan de obtener ganancias, sino también de crear valor, el eficiente uso de los activos. Desarrollo de estrategias para crear valor futuro en las empresas.	La utilidad neta operativa puede ser objeto de manipulaciones (depreciaciones, valorar inventarios).
Incide en un mejor desempeño, se considera el costo de recursos o estructura de capital obtenidos (WACC). Permite informar y evaluar inversiones y exige implantar criterios contables en la empresa.	Los activos intangibles no están incluidos en el balance general, hace que el cálculo del EVA sea incompleto.

Tabla 6. Ventajas y Desventajas de EVA

Fuente: Basado en Acosta (2017).

Se debe agregar que la competitividad requiere proyectar el futuro empresarial mediante la planificación estratégica, la misma que implica un seguimiento a través de cuatro indicadores o perspectivas: la de empleados, de procesos, de cliente externo y perspectiva económica-financiera, mencionada en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (Acosta, 2017).

El principal beneficio del cálculo del EVA es conocer si la organización está creando valor sobre o por debajo de lo esperado por sus accionistas, si el valor es positivo, es decir superior a cero significa que la empresa tiene un comportamiento mejor a lo esperado debido a que el costo de oportunidad de invertir en otra actividad es mayor.

“EVA o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad” (Vergíu & Bendejú, 2007, pág. 45).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

H₁: Las dimensiones organizacionales influyen positivamente en la generación de valor agregado en las empresas del sector automotriz

H₂: Las dimensiones organizacionales no influyen positivamente en la generación de valor agregado en las empresas del sector automotriz

3.2 Modalidad, enfoque y nivel de investigación

3.2.1 Modalidades de investigación

3.2.1.1 Investigación de campo

La ejecución de la investigación de campo consiste en el levantamiento de la información, el análisis, las comprobaciones, la fundamentación de los conocimientos y la aplicación de los métodos utilizados para obtener los resultados se realizan directamente en el ambiente donde se desarrolla el fenómeno o la situación en estudio; el trabajo es de 80 a 90 por ciento práctico (Sierra, 1986).

Otro rasgo de esta modalidad es la investigación de la realidad social en todas sus manifestaciones para explicarla y comprenderla mediante el desarrollo de un proceder metodológico aplicado a los fenómenos, sin manipular la variable, es decir no se puede alterar las condiciones existentes en el campo de estudio (Muñoz, 2002). Además, para Leiva (1979) la investigación de campo “es la que se realiza en lugares indeterminados, donde se encuentran los sujetos de la investigación” (pág. 14).

El investigador usa esta modalidad de investigación por ser una estrategia clave para resolver el problema planteado en el estudio social y también por garantizar un mayor nivel de confianza en la información obtenida; Así, la recolección de la información son datos primarios obtenidos directamente de los investigados (empresario del sector) con el uso de un cuestionario estructurado como instrumento de la investigación que se lo aplicó en un ambiente determinado con el objetivo de disminuir información ficticia y lograr validez.

3.2.1.2 Investigación documental – bibliográfica

Behar (2008) menciona que la investigación documental “es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica aquella que se basa en la consulta de libros” permitiendo la creación de nuevos conocimientos (pág. 20).

Se debe agregar que la investigación documental consiste en el análisis de información existente escrita sobre un tema específico, con la intención de establecer relaciones, diferencias, posturas o mostrar el estado actual del conocimiento, este material sirve como fuente de referencia, los cuales aportan información sobre una realidad; las principales fuentes documentales son: documentos escritos, fílmicos o grabados que identifican problemas de carácter teórico y empírico relevantes para el estudio que se realiza (Bernal, 2010).

La modalidad de investigación documental consiste en el proceso de seleccionar, analizar e interpretar la información de interés que tiene relación directa con el estudio con el propósito de crear conocimientos. En el estudio la investigación documental se la aplicó para la construcción del marco teórico sobre las tipologías de la estrategia como herramienta organizativa para la creación de valor EVA en el sector de estudio.

3.2.2 Enfoque de la investigación

Cualitativo

El enfoque cualitativo para Bonilla & Rodríguez (2005), es aquel que se orienta en profundizar y entender casos específicos sin generalizar la información, no se preocupa por medir, más bien lo hace por cualificar y describir aquel fenómeno social del estudio mediante algunas características o cualidades determinantes, con base en la información obtenida de la población.

Es relevante mencionar que el enfoque cualitativo “considera al fenómeno de estudio como un todo, al cual trata de entender lo más profundamente posible. Su método de recolección de datos se adapta a las necesidades del estudio” con los resultados obtenidos se generan teorías e hipótesis cualitativas (Sierra, 1986, pág. 129).

Cuantitativo

Para Bernal (2010) un enfoque cuantitativo “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductivas” (pág. 60)

Por otro lado, una investigación con enfoque cuantitativo es de carácter objetivo que pretende estudiar la relación entre las variables, “pues se dedica a recolectar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y medir a partir de una muestra o población en estudio” (Sierra, 1986, pág. 125). El mismo autor menciona que los resultados explican la clasificación de datos y describe la realidad social con la que se busca comprobar una teoría o hipótesis, finalmente se emiten conclusiones objetivas de los conocimientos adquiridos, con un nivel de error y grado de confianza establecidos.

Para Sierra (1986) “el enfoque cuantitativo se centra la medición y la comprobación, por lo que maneja datos cuantificables, medibles y objetivos. En cambio, en el enfoque cualitativo, los datos son observables, subjetivos y difícilmente medibles” (pág. 127).

La investigación tiene un enfoque de dominio cuantitativo y cualitativo, el primero debido a que admite establecer la relación entre las dimensiones de la tipología de la estrategia con los resultados financieros de las empresas del sector analizado, es decir se analizará los estados financieros de las empresas para el estudio del EVA. Mientras que el segundo servirá para evaluar las características de las estrategias aplicadas por las empresas del sector en estudio.

3.2.3 Nivel de la investigación

El nivel de la investigación dependerá del grado de conocimientos que exista sobre el tema. Así el nivel de la investigación se lo realiza de acuerdo con la naturaleza del estudio y reúne características de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo o correlacional.

3.2.3.1 Investigación Exploratoria

Para Hernández, Fernández & Baptista (1991) los estudios exploratorios tienen como objetivo examinar el tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado; es decir sirven para agrandar el grado de familiaridad con el fenómeno de estudio, por lo general detalla tendencias, asocia relaciones entre variables y define investigaciones posteriores más rigurosas. En otras palabras, este tipo de investigación explora un problema o fenómenos poco estudiado, del cual el investigador tiene desconocimiento parcial o total.

Hay que mencionar además que la investigación exploratoria “recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior” (Behar, 2008, pág. 21).

3.2.3.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva “es la que estudia, analiza o describe la realidad presente actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc. Puede emplearse la investigación descriptiva en gran variedad de casos: estudio de comunidades, estudios corporativos-causales, análisis de casos” (Leiva, 1979).

Para Bernal (2010) un estudio descriptivo es un nivel básico de la investigación, tiene la capacidad para elegir cualidades fundamentales del objeto de estudio y una descripción detallada de las partes, categorías o clases. En estos estudios se narran, identifican hechos, situaciones o se diseñan modelos basados directamente de técnicas como encuestas, entrevistas, observación o revisión documental.

Mediante la investigación descriptiva un estudio puede combinar criterios para ordenar, agrupar o sistematizar los elementos implicados en el trabajo de investigación, es así como se lo logra señalar características y propiedades relevantes de la realidad (Behar, 2008). Claramente como lo dice su nombre describe situaciones, fenómenos o eventos que son del interés del investigador para someterlos a un análisis que le permiten detallar características, son la base de estudios correlacionales que aportan información para estudios explicativos.

3.2.3.3 Investigación Explicativa

Los estudios explicativos o correlacionales “miden cada variable para ver si existe o no relación entre ellas, este tipo de estudios son cuantitativos e intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en las variables relacionadas” (Hernández, Fernández & Baptista, 1991, pág. 72)

La investigación explicativa tiene por objetivo primordial medir el grado de asociación entre las variables con el uso de herramientas estadísticas de correlación (Avila, 2006). Además, en este nivel la investigación busca establecer relaciones causales que expresen el porqué de los fenómenos o situaciones.

Bernal (2010) indica que “en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (pág. 115). Se centra en determinar los orígenes que causan un hecho, analizar las relaciones que presenta y explicar como fundamento de la prueba de una hipótesis.

El tercer nivel de la investigación corresponde a la profundidad del estudio, así es explicativa porque pretende vincular dos o más variables o categorías, mediante una relación causal lo que significa que una afecta de forma positiva o negativa con la otra. El nivel de investigación del presente estudio es explicativo ya que intenta explicar las dimensiones organizacionales que influyen en la creación de valor de las empresas del sector automotriz.

3.3 Población, muestra, unidad de investigación

3.3.1 Población

La población es el conjunto de casos finitos o infinitos que se ajustan a detalladas cualidades (Arias, 2012). Así, de acuerdo con el planteamiento del problema sobre las estrategias organizativas y la creación de valor en el sector automotriz se define como unidad de análisis las empresas comerciales de la zona 3 Centro estas empresas tienen características comunes que facilitan la recolección de información con el objeto de cumplir los objetivos de la investigación, la finalidad es escoger lo más adecuado para el estudio.

3.3.1.1 Finita

Para el estudio, la unidad de análisis en la que se desarrolló la investigación estuvo conformada por 91 empresas ecuatorianas del sector automotriz de la Zona 3 conformada por las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza en donde se desarrollan actividades de fabricación y comercialización de automotores y partes o accesorios (SENPLADES, 2012).

Así mismo acorde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) publicada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador se reconoce dos grupos con relación directa a las actividades del sector automotriz a) C-Industrias Manufactureras (11 empresas) y G- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (80 empresas).

Tabla 7. Número de empresas fabricantes y comercializadoras de automotores por provincia.

<i>Provincia</i>	<i>C-Industrias Manufactureras</i>	<i>G- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas</i>	<i>Porcentaje</i>
Tungurahua	9	62	78%
Cotopaxi	0	10	11%
Chimborazo	2	7	10%
Pastaza	0	1	1%
Total	11	80	100%

Fuente: Basado en Superintendencia de Compañías

3.3.2 Muestra

A partir de la información presentada, se cree oportuno realizar una serie de depuraciones sobre la muestra original para adecuarla lo más posible a los objetivos del estudio. Es así como se consideró únicamente las empresas con información fiable y válida, para ello se verificó la existencia de reportes financieros en la superintendencia de compañías y la existencia física mediante la realización de una encuesta a sus directivos. Se descartó de la población 4 empresas comerciales: Encae,

All Tarffic y Nutorr de la provincia de Tungurahua por encontrarse sin información financiera y no registrar actividades, Fersamax de la provincia de Pastaza porque no se logró establecer comunicación y finalmente Cepeda una empresa ambateña manufacturera sin reportes financieros.

La investigación no requiere del cálculo para determinar el tamaño de la muestra, debido a que el análisis estadístico se realiza con los datos que se ha logrado conseguir de la población en estudio. Morales (2012) indica que para verificar el margen de error se utiliza los sujetos disponibles de la investigación.

En la investigación para determinar el error muestral se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de error } e = \sqrt{\frac{z^2 pq}{N}}$$

Donde:

e= Error muestral

z= Nivel de confianza

pq= Varianza de la población

N= Tamaño de la muestra de estudio

Para aplicar la fórmula el valor N es conocido, el valor de pq lo representa (.25) y una z=1.96 (Morales, 2012, pág.8), así se obtiene la siguiente fórmula:

$$e = \frac{.98}{\sqrt{N}}$$

Para la presente investigación, el cálculo del margen de error se consideró como valor z=1.96, el valor pq de 0.25 y el tamaño de la muestra de estudio (N) es igual a 76. Reemplazamos el tamaño de la muestra y el resultado es:

$$e = \frac{0.98}{\sqrt{86}}$$

$$e = \pm 10 \%$$

El muestreo que se aplicó en la investigación es la de tipo aleatorio puesto que aquellos individuos que conforman la población presentan la misma probabilidad para ser elegidos, en la misma se identifica características importantes de la población (Morales, 2012).

Los datos han sido obtenidos mediante una encuesta con el apoyo de un cuestionario estructurado, el mismo que se aplicó en la zona 3 Centro en las empresas que conforman el sector automotriz, este proceso se lo realizó en los meses agosto y octubre del 2017. El cuestionario está estructura de la siguiente manera:

- Aspectos generales: cargo, año de inició de actividades, ventas anuales.
- Aspectos específicos: cambios del entorno, dimensión amplitud productos y mercados, dimensión flexibilidad productiva y dimensión descentralización de toma de decisiones.

Después de la correspondiente revisión se han eliminado encuestas con respuestas incoherentes o incompletas, resultando una muestra de 76 empresas que forman parte del presente estudio.

3.4 Operacionalización de las variables

Para validar la hipótesis en la investigación la metodología central usada fue un modelo de ecuaciones estructurales basado en la técnica de mínimos cuadrados parciales, de manera consecutiva la validación del modelo se hizo con el apoyo del software estadístico SMARTPLS 3.

El modelo de ecuaciones estructurales desarrollado por el biólogo y estadístico Sewall Wright en 1921 reconoce las bases de un análisis de trayectoria expresado en un diagrama de flujo de relación interdependiente entre las variables, según Leyva & Olague (2014) el modelo de ecuaciones estructurales constituye:

“Un método multivariable que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, adicionalmente combinan aspectos de la regresión múltiple y análisis factorial para estimar una serie de relaciones de dependencia, pero a la vez independientes ya que las variables que son dependientes en otra relación pueden ser interdependientes en otra relación dentro del mismo modelo” (pág. 479).

El modelo de ecuaciones estructurales identifica en su trabajo dos componentes: el primero un modelo de medida en el que identifica las relaciones entre las variables latentes (constructos) y sus indicadores (variables empíricas), es decir permite considerar únicamente los mejores indicadores que serán los que obtengan escalas con altos índices de confiabilidad y segundo un modelo estructural que describe la interrelación entre constructos, así distingue las variables dependientes que afectan el comportamiento de la variable dependiente (Cupani, 2012).

Actualmente la relación causa efecto puede ser una situación intangible, por ello la combinación del modelo de ecuaciones estructurales con técnica de mínimos cuadrados parciales (partial least squares-PLS); es determinada como una técnica multivariante donde se analiza la relación entre variables latentes y observables con la finalidad de comprobar premisas planteadas en la investigación (Salgado & Espejel, 2016).

Wold (1980) indica que PLS es una técnica que fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde la meta es la predicción. Además, Kaplan (2009) indica que los modelos estructurales forman una opción de análisis estadístico para determinar si los datos empíricos utilizados en la investigación respaldan un cierto planteamiento teórico causal.

Tabla 8. Operacionalización Variable Independiente: Tipologías de la Estrategia

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES ORGANIZATIVAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La tipología de Miles & Snow propuesta menciona empresas defensoras, analistas y exploradores con características propias para enfrentar problemas de estrategia, tecnológicos y de estructura, sin embargo, el ciclo de adaptación hace que exista un perfil ideal para lograr el máximo resultado con la correcta variación del ámbito producto-mercado, la flexibilidad productiva, la descentralización de decisiones y la incertidumbre del entorno.</p>	<p>Ámbito producto-mercado</p>	<p>Frecuencia de expansión de la oferta de productos. Frecuencia de innovación en el mercado Frecuencia de la organización para innovar en equipos y recursos Frecuencia de la empresa para crear nuevos mercados o productos.</p>	<p>¿La oferta de productos de su empresa es amplia, innovadora y continuamente se expande en el mercado? ¿La empresa tiene en el mercado una reputación de innovadora? ¿El objetivo principal de la organización es la flexibilidad de personas, equipos y productos que ofrece al consumidor? ¿La principal competencia de la empresa es la capacidad de tener en el mercado bienes o servicios con tecnología? (muy reducida, algo reducida, ni reducida ni elevada, algo elevado, muy elevado)</p>	<p>Encuesta tipo Likert dirigido a gerentes o jefes administrativos/ financieros de empresas comerciales.</p>
	<p>Flexibilidad productiva</p>	<p>Frecuencia de la habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en los tipos de productos fabricados Frecuencia de la capacidad para hacer rápidos cambios de diseño o introducir nuevos productos. Frecuencia de la flexibilidad de las instalaciones de producción. Frecuencia de la eficacia del proceso de planificación.</p>	<p>¿Habilidad para trabajar sobre pedido y ajustar el producto a las necesidades del cliente? ¿Capacidad para hacer rápidos cambios para introducir nuevos productos rápidamente en el mercado? ¿Grado de flexibilidad de la organización para cumplir con altas demandas? ¿Eficacia del proceso de planificación de acuerdo con cambios de volúmenes de comercialización? (muy reducida, algo reducida, ni reducida ni elevada, algo elevado, muy elevado)</p>	
	<p>Descentralización de Toma de decisiones</p>	<p>Frecuencia con la que se crea áreas organizativas descentralizadas. Frecuencia de eliminar niveles jerárquicos. Frecuencia de implementación de sistemas para descentralizar información. Frecuencia de participación del personal en elaboración de estrategia.</p>	<p>¿Grado de creación de áreas organizativas descentralizadas? ¿Grado de reducción del número de niveles jerárquicos desde la dirección hasta niveles operativos? ¿Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre resultados del trabajo o rotación de puestos? ¿Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y forma de llevarla a la práctica? (muy reducida, algo reducida, ni reducida ni elevada, algo elevado, muy elevado)</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Operacionalización Variable Dependiente: Resultados Financieros

CONTEXTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Los resultados financieros son un resumen final del proceso contable, es decir constituyen los resultados de operación que permiten a los propietarios juzgar la situación de la empresa.	EVA (Valor Económico Agregado)	EVA 2016	Utilidad neta antes de intereses y después de impuestos UAIDI = Utilidad Neta+ Gastos Financieros (-) Valor Contable del activo (*) Costo promedio del capital	Estados Financieros obtenidos en la Superintendencia de Compañías.
	Ventas	Ventas 2016	Ventas del año 2016 en dólares	Estados Financieros obtenidos en la Superintendencia de Compañías.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

Para recoger la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de encuesta, la que se aplicó en las empresas del sector automotriz de la zona 3 Centro compuesta por las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

La encuesta recoge información de una porción de la población objetivo, usando procedimientos estandarizados, es así como se considera una fuente primaria de recolección de información (Behar, 2008).

El cuestionario que se aplicó a los empresarios u otros directivos financieros de las diferentes empresas del sector carrocero en la zona 3 Centro se conforma por dos grupos de preguntas: el primero conformado por preguntas de aspectos generales, mientras que el segundo grupo hace referencia a caracterizar la dimensión de la estrategia aplicada, en este sentido el valor de respuesta varía entre amplitud de mercado y producto, flexibilidad productiva y descentralización en la toma de decisiones en las que se ha utilizado la escala de Likert de 1 a 5 puntos para ser medidas, siendo 1 el valor más bajo y 5 el punto más alto.

Como fuente secundaria adicionalmente, se trabajó con datos de la superintendencia de compañías del Ecuador que sirvió para el levantamiento de información financiera con la cual se analizó la variable dependiente EVA, se recolectó los estados financieros oficiales presentados en el año 2016 de las empresas estudiadas los que proporcionan datos reales de la utilidad empresarial, pasivo y patrimonio.

La información del formulario 101 declarado por las empresas en estudio, fueron sometidos a un análisis cuantitativo con la aplicación del indicador financiero EVA (valor económico agregado); el cálculo realizado fue de manera anual por cada empresa indicando si la empresa crea valor o no de acuerdo con el resultado obtenido de la fórmula:

$$EVA = UODI - ((Total Pasivo + Patrimonio) * CAPM)$$

Utilidad operacional después de impuestos (casillero 801) – Costo promedio de capital.

Resultados: >0 = Crea valor, <0= No crea valor, 0 = Se mantiene.

El Banco Central contribuyó con información secundaria para calcular CAPM (Costo del capital propio) un requerimiento para el análisis EVA. El cálculo de CAPM se realizó con la siguiente fórmula (Guerrero, 2014, pág. 8):

$$Ke = Rf + B(Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Rf= Tasa libre de riesgo

Rm= Tasa o prima de mercado

Rp= Riesgo Sistemático Beta

Para la construcción de la fórmula los datos: tasa libre de mercado es 5,12% (tasa activa diciembre 2016), tasa de mercado es 8,12% (tasa pasiva diciembre 2016), riesgo país 2016 es 6,11% (BCE, 2016) y el riesgo sistemático beta es 1,53 según (Auz, 2015).

El procesamiento de la información consiste en el registro de los datos mediante una técnica estadística con la cual se comprueba la hipótesis planteada y se emite conclusiones. La investigación comprende:

Revisión crítica de la información la que permite elegir la información completa, válida y fiable para acercarse a la realidad empresarial del sector.

La tabulación es el manejo de la información y análisis estadístico de los datos, la presentación de los resultados se realiza por representaciones escritas y gráficas y finalmente la interpretación de resultados consiste en los siguientes aspectos:

Análisis de datos estadísticos, mediante el análisis factorial y de correspondencias múltiples.

Comprobación de hipótesis, con la validación del modelo en software Smartpls.

Interpretación de resultados, con ayuda del marco teórico para establecer conclusiones y recomendaciones que se deriven de los objetivos general y específicos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados de Software SPSS

El software SPSS estadístico nos permite obtener resultados del análisis descriptivo con su respectiva frecuencia, media, medianas y modas de las distintas preguntas realizadas en el cuestionario aplicado a los empresarios del sector automotriz de la zona 3 Centro. A continuación, se presentan y se explican tablas y gráficos de las variables analizadas.

Tabla 10. Cargo de personas encuestadas en la empresa.

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	32	42%
Administrador	20	26%
Jefe de Talento Humano	4	5%
Asistente de Contabilidad	4	5%
Propietario	10	13%
Jefe de Ventas	2	3%
Gerente Comercial	3	4%
Asistente de Gerencia	1	1%
TOTAL	76	100%

Interpretación: la pregunta fue dirigida al personal de gerencia o aquellos que tienen un cargo relevante y sobre todo con conocimientos financieros de la empresa para que los resultados sean un reflejo de la realidad, se demuestra que se cumplió con el objetivo, por lo que se obtuvo respuestas del contador con un 42%, seguido de administradores con el 26% y un 13% que representa a los propietarios, los demás cargos muestran porcentajes mínimos.

Tabla 11. Tipo de empresa por número de empleados

N° de Empleados	Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 9	Pequeña	23	30,3%
De 10 a 49	Microempresa	39	51,3%
De 50 a 99	Mediana B	3	3,9%
De 100 a 199	Mediana A	7	9,2%
De 200 en adelante	Grande	4	5,3%
TOTAL		76	100,0%

Interpretación: los resultados de la presente tabla muestran que más del 50% de las empresas encuestadas pertenecen al grupo de Microempresas de acuerdo con el número de empleados que laboran en cada organización, siendo únicamente el 5% Grandes empresas.

Tabla 12. Antigüedad empresarial

Años	Frecuencia	Porcentaje
>1978	8	10,5%
1979-1994	10	13,2%
1995-2010	29	38,2%
2011-2016	29	38,1%
TOTAL	76	100,0%

Interpretación: la mayoría de las empresas encuestas con un 76,32% tienen una antigüedad entre 1995 y 2016 (21 años en el mercado), mientras que el 11% de las empresas se han mantenido por 30 años en el negocio.

Tabla 13. Ubicación de las empresas

	Frecuencia	Porcentaje
Tungurahua	61	80,26%
Cotopaxi	8	10,53%
Chimborazo	7	9,21%
TOTAL	76	100,0%

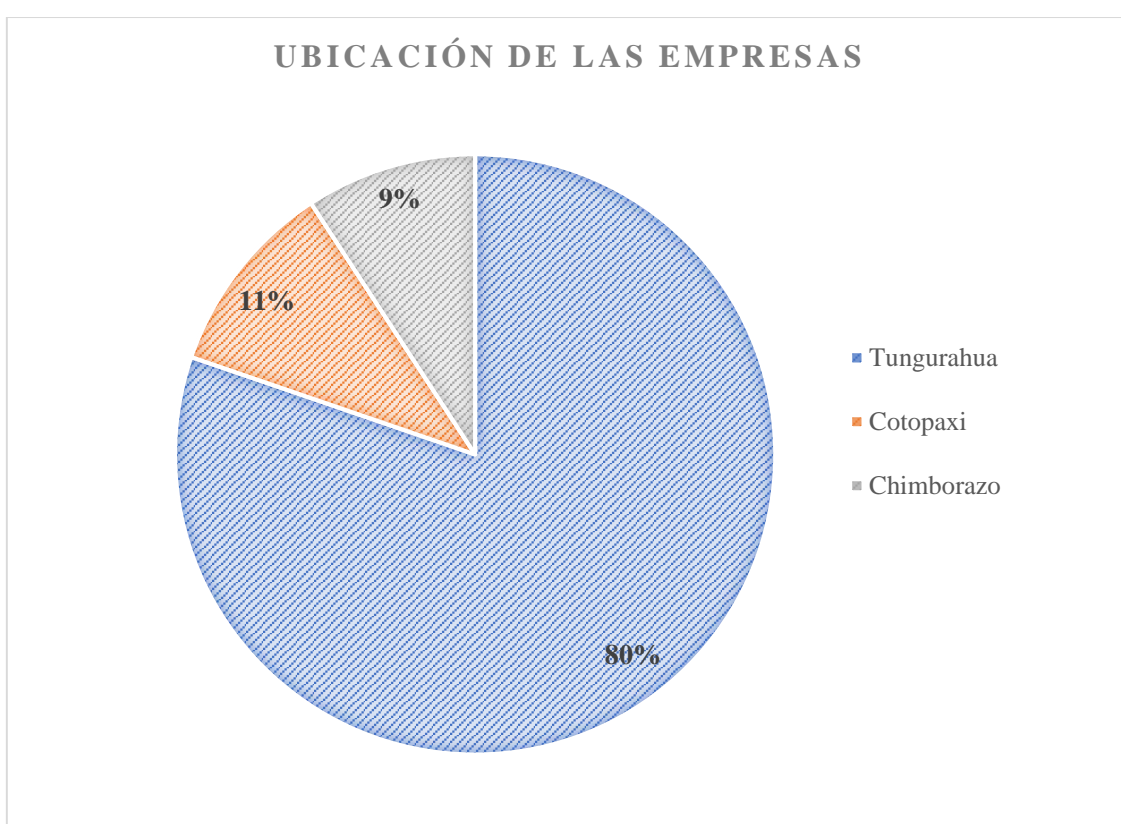


Gráfico 13. Ubicación de las empresas.

Interpretación: de la totalidad de las encuestas aplicadas el 80% de la población se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, mientras que el 20% restante se encuentra integrado por las provincias del Cotopaxi y Chimborazo.

Tabla 14. Ventas anuales

	Frecuencia	Porcentaje
< a \$100.000	40	52,63%
\$1000.001 a \$2'000.000	9	11,84%
\$2'000.001 a \$5'000.000	11	14,47%
\$5'000.001 en adelante	16	21,05%
TOTAL	76	100,0%



Gráfico 14. Ventas anuales

Interpretación: las ventas menores a \$100.000 representan el 52% de las empresas encuestadas, lo que significa que la mayoría son microempresas, el 21% corresponde a las ventas de una empresa grande y con valores poco significativos se encuentran las medianas empresas.

Tabla 15. EVA percibido por empresarios

	Frecuencia	Porcentaje
Crea valor	31	40,79%
Se mantiene	39	51,32%
Destruye valor	6	7,89%
TOTAL	76	100,0%

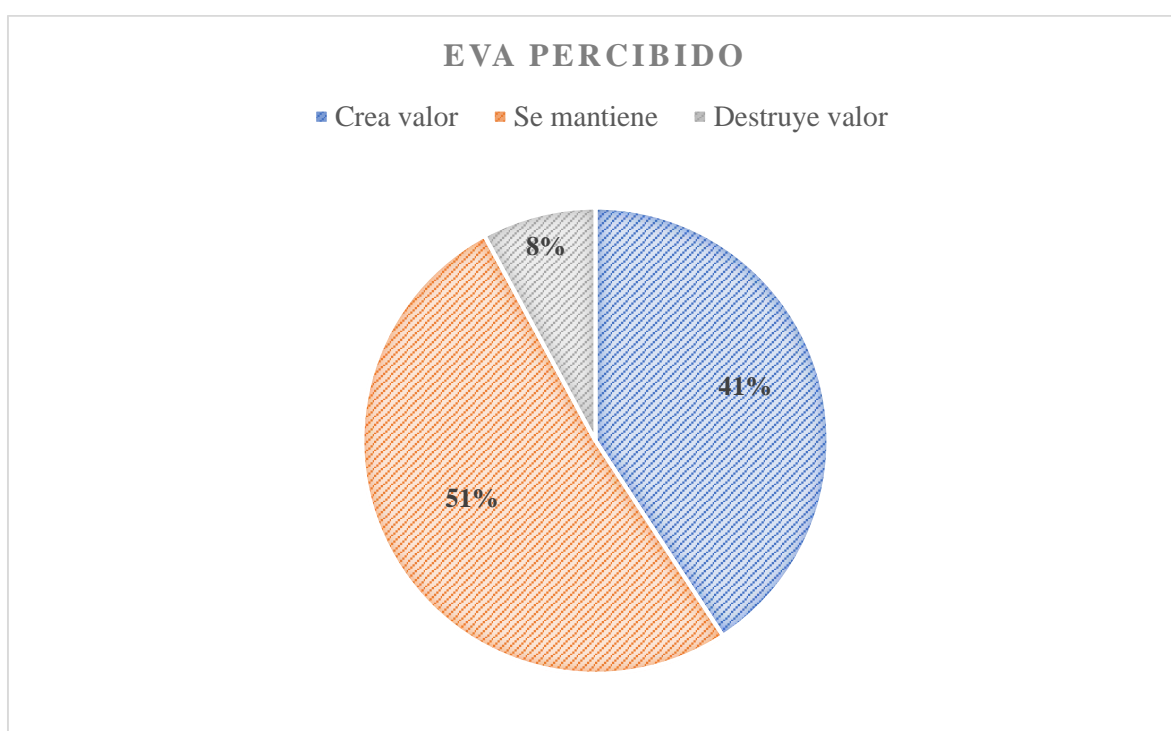


Gráfico 15. EVA percibido

Interpretación: por consideración de los empresarios el 41% de las empresas creó valor, mientras que el 8% destruye valor y la diferencia únicamente se mantiene.

Resultados del Análisis factorial confirmatorio y de correspondencia múltiple.

Tabla 16. Matriz de componente rotado

	Componente			
	1 (Defensiva)	2 (Analizadora)	3 (Prospectiva)	4 (Reactiva)
V1 Oferta productos	,320	,208	,632	-,053
V2 Reputación innovadora	,173	-,087	,865	-,153
V3 Objetivo flexibilidad	-,157	,053	,750	,329
V4 Capacidad crear	-,088	,021	,181	,839
V5 Habilidad ajuste	,163	,153	-,168	,700
V6 Cambios de diseño	,074	,813	,157	,135
V7 Flexibilidad demandas	,157	,907	-,031	,024
V8 Eficacia planificar	,397	,678	-,013	,098
V9 Descentralización	,816	-,038	-,036	,011
V10 Reducción niveles	,695	,337	,073	,026
V11 Implementación sistemas	,516	,304	,245	,305
V12 Participación estrategia	,723	,254	,212	-,048

Mediante el método de extracción se realizó un análisis de componentes principales en el mismo las variables utilizadas han sido calificadas para formar los componentes de nuestro estudio. Así, constituyen las estrategias organizativas, los valores más altos representan los ítems que serán considerados en cada uno.

El análisis de factores y la observación de los 76 casos nos devuelve un modelo con 4 factores explicados, considerando la variabilidad de los factores se construye una tabla con los valores más altos del análisis de la varianza.

El análisis factorial es un método aplicado para obtener certeza de la validez del constructo, mismo que informa sobre la estructura interna de los instrumentos de medida (Zumbo, 2007). Por otra parte, los cuestionarios con escalas tipo Likert cobran

importancia en el análisis factorial confirmatorio, pues dependerá gran medida que al evaluar el ajuste del modelo especificado tenga lugar una mayor o menor aproximación a la realidad empírica medida mediante índices globales (Morata, Holgado, Barbero, & Mendez, 2015).

Los Factores confirman el trabajo del cuestionario, observando los indicadores que corresponden a cada factor; confirma los factores teóricos. Los factores se agrupan de acuerdo con las preguntas que han logrado cada factor valorizar y por varianza estudiada trabajar una confirmación de estos factores, no es un cambio en la teoría más bien es un trabajo del estudio de la realidad, en otras palabras, especificar los factores de acuerdo con la realidad.

En Excel se realizó una interpolación de acuerdo con al número de preguntas y la valoración dependiendo del número de preguntas, ya en el software SPSS realizamos la transformación visual que consiste en valorar el factor por niveles o en orden de escala, usando la misma escala de los ítems (muy reducida, algo reducida, ni reducida ni elevada, algo elevada y muy elevada) o porcentualmente se puede definir 20% a cada porción de valoración, de la agrupación visual. Una vez lista la transformación visual de los 4 factores confirmados de la realidad, procedemos a realizar un análisis descriptivo para analizar los resultados.

Tabla 17. Frecuencia de Empresas Defensivas (Descentralización de toma de decisiones).

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Reducida	2	2,6%
Algo Reducida	12	15,8%
Ni reducida ni elevada	11	14,5%
Algo Elevada	34	44,7%
Muy Elevada	17	22,4%
TOTAL	76	100%

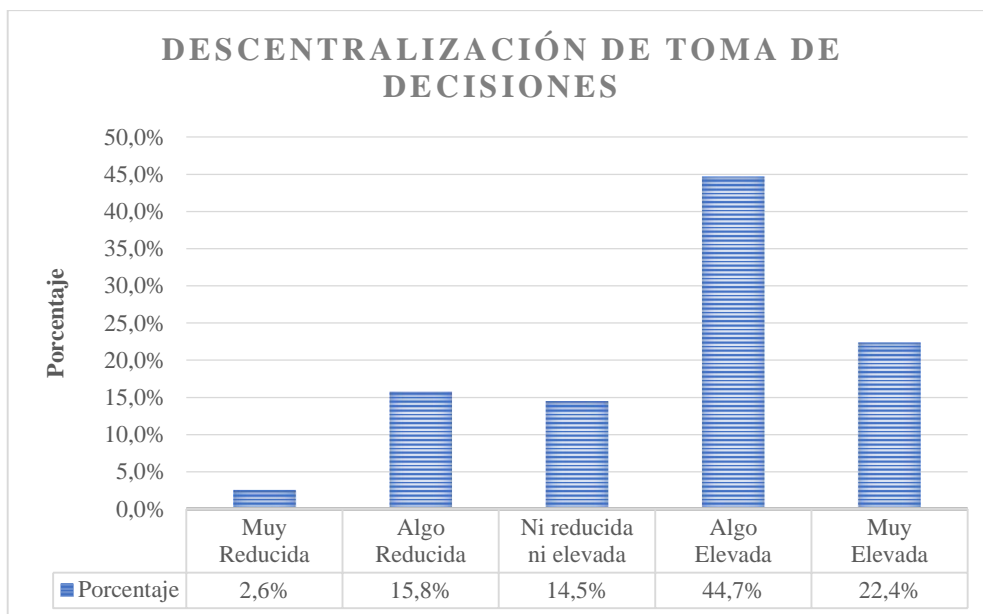


Gráfico 16. Descentralización de toma de decisiones

Interpretación: las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas ubican al factor Defensivo (descentralización de toma de decisiones) con 4 ítems: grado de descentralización en áreas organizativas, grado de reducción de niveles jerárquicos, implantación de sistemas para el personal y el grado de participación del personal en la definición y práctica de la estrategia. El 45% de las organizaciones responden que dicho factor es algo elevado en el sector automotriz, mientras que solo el 3% respondió que es muy reducido.

Tabla 18. Frecuencia de Empresas Analizadora (Flexibilidad productiva).

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Reducida	3	3,9%
Algo Reducida	5	6,6%
Ni reducida ni elevada	22	28,9%
Algo Elevada	23	30,3%
Muy Elevada	23	30,3%
TOTAL	76	100%

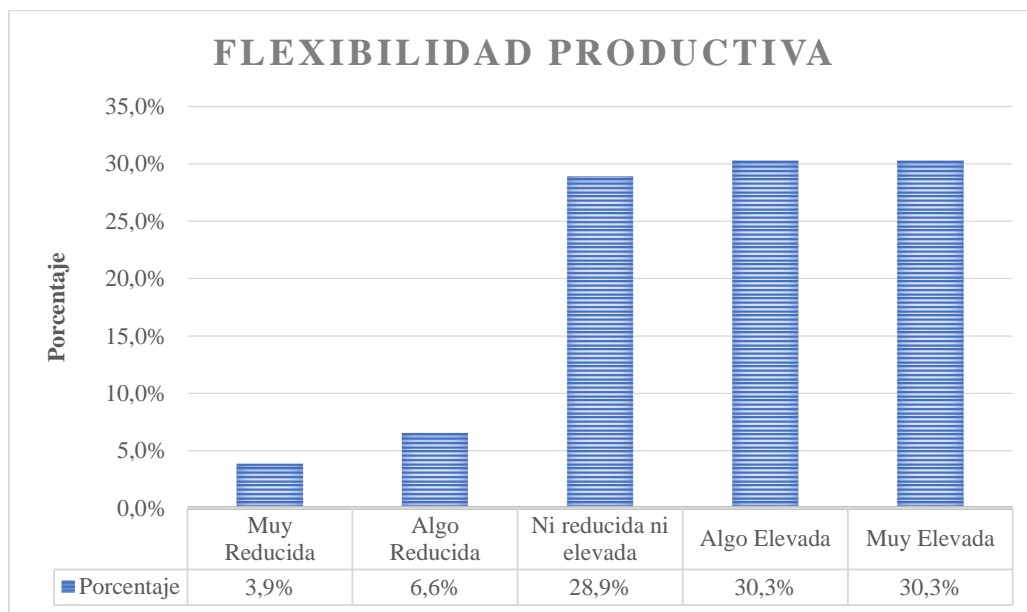


Gráfico 17. Flexibilidad productiva.

Interpretación: de la totalidad de encuestas realizadas ubican al factor Analizador (flexibilidad productiva) con 3 ítems: rápidos cambios para introducir nuevos productos, flexibilidad de cumplir altas demandas y eficacia del proceso de planificación. Significativamente el 60% de las organizaciones responden que dicho factor es algo elevado y muy elevado en el sector automotriz, mientras que solo el 4% respondió que es muy reducido.

Tabla 19. Frecuencia de Empresas Prospectoras (Amplitud productos-mercado).

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Reducida	1	1,3%
Algo Reducida	4	5,3%
Ni reducida ni elevada	19	25,0%
Algo Elevada	28	36,8%
Muy Elevada	24	31,6%
TOTAL	76	100%

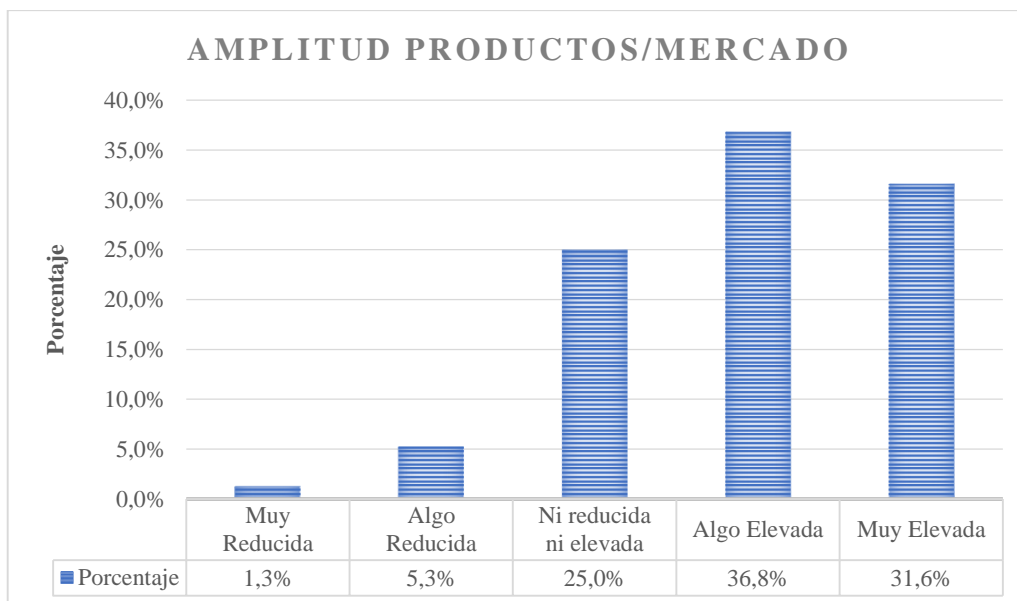


Gráfico 18. Amplitud de productos

Interpretación: las respuestas de las encuestas realizadas ubican al factor Prospectivo (amplitud de productos y mercado) con 3 ítems: oferta amplia de productos, reputación de innovadora y flexibilidad de personas, recursos y productos. El 37% de las organizaciones respondió que el factor amplitud producto-mercado es algo elevado en el sector automotriz, seguida por un 32% que los considera muy elevado.

Tabla 20. Frecuencia de Empresas Reactivas (Sin estrategia).

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Reducida	1	1,3%
Algo Reducida	6	7,9%
Ni reducida ni elevada	15	19,7%
Algo Elevada	29	38,2%
Muy Elevada	25	32,9%
TOTAL	76	100%

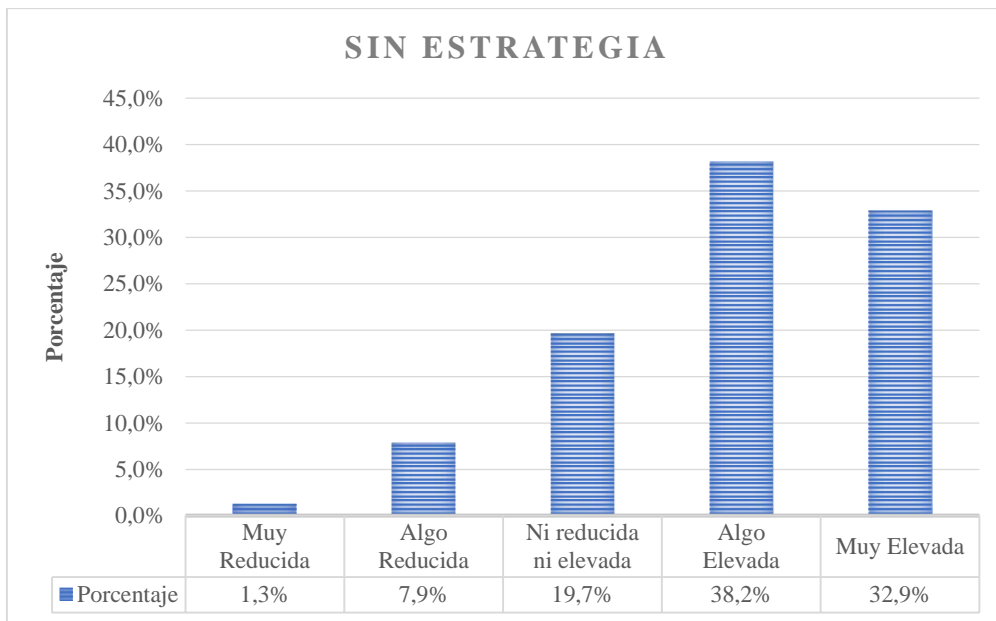


Gráfico 19. Sin estrategia

Interpretación: de la totalidad de encuestas realizadas ubican al factor Defensivo (sin estrategia) con 2 ítems: la capacidad de tener bienes y servicios en el mercado y la habilidad de ajustar el producto a las necesidades del cliente. Significativamente más del 70% de las organizaciones responden que dicho factor es muy elevado y algo elevado en el sector automotriz, mientras que solo el 1% respondió que es muy reducido.

El análisis de correspondencia múltiple es una técnica que cuantifica datos nominales (categóricos) mediante la asignación de valores numéricos a los casos (objetos) y a las categorías, de esta forma los objetos de la misma categoría se localizan cerca unos de otros en SPSS se habla de un escalamiento óptimo (IBM, 2017).

Ahora se realiza el análisis de correspondencia múltiple, usando la frecuencia de la valoración obtenida de los factores, los perfiles de fila y columna permite ver el acercamiento de cada uno de los elementos de dos dimensiones, acercamiento simétrico normalizado.

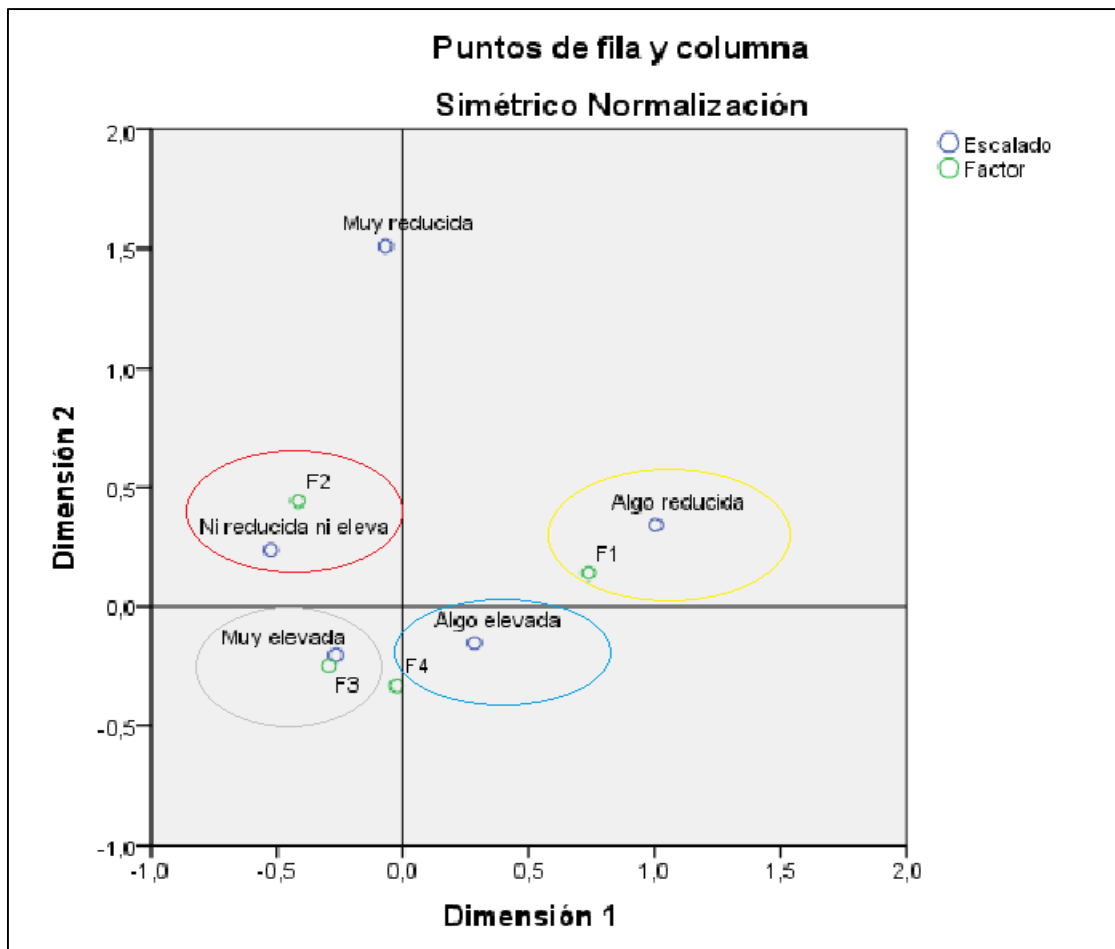


Gráfico 20. Análisis de Correspondencias

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Interpretación: la gráfica es una representación más enriquecida que permite observar el acercamiento de cada factor al valor de escala y del mismo modo tener un mapeo de correspondencia entre factor y escala que se ha tratado de estudiar. Los factores confirmados son 4:

En los resultados F1. Defensiva que responde a la dimensión descentralización en la toma de decisiones presenta una valoración en la realidad del sector automotriz comercial de manera algo reducida. Mientras que F3. Prospectiva de la amplitud de mercado y producto, tiene una valoración en la realidad de muy elevada.

Además, F2. Analizadora que corresponde a la dimensión de empresas con flexibilidad productiva muestra una valoración en la realidad de forma que en el sector no es reducida pero tampoco es elevada. Finalmente, F4. Reactiva, sin estrategia se presenta en el sector automotriz comercial de manera algo elevada.

4.2 Principales Resultados SMART PLS

SmartPLS 3. (Ringle, Wende & Becker, 2015) es un programa que expone los principales resultados obtenidos en la investigación y la validación de la hipótesis.

A través de la técnica de mínimos cuadrados parciales juntamente con el algoritmo PLS se obtienen los criterios que se utilizaron para la medición del modelo propuesto (ver tabla 21) donde se compone de: validez discriminante, Ave, Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y el R cuadrado.

El brootstrapping o autoevaluación consiste en la estimación de la significancia estadística de las relaciones entre las variables del modelo planteado, de esta manera reportan valores del estadístico t-student y valores p (ver tabla 21).

A continuación, en la ilustración 1 se muestra el modelo propuesto para analizar y validar la hipótesis.

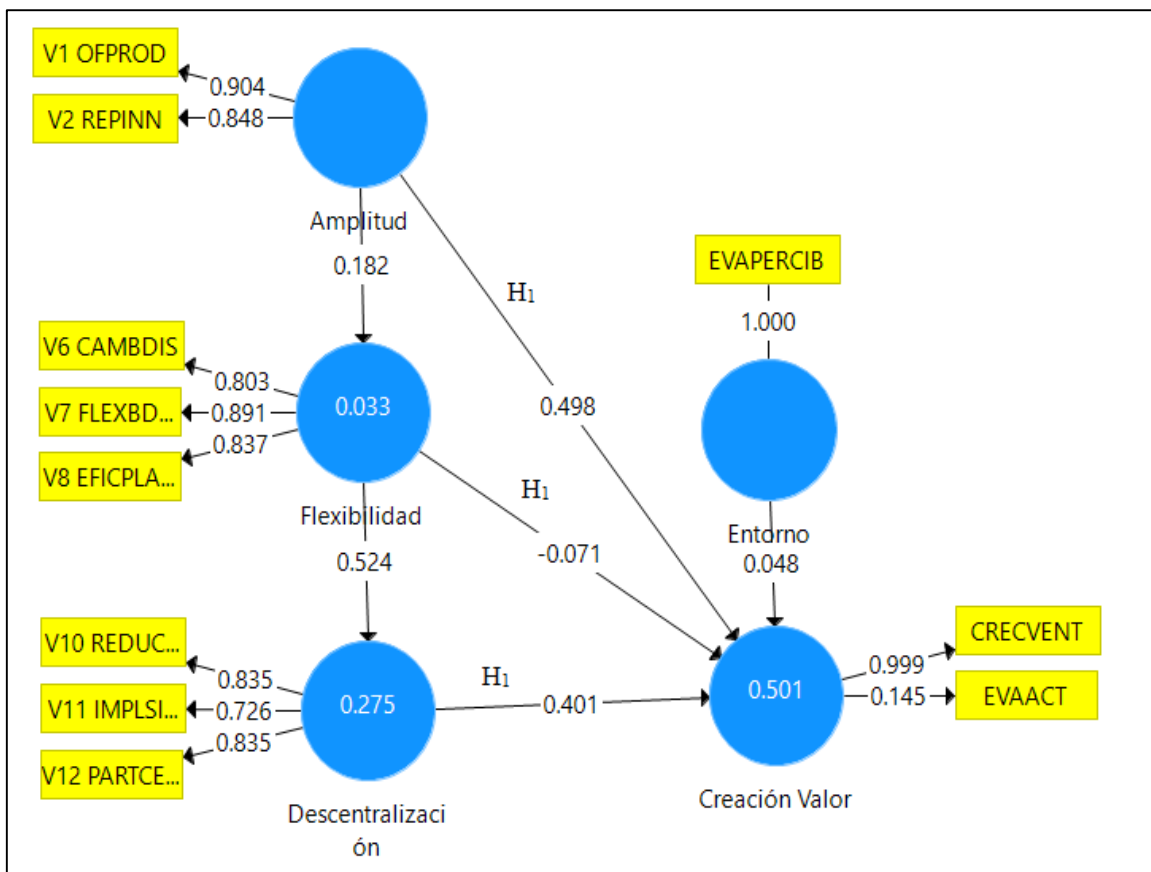


Ilustración 1. Modelo propuesto de la investigación e hipótesis

Fuente: Elaboración propia en SMART PLS.

Tabla 21. Criterio de Fornell-Larcker

	Amplitud	Creación Valor	Descentralización	Flexibilidad	Percepción
Amplitud	0,877				
Creación Valor	0,617	0,714			
Descentralización	0,351	0,534	0,800		
Flexibilidad	0,182	0,229	0,524	0,844	
Percepción	-0,187	-0,087	-0,106	-0,018	1,000

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

La validez discriminante analiza que los indicadores observados que no deberían tener relación de hecho, no la tengan. Así el criterio clásico de Fornell & Larcker (1981) recomienda que la raíz cuadrada de AVE (varianza media extraída) sea mayor a las correlaciones que presenta un constructo con el resto de constructos.

En la tabla 21 se observa que los resultados obtenidos cumplen con el criterio establecido de Fornell-Larcker en lo que se refiere a la validez discriminante de las variables del modelo.

Tabla 22. Cargas cruzadas

	Amplitud	Creación Valor	Descentralización	Flexibilidad	Percepción
CRECVENT	0,616	0,999	0,538	0,222	-0,094
EVAACT	0,088	0,145	-0,041	0,202	0,164
EVAPERCIB	-0,187	-0,087	-0,106	-0,018	1,000
V1 OFPROD	0,904	0,564	0,379	0,272	-0,196
V10 REDUCNIJER	0,245	0,420	0,835	0,442	-0,056
V11 IMPLSISPERS	0,251	0,290	0,726	0,425	-0,178
V12 PARTCESTRAT	0,339	0,542	0,835	0,399	-0,041
V2 REPINN	0,848	0,515	0,221	0,022	-0,126
V6 CAMBDIS	0,160	0,188	0,409	0,803	0,021
V7 FLEXBDEM	0,103	0,145	0,435	0,891	-0,021
V8 EFICPLANIF	0,190	0,237	0,475	0,837	-0,040

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

Otro criterio para evaluar la validez discriminante de un modelo son las cargas cruzadas mismo que evalúa que la carga de un indicador sea más alta en la variable que mide y no en otra. Los valores de las cargas cruzadas del modelo se presentan en la tabla 22 donde se puede observar que todos los indicadores tienen su carga más alta en la propia variable de medición, el rango de medición es de 0-1 y mientras más cercano a 1 esté, más fuerte es la carga del indicador.

Tabla 23. Criterio de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Amplitud	Creación Valor	Descentralización	Flexibilidad	Percepción
Amplitud					
Creación Valor	0,302				
Descentralización	0,477	0,892			
Flexibilidad	0,274	0,720	0,692		
Percepción	0,219	0,398	0,135	0,036	

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) analiza la media geométrica de las correlaciones hetero método-hetero rasgo dividido para la media de las correlaciones hetero método-mono rasgo. Mientras que Henseler, Ringle & Sarstedt (2015) sugieren que para que exista validez discriminante los valores HTMT deben ser inferiores a 0,9 entre dos constructos. En la tabla 23 se muestra que las correlaciones de las variables del modelo cumplen con el ratio.

Tabla 24. Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Amplitud	0,701	0,723	0,869	0,768
Creación Valor	0,790	2,523	0,572	0,510
Descentralización	0,719	0,734	0,842	0,641
Flexibilidad	0,799	0,804	0,882	0,713
Percepción	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

Fiabilidad es el “grado en que la medida queda libre de errores aleatorios” (Lévy & Mallou, 2006, pág. 392). Mientras que la validez es el grado en que el instrumento mide una variable.

SmartPLS.3 valora la consistencia interna de un modelo mediante el Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. Henseler, Ringle & Sarstedt (2012) manifiesta que con un nivel mínimo de 0,7 el modelo presenta consistencia interna. Del mismo modo Chin (1998) indica que la validez divergente de un modelo se calcula con la varianza extraída media (AVE), el mismo que debe ser igual o superior a 0,5. En la tabla 24 se demuestran los resultados del modelo propuesto e indican que tiene consistencia interna y también validez divergente.

Tabla 25. Media, desviación estándar, valores t, p valores.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
Amplitud -> Creación Valor	0,498	0,484	0,092	5,43	0,00
Amplitud -> Flexibilidad	0,182	0,196	0,136	1,33*	0,18 *
Descentralización -> Creación Valor	0,401	0,397	0,129	3,10	0,00
Flexibilidad -> Creación Valor	-0,071	-0,061	0,143	1,50	0,06
Flexibilidad -> Descentralización	0,524	0,539	0,089	5,91	0,00
Percepción -> Creación Valor	0,048	0,058	0,097	0,49	0,62

*p > 0,05; t < 1,96

Fuente: Elaboración propia en SmartPLS.3

La significancia estadística ha sido dimensionada por medio de un re-muestreo bootstrapping de 5000 para minimizar el error estándar (Efron & Tibshirani, 1998). En el que las relaciones estadísticas entre las variables se las determinó con los estadísticos t cuando $t \geq 1,96$ y los valores $p \leq 0,05$.

Revisando los resultados del análisis estadístico en la Tabla 26, no todas la sub hipótesis son validadas; debido a que los valores t no superan los valores mínimos recomendados ($t \geq 1,96$, con intervalo de confianza del 5%) y los valores p no todos son menores a 0,05. Mientras que la hipótesis planteada acerca de las dimensiones amplitud, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones influye en la creación de valor si es justificada por los niveles t y p, por lo tanto, la hipótesis planteada es válida. Además, el coeficiente de correlación de Pearson (R^2) indica que el 50% de la varianza de la variable creación de valor está explicada por las 3 dimensiones organizaciones mediante una relación lineal, dicho en otras palabras, el EVA y el crecimiento de las ventas de las empresas del sector comercial automotriz mejora en función de las dimensiones organizacional. Los coeficientes de trayectoria superan el valor de 0,20; así, la explicación para la dimensión amplitud de producto y mercado (0,49), es que a mayor importancia a esta dimensión mayor creación de valor, algo semejante sucede con la descentralización de toma de decisiones (0,40).

4.3 Limitaciones del estudio

En desarrollo del presente proyecto de investigación se debe considerar algunas limitaciones, inicialmente fue limitar las empresas del sector para analizarlas, pues hay que considerar el tiempo que nos lleva recoger la información (encuestas) y la fecha máxima de presentación del proyecto de investigación.

Claramente otra limitación es al momento de aplicar las encuestas, muchos encuestados no brindan la colaboración para obtener información 100% válida, existe el temor en los empresarios de contestar el cuestionario. También hay que mencionar la dificultad de encontrar las diferentes direcciones fuera de la provincia.

Para el cálculo del EVA se encontró que empresas importantes en el sector no habían presentado su información a la superintendencia de compañías motivo por el cual no se consideraron en el estudio.

4.4 Conclusiones

Alrededor del 52% de las empresas del sector comercial de automotores analizadas en el estudio son microempresas de acuerdo con sus ventas en el año 2016, lo que es una realidad de nuestra sociedad.

El 81% de los encuestados con empleados con cargos relevantes y con conocimientos financieros de las empresas. Además, el 80% de las empresas tienen ubicación en la provincia de Tungurahua.

La parte gerencial de la organización busca formular estrategias coherentes y efectivas para operar en el entorno externo, así, en el levantamiento teórico se identifican según Miles & Snow (1978) cuatro tipos estratégicos básicos: prospectores, defensores, analizadores y reactivos.

En cuanto al perfil estratégico de las empresas del sector comercial automotriz se destaca la estrategia defensiva con un 40% de empresarios que aplican la descentralización de toma de decisiones, la estrategia analizadora corresponde al 36% de empresarios que desarrollan la flexibilidad productiva de su empresa, el 18% dice no tener estrategia definida y únicamente responder a las circunstancias del entorno finalmente, un 5% de los empresarios aplican una estrategia prospectiva que responde a la amplitud de los productos y el mercado.

Con el cuestionario aplicado se obtuvo la percepción de los empresarios del sector en cuanto al EVA, más del 51% de las empresas creen que la creación del valor se ha mantenido y el 40% piensa que crea valor. Mientras que los datos obtenidos de fuentes secundarias muestran que el 80% de las empresas destruye valor y únicamente el 6,57% de la totalidad agrega valor a la empresa siendo: Truckdiesel Importadores S.A. (Cotopaxi), González Vega El Motor Cía. Ltda., Corporación Automotriz Alvarado Cía. Ltda., Autopecass Cía. Ltda., Cuidad del Auto Ciauto Cía. Ltda. Y Distribuidora Allparts Cía. Ltda. (Tungurahua).

Los resultados del análisis estadístico del modelo de ecuaciones estructurales muestran que las dimensiones organizacionales influyen en la creación de valor EVA y crecimiento de las ventas con un R^2 del 50%. Sin embargo, si el modelo es direccionado a la evolución únicamente del EVA la relación con las dimensiones es pobre alcanzando un 20%.

La estrategia prospectiva (amplitud de producto y mercado) y la estrategia defensiva (descentralización en la toma de decisiones) tienen una relación directa positiva (0.49; 0.40 respectivamente) sobre la creación de valor, mientras que la estrategia analizadora (flexibilidad productiva) presenta una disminución (-0.07) en la creación de valor.

4.5 Recomendaciones

Para realizar futuras investigaciones acerca de estrategias organizacionales se propone el uso de escalas de Likert para valorar la aplicación de las mismas, y examinar un modelo ideal para las organizaciones dependiendo el sector de estudio para lograr eficiencia en los resultados económicos. Así, también el uso del software SmartPLS.3 como herramienta de validación de hipótesis.

Los organismos que asocian actividades productivas incrementan la oferta de capacitaciones con temas innovadores gerenciales para el análisis de toma de decisiones, estrategias organizacionales y sobre todo educar sobre la creación de valor de los accionistas.

A los empresarios se recomienda incluir en sus índices financieros el cálculo del EVA, como herramienta de apoyo en la toma de decisiones, puesto que identifica relaciones de causa-efecto que es clave para una planeación estratégica, sin mencionar la ventaja de conocer el costo promedio de capital que permite a la gerencia conocer el costo del patrimonio de las inversiones realizadas o por realizar.

Realizar nuevas investigaciones en otros sectores productivos ampliando los elementos de estudio de las dimensiones organizacionales que permitan evaluar cambios o mejoras en las organizaciones y aplicar estudios dinámicos para determinar nuevos factores que influyen en la creación de valor de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. España: Udgvirtual. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Acosta Palomeque, G. (2017). *El Valor Económico Agregado*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi4sv3fqIzXAhXHZCYKHbSnDVkQFghCMAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.ute.edu.ec%2Findex.php%2Ffeidos%2Farticulo%2Fdownload%2F36%2F34%2F&usg=AOvVaw2gZD42zLQ4ierkew7Ft36c>
- Aguilar, C. A. (s.f.). *motorbit*. Obtenido de <http://motorbit.com/mayores-fabricantes-de-autos-de-america-latina/?pais=>
- Alcarria, J. J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. Castellón de la Plana: Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Amat, O. (1999). *EVA: valor económico agregado; un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Editorial Norma.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Estados Unidos: Rev. Homewood.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. España: Plaza & Juanes Editores S.A.
- Arias Posada, D. E., López Mena, E. M., & Duque Cossio, L. (2012). *Análisis de valor económico agregado (EVA) y valor agregado de mercado (MVA) para las empresas del sector petrolero que cotizan en la bolsa de valores de Colombia entre 2008 y 2011*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/203/An%C3%A1lisis%20de%20valor%20econ%C3%B3mico%20agregado%20%28EVA%29%20Y%20valor%20agregado%20de%20mercado%20%28MVA%29%20para%20las%20empresas%20del%20sector%20petrolero%20que%20cotizan%20en%20la%20bo>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Arrarte Mera, R. (2012). Es competitiva la industria cementera peruana *Contaduría Universidad de Antioquia*, 195-218.

- Auz Flores, R. (Noviembre de 2015). *Análisis de eficiencia de la Bolsa de Valores de Quito, periodo 2013-2015*. Obtenido de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/4460/1/AGN-2015-003.pdf>
- Bailey, K. (1994). *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*". *Newbury Park*, 102.
- Basurto Alvarez, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *ECONOMÍAunam*, 75-92.
- BCE. (2016). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. (E. Shalom, Ed.) Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Blasco Pérez, M. J. (2015). *Nuevas finanzas para nuevos negocios*. Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez, S. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Bueno, E. (2000). *Lo que se aprende en los mejores MBA: Estrategia y dirección estratégica*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A., & Ruiz Navarro, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *ResearchGate*, 365-381.
- Calleja Pascual, J. L. (1995). *La información económico-financiero en la empresa: Importancia del sistema contable*. Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/2/S2011501.pdf>
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. (2017). *Anuario de la industria automotriz ecuatoriana 2017*. Quito: CINAЕ. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario2017.pdf>

- Camisón Zornoza, Garrigós, S., & Palacios Marqués. (2007). Estrategias Competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 161-182.
- Camisón, C. (1998). *Configuraciones organizativas, entorno y desempeño: un contraste empírico de los modelos teóricos sobre la relación organización-entorno en la empresa industrial española*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Cañibano, L. (2011). *Teoría general de la contabilidad*. Obtenido de http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-contabilidad/materiales/PPT%20tema%201_GADE-GE.pdf
- Carugo, M. E. (s.f.). Cómo justificar nuevas inversiones en automatización inteligente. *Process Management*, 32-34. Obtenido de <http://www2.emersonprocess.com/es-AR/news/articles/Documents/C%20mo%20justificar%20nuevas%20inversiones%20en%20automatizaci%C3%B3n%20inteligente.pdf>
- Chagolla, M. (2013). Valor Económico Agregado EVA. *Academia de Finanzas*, 242-252. Obtenido de <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/13%20valor%20economico%20agregado.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: MIT Press.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach in structural equation modeling. En G. Macoulides, *Modern methods for business research*. (págs. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CINAE. (2016). *Informe del sector y "I Anuario de la Industria Automotriz Ecuatoriana"*. Obtenido de <http://www.cinae.org.ec/index.php/publi/2016-08-16-21-19-45/75-noticias/325-cinae-presento-detallado-informe-sector>
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2009). Modelo de Gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 187-201.
- Cuervo García, Á. (1994). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 18-199.

- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/DaftRichard.pdf>
- Díaz, S., & María, W. (2008). Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. *Revista Venezolana de Gerencia*, s.p.
- Diez Gutierrez, E. J. (1999). *La estrategia del caracol: un cambio cultural en una organización*. Barcelona: OIKOS- TAU SA.
- Domingo, R., Pastori, H., & Veraé, T. (1994). *Comportamiento estrategico de las empresas industriales frente a la apertura*. Universidad de la Republica. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Hector_Pastori/publication/23692609_Comportamiento_estrategico_de_las_empresas_industriales_frente_a_la_apertura/links/0f31753177345792fc000000/Comportamiento-estrategico-de-las-empresas-industriales-frente-a-la-apertu
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1998). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall / CRC.
- Fernández Lorenzo, A. (Enero de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá*, 163-174. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García Correa, J. A. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría Universidad De Antioquia*, 170-194. Obtenido de Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/750060803?accountid=36765>
- García Herrero, A., Vidal, J., & Montañez, M. (Diciembre de 2010). *Latinoamérica situación automotriz*. Obtenido de Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.: https://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/ESTAULT_14122010_tcm346-239499.pdf

- García Jiménez, O. (2014). Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa. *Inquietud Empresarial*, 89-113.
- Garrigós, S., & Palacios, M. (2005). Los patrones de comportamiento estratégico en el sector hotelero español: una validación del modelo de Robinson y Pearce. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 99-117. Obtenido de <http://redaedem.org/articulos/iedee/v11/112099.pdf>
- Gil Álvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero 3º Ed.* San Vicente: Editorial Club Universitario. Obtenido de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2014). El costo promedio ponderado de capital WACC su importancia y aplicación en los países en desarrollo. *FENopina*, 1-26. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/283489318_El_Costo_Promedio_Ponderado_de_Capital_WACC_su_importancia_y_aplicacion_en_los_paises_en_desarrollo?enrichId=rgreq-bbcf7df25a98378a6bfab924f0256dcf-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI4MzQ4OTMxODtBUzoyOTIxMDI
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concepts and recent issues. En S. Okzaki, *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields*. (págs. 252-276). Berlin: Springer.
- IBM. (2017). *Análisis de correspondencias múltiples*. Obtenido de SPSS Statistics 22.0.0: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/categories/idh_mcan.htm
- Indacochea, A. (2012). *Decisiones Estratégicas Versus Operativas en los Negocios*. Obtenido de <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2012/12/decisiones-estrategicas-vs-operativas.pdf>
- INEC. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. Quito: Graphus. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2015). *Resumen Ejecutivo, Encuesta de Comercio 2015*. Quito: INEC. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec

- Kaplan, D. (2009). *Structural equation modeling: foundations and extensions*. Segunda edición: Thousand Oaks, CA.
- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítems. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-44. Obtenido de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7732/tipologia_lado_REDEE_1997.pdf
- Leiva Zea, F. (1979). *Nociones de metodología de Investigación Científica*. Quito: Imprenta Ortiz.
- Lévy Mangin, J.-P., & Mallou, J. V. (2006). *Modelización con Estructuras de Covarianza en Ciencias Sociales, Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. España: Editorial Gesbiblo, S.L.
- Leyva Cordero, O., & Olague, J. (2014). Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). *Tirant Humanidades México*, 479-497. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275523281_Modelo_de_ecuaciones_estructurales_por_el_metodo_de_minimos_cuadrados_parciales_PLS
- Li Bonilla, F. (2010). El Valor Económico Agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración*, 55-70. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>
- Lira Briceño, P. (2016). *Apuntes de finanzas operativas: lo básico para saber operar una empresa financieramente*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Meléndez, A. (2013). El ABC del sector automotor. *Revista Gestión*, 34-36. Obtenido de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/209_005.pdf
- Mendoza Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas- Macroadministración*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Mintzberg, H. (1979). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Miranda, A. V. (2007). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*, 212-248. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22110.pdf>

- Morales Vallejo, P. (13 de Diciembre de 2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Obtenido de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%fl0Muestra.pdf>
- Morata-Ramírez, M., Holgado-Tello, F., Barbero-García, I., & Mendez, G. (2015). Análisis Factorial Confirmatorio. Recomendaciones sobre Mínimos Cuadrados no Ponderados en función del error Tipo I de Ji-cuadrado y RMSEA. *Acción Psicológica*, 79-90. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/acpv/v12n1/articulo8.pdf>
- Muñoz Rosales, V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo I*. Obtenido de <http://www.enba.sep.gob.mx/GOB/codes/guias/guias%20en%20pdf/investigacion%20de%20campo%206/investigacion%20de%20campo.pdf>
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA). (2016). *oica.net*. Obtenido de <http://www.oica.net/category/production-statistics/>
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 183-194. Obtenido de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10529>
- Piñeyro, G., Di Meglio, F., & Piñero, F. J. (2011). *Desarrollo Regional e Inversión Extranjera Directa en el Sector Automotriz. Desempeño, composición y asimetrías entre Argentina y Brasil (2000-2009)*. Edición electrónica gratuita. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/899/Industria%20Automotriz%20a%20nivel%20mundial.htm>
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4114/T11.08%20B868t.pdf?sequence=1>
- Prieto Hurtado, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ed. Fundación para la Educación Superior San Mateo. Obtenido de <http://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- ProMéxico. (2016). *La industria automotriz mexicana: situación actual, retos y oportunidades*. Obtenido de <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/la-industria-automotriz-mexicana.pdf>

- Quisiguiña, C. (Enero de 2016). *Evolución del Sector automotriz Ecuatoriano 2011-2015*. Obtenido de <http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/01/05/Evoluci%C3%B3n-del-Sector-automotriz-Ecuatoriano-2011-2015>
- Ringle , C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Obtenido de SmartPLS 3.: <Http://www.smartpls.com>
- Roca Puig, V. (2002). *El Ajuste de las Tipologías Estratégicas: Análisis de su influencia en los Resultados Económicos*. Universitat Jaume I. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10572/roca.pdf?sequence=1>
- Rodríguez Pérez, J. M. (Enero de 2001). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Universidad de Oviedo*, 1-29. Obtenido de http://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid=58b3dfb4-b120-4e74-a1c1-5709c9e2e09c&groupId=746637
- Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de la decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 593-600. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/748655930/fulltext/5383F5D4DA34FBDPQ/1?accountid=36765>
- Ronda Pupo, G. (2009). *De la estrategia a la dirección estratégica: un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2010). *Innovación Tecnológica en las empresas*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Obtenido de http://www.seaceptanideas.com/biblio/Innovaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_en_las_Empresas.pdf
- Salgado Beltran, L., & Espejel Blanco, J. E. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Revista Innovar*, 79-94. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/59390/57467>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (Mayo de 2012). *Registro Oficial*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/REGISTRO-OFICIAL_DISTritos-Y-CIRCUITOS.pdf
- Senplades. (2015). *Agenda Zonal Zona 3-Centro 2013-2017*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>

- Senplades. (2015a). *Informe Rendición de cuentas Zona* . Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Informe-rendici%C3%B3n-de-cuentas-Zona-3-.pdf>
- Sierra Bravo, R. (1986). *Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica*. Madrid: Editorial Paraninfo S. A.
- Snow, C., & Miles, R. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Socola Cuzco, I. (Enero de 2010). *La importancia del Valor Económico Agregado en la gestión empresarial (Parte I)*. Obtenido de Actualidad empresarial: http://www.aempresarial.com/web/revitem/2_10587_54373.pdf
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 117-136. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Vásquez Costa, J. L. (2012). *Licenciatura en Contaduría; Apuntes Digitales 2012*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/1/contabilidad_1.pdf
- Vergíu Canto, J., & Bendezú Mejía, C. (2007). Los indicadores financiero y el valor económico agregado (EVA) en la creación de valor. *Gestión y Producción*, 42-47.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Wold, H. (1980). Soft Modeling: Intermediate Between Traditional Model Building and Data Analysis. *Mathematical Statistics*, 333-346.
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 169-197.
- Zumbo, B. (2007). *Validity: Foundational Issues and Statistical Methodology*. Amsterdam: Elsevier Science.

ANEXOS

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

ENCUESTA DIRIGIDA A: Gerentes y Jefes Administrativos de empresas del sector automotriz de la Zona 3.

Saludos cordiales: Le invitamos a contestar con la mayor objetividad el siguiente formulario a fin de obtener información valiosa y confiable. Que será de uso exclusivo para el trabajo académico de titulación.

OBJETIVO:

Obtener información diagnóstica del sector automotriz de la zona 3. (Comercial)

Aspectos Generales

1. **¿Cuál es su relación con la empresa?**
 Gerente-Propietario Administrador Contador
 Otro especifique
2. **La empresa es:**
 Industrial Comercial Industrial y Comercial
3. **Nombre de la empresa:**
4. **Ubicación de la empresa:**
 Provincia Cantón
5. **Tipo de Empresa**
 Sociedad Persona Obligada a llevar contabilidad
6. **Número de empleados**
7. **Año en que inició sus actividades**
8. **Ventas del año 2016 en dólares**
9. **Considera que en los últimos 3 años la empresa ha creado valor (mayores beneficios para sus propietarios**
 Aumentó..... Se mantuvo..... Disminuyó.....

Aspectos Específicos

10. **Especifique con qué frecuencia la empresa se enfrenta a cambios en el entorno:**

Condiciones	Nada	Poco	Algo	Mucho	Totalmente
Inestabilidad de la demanda					
No hay certeza en los resultados					
Cambios tecnológicos					
Presiones políticas					
Diversidad de competidores					
Diversidad de consumidores por hábito de compra					
Diversidad de proveedores					
Presencia de productos diferenciados					
Crecimiento de las ventas					
Grado de riesgo implícito en el sector					
Grado de hostilidad del entorno					

11. ¿Cómo calificaría la actuación de su empresa?, responda lo que considere se acerca a su realidad.

Dimensión Organizativa	Muy Reducida	Algo Reducida	Ni reducida ni elevada	Algo Elevado	Muy Elevado
¿La oferta de productos de su empresa es amplia, innovadora y continuamente se expande en el mercado?					
¿La empresa tiene en el mercado una reputación de innovadora?					
¿El objetivo principal de la organización es la flexibilidad de personas, equipos y productos que ofrece al consumidor?					
¿La principal competencia de la empresa es la capacidad de tener en el mercado bienes o servicios con tecnología?					
¿Habilidad para trabajar sobre pedido y ajustar el producto a las necesidades del cliente?					
¿Capacidad para hacer rápidos cambios para introducir nuevos productos rápidamente en el mercado?					
¿Grado de flexibilidad de la organización para cumplir con altas demandas?					
¿Eficacia del proceso de planificación de acuerdo con cambios de volúmenes de comercialización?					
¿Grado de creación de áreas organizativas descentralizadas?					
¿Grado de reducción del número de niveles jerárquicos desde la dirección hasta niveles operativos?					
¿Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre resultados del trabajo o rotación de puestos?					
¿Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y forma de llevarla a la práctica?					

Anexo 2. ANÁLISIS EVA.

No.	RUC	NOMBRE	Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos 801	Activo Neto Financiero			Costo		Porcentaje		Ponderación			Costo Promedio de Capital	VALOR ECONÓMICO AGREGADO 2016	
				Pasivo 599	Patrimonio	TOTAL	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Total			
1	1890010705001	AMBACAR CIA. LTDA.	\$ 1.449.461,00	\$ 18.465.680,90	\$12.025.207,30	\$ 30.490.888,20	8,19%	15,80%	60,56%	39,44%	4,96%	6,23%	11,19%	\$ 3.412.588,26	\$ -1.963.127,26	NCV
2	1890090423001	IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ C LTDA	\$ 1.506.727,00	\$ 9.377.680,00	\$ 8.817.079,00	\$ 18.194.759,00	8,19%	15,80%	51,54%	48,46%	4,22%	7,66%	11,88%	\$ 2.161.325,68	\$ -654.598,68	NCV
3	1891734987001	TRAXION TIRES CIA. LTDA.	\$ -38.886,03	\$ 252.017,60	\$ -77.412,97	\$ 174.604,63	8,19%	15,80%	144,34%	44,34%	11,82%	-7,01%	4,82%	\$ 8.407,28	\$ -47.293,31	NCV
4	1891735312001	VEHYSA S.A.	\$ 36.480,31	\$ 373.860,55	\$ 1.484.655,89	\$ 1.858.516,44	8,19%	15,80%	20,12%	79,88%	1,65%	12,62%	14,27%	\$ 265.227,68	\$ -228.747,37	NCV
5	1891724612001	VEHICENTRO Y CAMIONES CENTRO SIERRA S.A.	\$ 153.257,19	\$ 1.699.775,23	\$ 354.204,89	\$ 2.053.980,12	8,19%	15,80%	82,76%	17,24%	6,78%	2,73%	9,50%	\$ 195.183,81	\$ -41.926,62	NCV
6	1891729398001	CENTRALCAR S.A.	\$ -90.075,23	\$ 1.544.608,00	\$ 4.348.564,00	\$ 5.893.172,00	8,19%	15,80%	26,21%	73,79%	2,15%	11,66%	13,81%	\$ 813.672,78	\$ -903.748,01	NCV
7	1891706061001	ANDINAMOTORS S.A.	\$ 196.580,15	\$ 4.929.154,56	\$ 4.965.694,14	\$ 9.894.848,70	8,19%	15,80%	49,82%	50,18%	4,08%	7,93%	12,01%	\$ 1.188.387,37	\$ -991.807,22	NCV
8	1891728839001	FAAUTO S.A.	\$ 667.759,41	\$ 5.382.307,49	\$ 2.873.088,13	\$ 8.255.395,62	8,19%	15,80%	65,20%	34,80%	5,34%	5,50%	10,84%	\$ 894.822,52	\$ -227.063,11	NCV
9	1890110971001	MARIELHEZ CIA. LTDA.	\$ 237.658,89	\$ 2.092.554,34	\$ 4.693.189,42	\$ 6.785.743,76	8,19%	15,80%	30,84%	69,16%	2,53%	10,93%	13,45%	\$ 913.008,04	\$ -675.349,15	NCV
10	591712969001	TRUCKDIESEL IMPORTADORES S.A.	\$ 156.222,48	\$ 1.099.722,79	\$ 283.724,04	\$ 1.383.446,83	8,19%	15,80%	79,49%	20,51%	6,51%	3,24%	9,75%	\$ 134.901,98	\$ 21.320,50	CV
11	1891726593001	KILOMETROMIL S.A.	\$ 7.183,82	\$ 393.509,79	\$ 127.269,22	\$ 520.779,01	8,19%	15,80%	75,56%	24,44%	6,19%	3,86%	10,05%	\$ 52.339,81	\$ -45.155,99	NCV
12	1890115094001	PARECO CIA. LTDA.	\$ -6.185,70	\$ 428.831,07	\$ 568.006,37	\$ 996.837,44	8,19%	15,80%	43,02%	56,98%	3,52%	9,00%	12,53%	\$ 124.878,85	\$ -131.064,55	NCV
13	1890153948001	IAVGROUP CIA. LTDA.	\$ -46.446,00	\$ 1.292.125,00	\$ 184.079,00	\$ 1.476.204,00	8,19%	15,80%	87,53%	12,47%	7,17%	1,97%	9,14%	\$ 134.913,60	\$ -181.359,60	NCV
14	1891711162001	FREIRE INDUSTRIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	\$ -6.837,38	\$ 10.539,67	\$ 121.583,93	\$ 132.123,60	8,19%	15,80%	7,98%	92,02%	0,65%	14,54%	15,19%	\$ 20.076,15	\$ -26.913,53	NCV
15	1891737250001	CENTRO AUTOMOTRIZ TORO CENAUTO S.A.	\$ 34.768,62	\$ 665.800,29	\$ 84.029,01	\$ 749.829,30	8,19%	15,80%	88,79%	11,21%	7,27%	1,77%	9,04%	\$ 67.807,49	\$ -33.038,87	NCV
16	1891707130001	AUTOSCOREA S.A.	\$-1.007.010,00	\$ 1.238.798,00	\$ 314.696,00	\$ 1.553.494,00	8,19%	15,80%	79,74%	20,26%	6,53%	3,20%	9,73%	\$ 151.186,49	\$ -1.158.196,49	NCV

No.	RUC	NOMBRE	Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos 801	Activo Neto Financiero			Costo		Porcentaje		Ponderación			Costo Promedio de Capital	VALOR ECONÓMICO AGREGADO 2016	
				Pasivo 599	Patrimonio	TOTAL	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Total			
17	1891715516001	CENTROLLANTA S.A.	\$ 34.455,20	\$ 662,19	\$ 806.968,28	\$ 807.630,47	8,19%	15,80%	0,08%	99,92%	0,01%	15,79%	15,80%	\$ 127.573,09	\$ -93.117,89	NCV
18	1890141818001	AUTOSIERRA S.A.	\$ 108.464,06	\$ 2.001.645,94	\$ 4.053.618,24	\$ 6.055.264,18	8,19%	15,80%	33,06%	66,94%	2,71%	10,58%	13,29%	\$ 804.496,23	\$ -696.032,17	NCV
19	1891719341001	LLANTAFACIL S.A.	\$ -35.742,18	\$ 549.995,06	\$ -11.117,82	\$ 538.877,24	8,19%	15,80%	102,06%	-2,06%	8,36%	-0,33%	8,03%	\$ 43.287,73	\$ -79.029,91	NCV
20	1890152917001	GONZALEZ VEGA EL MOTOR CIA. LTDA	\$ 342.919,30	\$ 791.897,11	\$ 817.220,74	\$ 1.609.117,85	8,19%	15,80%	49,21%	50,79%	4,03%	8,03%	12,06%	\$ 193.995,34	\$ 148.923,96	CV
21	1890152887001	AUTOMOTORES CARLOS PALACIOS E HIJOS CIA. LTDA	\$ 82.069,46	\$ 1.804.702,22	\$ 2.052.501,38	\$ 3.857.203,60	8,19%	15,80%	46,79%	53,21%	3,83%	8,41%	12,24%	\$ 472.145,77	\$ -390.076,31	NCV
22	1891720447001	JURSAPARTS CIA. LTDA.	\$ 10.019,46	\$ 968.411,00	\$ 788.700,00	\$ 1.757.111,00	8,19%	15,80%	55,11%	44,89%	4,51%	7,09%	11,61%	\$ 203.944,92	\$ -193.925,46	NCV
23	1891722326001	AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.	\$ -36.400,72	\$ 509.038,74	\$ 461.999,53	\$ 971.038,27	8,19%	15,80%	52,42%	47,58%	4,29%	7,52%	11,81%	\$ 114.696,43	\$ -151.097,15	NCV
24	1890148596001	AMBANDINE SA.	\$ 193.346,37	\$ 1.626.681,00	\$ 3.696.085,00	\$ 5.322.766,00	8,19%	15,80%	30,56%	69,44%	2,50%	10,97%	13,48%	\$ 717.288,44	\$ -523.942,07	NCV
25	591705466001	SAIT SAMANIEGO ITURRALDE S.A	\$ 32.332,00	\$ 1.170.829,00	\$ 474.317,00	\$ 1.645.146,00	8,19%	15,80%	71,17%	28,83%	5,83%	4,56%	10,38%	\$ 170.843,48	\$ -138.511,48	NCV
26	1891731112001	EQUIPO CAMINERO EQUICAM CIA. LTDA.	\$ -66.704,50	\$ 468.731,17	\$ 9.118,06	\$ 477.849,23	8,19%	15,80%	98,09%	1,91%	8,03%	0,30%	8,34%	\$ 39.829,94	\$ -106.534,44	NCV
27	1891712371001	LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA, LLANTASIERRA	\$ 387.227,00	\$ 4.172.084,00	\$ 1.140.711,00	\$ 5.312.795,00	8,19%	15,80%	78,53%	21,47%	6,43%	3,39%	9,82%	\$ 521.951,27	\$ -134.724,27	NCV
28	691710211001	DE - HOWITT - ENRIQUEZ CIA. LTDA.	\$ 5.227,50	\$ 270.066,47	\$ 227.107,56	\$ 497.174,03	8,19%	15,80%	54,32%	45,68%	4,45%	7,22%	11,67%	\$ 58.006,47	\$ -52.778,97	NCV
29	1891715664001	AUTOMEKANO CIA. LTDA.	\$ -10.586,30	\$ 6.868.140,08	\$ 4.708.402,47	\$ 11.576.542,55	8,19%	15,80%	59,33%	40,67%	4,86%	6,43%	11,29%	\$ 1.306.532,51	\$ -1.317.118,81	NCV
30	1891715362001	LLANTAMBATO S.A.	\$ -131.918,00	\$ 605.321,12	\$ 494.646,15	\$ 1.099.967,27	8,19%	15,80%	55,03%	44,97%	4,51%	7,11%	11,61%	\$ 127.740,84	\$ -259.658,84	NCV
31	1891736092001	AUTOS.COM AUTOMOTORES PALACIOS CIA. L	\$ -16.839,52	\$ 244.201,68	\$ 220.097,18	\$ 464.298,86	8,19%	15,80%	52,60%	47,40%	4,31%	7,49%	11,80%	\$ 54.780,34	\$ -71.619,86	NCV
32	1891724175001	TRANSPORTES CORPORATIVOS DE LA SIERRA RUTASIERRA S.	\$ -26.904,22	\$ 221.895,92	\$ 117.183,53	\$ 339.079,45	8,19%	15,80%	65,44%	34,56%	5,36%	5,46%	10,82%	\$ 36.690,87	\$ -63.595,09	NCV

No.	RUC	NOMBRE	Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos 801	Activo Neto Financiero			Costo		Porcentaje		Ponderación			Costo Promedio de Capital	VALOR ECONÓMICO AGREGADO 2016	
				Pasivo 599	Patrimonio	TOTAL	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Total			
33	1891711774001	COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CIA. LTD	\$ 663.441,20	\$ 6.334.152,51	\$ 9.080.174,17	\$ 15.414.326,68	8,19%	15,80%	41,09%	58,91%	3,37%	9,31%	12,67%	\$ 1.953.635,64	\$ -1.290.194,44	NCV
34	590031801001	SEGOVIA MAYA RIVADENEIRA SEMAYARI C LT	\$ 91.565,42	\$ 674.033,81	\$ 850.674,32	\$ 1.524.708,13	8,19%	15,80%	44,21%	55,79%	3,62%	8,82%	12,44%	\$ 189.628,75	\$ -98.063,33	NCV
35	1891728804001	CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. L	\$ 909.885,00	\$ 3.634.233,22	\$ 3.499.594,84	\$ 7.133.828,06	8,19%	15,80%	50,94%	49,06%	4,17%	7,75%	11,92%	\$ 850.657,17	\$ 59.227,83	CV
36	1891723829001	AUTOPECASS CIA. L	\$ 138.932,26	\$ 590.540,76	\$ 442.115,54	\$ 1.032.656,30	8,19%	15,80%	57,19%	42,81%	4,68%	6,77%	11,45%	\$ 118.229,33	\$ 20.702,93	CV
37	1891709478001	AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA. LTDA.	\$ 281.155,25	\$ 6.152.311,57	\$ 4.276.226,80	\$ 10.428.538,37	8,19%	15,80%	58,99%	41,01%	4,83%	6,48%	11,31%	\$ 1.179.612,83	\$ -898.457,58	NCV
38	691733009001	MERINO MONTOYA E HIJOS CIA. LTDA.	\$ 23.754,22	\$ 50.354,93	\$ 185.594,75	\$ 235.949,68	8,19%	15,80%	21,34%	78,66%	1,75%	12,43%	14,18%	\$ 33.452,15	\$ -9.697,93	NCV
39	1891707874001	AUTOMOTORES DEL PACIFICO S.A. AUTOLLEGASA	\$ 135.616,58	\$ 175.401,00	\$ 1.855.964,11	\$ 2.031.365,11	8,19%	15,80%	8,63%	91,37%	0,71%	14,44%	15,14%	\$ 307.648,76	\$ -172.032,18	NCV
40	1891734537001	AGRO LLANTA INDUSTRIAL S.A. AGROLLAIND	\$ -685,47	\$ -	\$ 12.584,56	\$ 12.584,56	8,19%	15,80%	0,00%	100,00%	0,00%	15,80%	15,80%	\$ 1.988,64	\$ -2.674,11	NCV
41	691713873001	CIRCULO DE NEGOCIOS CHIMBORAZO CIRNEGOCH CIA. L	\$ 1.654,97	\$ 20.615,24	\$ 25.971,42	\$ 46.586,66	8,19%	15,80%	44,25%	55,75%	3,62%	8,81%	12,43%	\$ 5.792,45	\$ -4.137,48	NCV
42	1891742734001	MUNDIAL DE IMPORTACIONES MUNDIMPORT CIA. L	\$ -	\$ -	\$ 421,79	\$ 421,79	8,19%	15,80%	0,00%	100,00%	0,00%	15,80%	15,80%	\$ 66,65	\$ -66,65	NCV
43	1891744451001	COMPANIA DE COME Y DIST DE LLANTAS DISTRILLANTA SA	\$ 28.456,81	\$ 1.102.924,48	\$ 208.964,99	\$ 1.311.889,47	8,19%	15,80%	84,07%	15,93%	6,89%	2,52%	9,40%	\$ 123.350,61	\$ -94.893,80	NCV
44	1890152569001	PRODUCTOS DIESEL DEL CENTRO S.A. PRODICESA	\$ -127.276,81	\$ 185.072,88	\$ 155.215,65	\$ 340.288,53	8,19%	15,80%	54,39%	45,61%	4,45%	7,21%	11,66%	\$ 39.684,98	\$ -166.961,79	NCV
45	1891748376001	CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	\$ 5.568.237,69	\$ 21.987.892,70	\$11.874.319,00	\$ 33.862.211,70	8,19%	15,80%	64,93%	35,07%	5,32%	5,54%	10,86%	\$ 3.677.213,71	\$ 1.891.023,98	CV
46	1891750583001	AUTOMOTORES PEREZ VACA CIA.L	\$ -46.026,25	\$ 18.299,53	\$ -12.772,16	\$ 5.527,37	8,19%	15,80%	331,07%	-231%	27,11%	-36,5%	-9,40%	\$ -519,55	\$ -45.506,70	NCV
47	991508007001	MELISEL S.A.	\$ -19.809,23	\$ 175.120,43	\$ 505.746,91	\$ 680.867,34	8,19%	15,80%	25,72%	74,28%	2,11%	11,74%	13,84%	\$ 94.261,57	\$ -114.070,80	NCV
48	1891750176001	IMPOFREICO S.A.	\$ 151.068,27	\$ 584.166,86	\$ 3.648.461,14	\$ 4.232.628,00	8,19%	15,80%	13,80%	86,20%	1,13%	13,62%	14,75%	\$ 624.380,90	\$ -473.312,63	NCV

No.	RUC	NOMBRE	Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos 801	Activo Neto Financiero			Costo		Porcentaje		Ponderación			Costo Promedio de Capital	VALOR ECONÓMICO AGREGADO 2016	
				Pasivo 599	Patrimonio	TOTAL	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Total			
49	1891751997001	MITSUANDINA CIA. LTDA.	\$ 2.031,55	\$ 253.474,55	\$ 110.823,07	\$ 364.297,62	8,19%	15,80%	69,58%	30,42%	5,70%	4,81%	10,51%	\$ 38.272,06	\$ -36.240,51	NCV
50	591718665001	MERKAUTOS CIA. L				\$ -	8,19%	15,80%							\$ -	SMT
51	591729616001	PARTES Y REPUESTOS SINO SINORPARTS S.A.	\$ 4.388,83	\$ 158.862,88	\$ 3.842,88	\$ 162.705,76	8,19%	15,80%	97,64%	2,36%	8,00%	0,37%	8,37%	\$ 13.618,13	\$ -9.229,30	NCV
52	1891753868001	JOLP SU ACCESORIO CIA. LTDA.	\$ 26.188,70	\$ 228.125,36	\$ 69.688,34	\$ 297.813,70	8,19%	15,80%	76,60%	23,40%	6,27%	3,70%	9,97%	\$ 29.695,77	\$ -3.507,07	NCV
53	1891758878001	COMPAÑIA COMERCIALIZADORA AUTOSEPD CIA.LTDA.	\$ 1.168,59	\$ 191.052,71	\$ 12.953,59	\$ 204.006,30	8,19%	15,80%	93,65%	6,35%	7,67%	1,00%	8,67%	\$ 17.694,17	\$ -16.525,58	NCV
54	691738205001	VEVAFAR SERVICIOS INTEGRALES PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ 400,00	8,19%	15,80%	0,00%	100,00%	0,00%	15,80%	15,80%	\$ 63,21	\$ -63,21	NCV
55	1891747337001	IMPORTADORA JARALAUTOPARTS CIA. LTDA.	\$ 74.378,47	\$ 423.827,70	\$ 478.596,55	\$ 902.424,25	8,19%	15,80%	46,97%	53,03%	3,85%	8,38%	12,23%	\$ 110.340,34	\$ -35.961,87	NCV
56	1792463033001	TURBOMEKANICS S.A.	\$ 42.534,57	\$ 567.914,45	\$ 132.124,20	\$ 700.038,65	8,19%	15,80%	81,13%	18,87%	6,64%	2,98%	9,63%	\$ 67.390,74	\$ -24.856,17	NCV
57	691741613001	AUTOMOTORES ANTONIO LARREA CIA.LTDA.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	8,19%	15,80%							\$ -	SMT
58	1891749526001	IMPORTACIONES & DISTRIBUCIONES CAMPESINACOOPAC			\$ 241.669,45	\$ 241.669,45	8,19%	15,80%	0,00%	100,00%	0,00%	15,80%	15,80%	\$ 38.189,12	\$ -38.189,12	NCV
59	1891745695001	MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA.	\$ 410.890,54	\$ 4.051.022,00	\$ 844.174,47	\$ 4.895.196,47	8,19%	15,80%	82,76%	17,24%	6,78%	2,73%	9,50%	\$ 465.176,96	\$ -54.286,42	NCV
60	1891760481001	FORTUNE-PARTS INDUSTRY ECUADOR CIA.LTDA.	\$ -12.098,68	\$ 3.332,46	\$ 443.100,01	\$ 446.432,47	8,19%	15,80%	0,75%	99,25%	0,06%	15,68%	15,75%	\$ 70.292,54	\$ -82.391,22	NCV
61	591731513001	SARITESAM CIA.LTDA.	\$ 5.858,47	\$ 174.724,19	\$ 98.409,11	\$ 273.133,30	8,19%	15,80%	63,97%	36,03%	5,24%	5,69%	10,93%	\$ 29.860,73	\$ -24.002,26	NCV
62	1891764037001	MOTOTECH ECUADOR MEIM CIA.LTDA.	\$ -			\$ -	8,19%								\$ -	SMT
63	1891764649001	IMPORTADORA ALTAMIRANO E HIJOS IMPALDIESEL	\$ -6.798,38	\$ 24.166,40	\$ 3.261,63	\$ 27.428,03	8,19%	15,80%	88,11%	11,89%	7,22%	1,88%	9,10%	\$ 2.494,64	\$ -9.293,02	NCV
64	1891768229001	MAXCO CIA.LTDA.	\$ 21.053,41	\$ 1.700.316,77	\$ 510.690,49	\$ 2.211.007,26	8,19%	15,80%	76,90%	23,10%	6,30%	3,65%	9,95%	\$ 219.956,35	\$ -198.902,94	NCV

No.	RUC	NOMBRE	Utilidad Antes de Intereses y Después de Impuestos 801	Activo Neto Financiero			Costo		Porcentaje		Ponderación			Costo Promedio de Capital	VALOR ECONÓMICO AGREGADO 2016	
				Pasivo 599	Patrimonio	TOTAL	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Pasivo	Patrim	Total			
65	1891747256001	RECTIMAINDUSTRY CIA. LTDA.	\$ 145.362,86	\$ 1.715.568,78	\$ 997.274,55	\$ 2.712.843,33	8,19%	15,80%	63,24%	36,76%	5,18%	5,81%	10,99%	\$ 298.096,54	\$ -152.733,68	NCV
66	1891753469001	MAYA AUTOS CIA. LTDA. MAUTOS	\$ 125.987,75	\$ 1.071.759,18	\$ 458.597,11	\$ 1.530.356,29	8,19%	15,80%	70,03%	29,97%	5,74%	4,74%	10,47%	\$ 160.245,57	\$ -34.257,82	NCV
67	1891762441001	AUTOCONTINENTAL S.A.	\$ 11.827,09	\$ 58.192,20	\$ 76.524,89	\$ 134.717,09	8,19%	15,80%	43,20%	56,80%	3,54%	8,98%	12,51%	\$ 16.858,57	\$ -5.031,48	NCV
68	1891757995001	DISTRIBUIDORA ALLPARTS CIA.LTDA.	\$ 84.485,00	\$ 1.256.865,42	\$ -168.554,19	\$ 1.088.311,23	8,19%	15,80%	115,49%	-15,49%	9,46%	-2,45%	7,01%	\$ 76.301,98	\$ 8.183,02	CV
69	1792647657001	INNOVATION-AUTO S.A.	\$ 35.286,15	\$ 645.655,00	\$ 37.523,00	\$ 683.178,00	8,19%	15,80%	94,51%	5,49%	7,74%	0,87%	8,61%	\$ 58.808,61	\$ -23.522,46	NCV
70	691749800001	IMPORTADORA GAIBOR & CHEN GAIBCHEN CIA.LTDA.	\$ -			\$ -	8,19%	15,80%							\$ -	SMT
71	1891769640001	TECPROFACTORY CIA.LTDA.	\$ -1.035,61	\$ 90,00	\$ 35,54	\$ 125,54	8,19%	15,80%	71,69%	28,31%	5,87%	4,47%	10,34%	\$ 12,99	\$ -1.048,60	NCV
72	1891772021001	INGEPARTS IMPORTACIONES AUTOMOTRICES PG&QE CIA.LTDA.	\$ -13,06	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 500,00	8,19%	15,80%	20,00%	80,00%	1,64%	12,64%	14,28%	\$ 71,40	\$ -84,46	NCV
73	1891768008001	DALVANIMAUFE IMPORTADORA DE VEHICULOS S.A.	\$ 2.096,76	\$ 221.791,47	\$ 3.060,31	\$ 224.851,78	8,19%	15,80%	98,64%	1,36%	8,08%	0,22%	8,29%	\$ 18.648,32	\$ -16.551,56	NCV
74		IMPORTADORA JBJ REPRESENTACIONES JAVAIM CIA.LTDA.	\$ -			\$ -	8,19%								\$ -	SMT
75	1890000130001	AUTOMOTORES DE LA SIERRA SA	\$ 1.030.073,00	\$ 9.733.961,00	\$ 25.722.293,00	\$ 35.456.254,00	8,19%	15,80%	27,45%	72,55%	2,25%	11,46%	13,71%	\$ 4.861.903,19	\$ -3.831.830,19	NCV
76	590011886001	SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS SECOHI CIA. LTDA.	\$ -115.589,91	\$ 6.926.130,09	\$ 8.225.161,67	\$ 15.151.291,76	8,19%	15,80%	45,71%	54,29%	3,74%	8,58%	12,32%	\$ 1.867.007,70	\$ -1.982.597,61	NCV

*Se considero 0 (se mantuvo) empresas creadas año 2016

CV=crea valor

NCV= No crea valo