PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN FINANZAS MENCION EN DIRECCION FINANCIERA

PROYECTO DE DESARROLLO

REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE "COMPAÑÍA LIMITADA DE INVERSIONES", EMPRESA DE INSUMOS PARA VULCANIZACIÓN Y REENCAUCHE DE LLANTAS EN QUITO, BASADA EN LOS 8 PASOS PROPUESTOS EN EL LIBRO UN COLOQUIO INESPERADO.

CANDO PAREDES PATRICIA YOLANDA

DIRECTOR: GALO FERNANDO SANCHEZ LEON

LINEA DE INVESTIGACION: MODELOS FINANCIEROS

QUITO, OCTUBRE -2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la reestructuración del modelo de negocio de la "Compañía Limitada de Inversiones", dedicada a la comercialización de insumos y herramientas para la vulcanización y el reencauche de llantas en Quito, a partir del análisis de los períodos 2022–2024. La investigación tiene como objetivo analizar los principales desafíos que enfrenta la empresa, entre ellos la creciente competencia en el sector, las variaciones en la demanda y la oferta, así como definir las estrategias y tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos.

Se emplea como marco de referencia el libro *Un coloquio inesperado*, aplicando sus ocho pasos estratégicos como metodología para el diagnóstico y replanteamiento empresarial. A partir de estos hallazgos, se propone un modelo de negocio orientado a fortalecer el posicionamiento en el sector local, mejorando los procesos logísticos y administrativos, incluir nuevos productos y mejorar la experiencia del cliente.

La ejecución de las estrategias propuestas permitirá incrementar la competitividad, garantizar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo y mejorar los indicadores financieros, con un aumento estimado del 2 % en la rentabilidad y un flujo de caja positivo que asegure la liquidez para el adecuado funcionamiento de la empresa objeto de estudio.

El presente estudio de investigación contribuye al fortalecimiento de la empresa Compañía Limitada de Inversiones y, constituye un referente práctico para otras organizaciones que enfrentan procesos de transformación en entornos dinámicos, aportando al desarrollo académico en el área de gestión estratégica y modelos de negocio.

ABSTRACT

This study proposes the restructuring of the business model of "Compañía Limitada de Inversiones," a company dedicated to the commercialization of supplies and tools for tire vulcanization and retreading in Quito, based on the analysis of the 2022–2024 periods. The objective of this research is to analyze the main challenges faced by the company, including increasing competition in the sector and fluctuations in supply and demand, as well as to define the strategies and tactics that will be used to achieve these objectives.

The book *An Unexpected Colloquium* is used as a reference framework, applying its eight strategic steps as a methodology for business diagnosis and restructuring. Based on these findings, a business model is proposed aimed at strengthening the company's position in the local market, improving logistics and administrative processes, introducing new products, and enhancing customer experience.

The implementation of the proposed strategies will increase competitiveness, ensure financial sustainability in the medium and long term, and improve financial indicators, with an estimated 2% increase in profitability and a positive cash flow that ensures liquidity for the proper operation of the company under study.

This research contributes to strengthening "Compañía Limitada de Inversiones" and serves as a practical reference for other organizations undergoing transformation processes in dynamic environments, contributing to academic development in the field of strategic management and business models.

INDICE

INTRODUCCION....1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGIA....2
1.1. Exposición del problema....2
1.2. Formulación del problema....2
1.3. Sistematización Del Problema....3
1.4. Objetivos de la Investigación....3
1.4.1. Objetivo General....4
1.4.2. Objetivos Específicos....4
1.5. Método de investigación....4
1.5.1. Variables....5
1.6. Alcance del estudio....6
1.6.1. Investigación exploratoria....6
1.6.2. Investigación descriptiva....6
1.6.3. Investigación cualitativa....7
2. MARCO TEORICO....8
2.1. Evaluación del modelo de negocio de la empresa compañía limitada de inversiones en el sector de vulcanización y reencauche en la ciudad de quito....8
2.2. Reestructuración empresarial y modelos de negocios....9
2.3. Diagnóstico financiero....10
2.4. Reestructuración empresarial....10
2.5. Propuesta de restructuración empresarial....11
3. EVALUACION DEL MODELO DEL NEGOCIO....13
3.1. Reseña de la empresa Compañía Limitada de Inversiones....13
3.2. Problemáticas comunes del sector y oportunidades de mejora....15
3.3. Características del sector en Quito y en el Ecuador....18
3.4. Estructura del mercado y principales actores....20
3.4.1. Análisis Microeconómico del sector....20
3.4.2. Análisis Macroeconomía del sector....20
3.5. Análisis de la situación actual de la empresa con herramientas estratégicas....21
3.5.1. Análisis FODA....21
3.5.2. Análisis PESTEL....23
3.5.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter....24

3.5.4. Análisis Cadena de Valor 26
3.6. Tendencias tecnológicas y sostenibilidad en el sector 28
3.6.1. Tendencias Tecnológicas 28
3.6.2. Tendencias Sostenibilidad 31
4. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y MODELOS DE NEGOCIOS 33
4.1. Concepto de reestructuración organizacional y estratégica 33
4.2. Reestructuración Estratégica 33
4.2.1. Tipos de reestructuración 33
4.3. Factores que impulsan la reestructuración 35
4.3.1. Factores Internos 35
4.3.2. Factores Externos 36
4.4. Concepto y evolución del modelo de negocio 36
4.4.1 Evolución 37
4.5. Definición del modelo de negocio 39
4.6. Componentes del modelo de negocio 39
4.6.1 Análisis Business Model Canvas (o lienzo de modelo de negocio) 40
4.7 Importancia de los modelos de negocio en pymes y sectores tradicionales 40
5. METODOLOGÍAS DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL 42
5.1. Enfoques estratégicos para el cambio organizacional 45
5.1.1. Enfoque de cambio planificado 45
5.1.2. Enfoque emergente 47
5.1.3. Enfoque de gestión del cambio (Change Management) 47
5.1.4. Enfoque sistémico 47
5.1.5. Enfoque basado en la cultura organizacional 47
5.2. La gestión del cambio organizacional 48
6. RESUMEN Y ANÁLISIS DE LOS 8 PASOS PROPUESTOS EN EL LIBRO “UN COLOQUIO INESPERADO” 50
6.1. Resumen y análisis de los 8 pasos propuestos en el libro. 50
6.2. Aplicación práctica de cada paso en procesos de transformación. 52
6.2.1. Revisa a fondo tu modelo de negocio 52
6.2.2. Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros 54
6.2.3. Aplica algunas recomendaciones útiles con respecto a costos y gastos 55
6.2.4. Analiza los Estados Financieros Históricos. 56
6.2.5. Definir acciones concretas, ejecución del modelo de negocio propuesto. 60
6.2.6 Escenarios 69

6.2.6.1. Escenario Realista 69
6.2.6.2. Escenario Optimista 70
6.2.6.3. Escenario pesimista 70
6.2.7. Evalúa el impacto de las acciones concretas para alcanzar las metas financieras 2025 71
6.2.8. Conoce tu posición financiera actual 72
6.2.8.1. Diagnóstico Financiero 72
6.3. Relevancia del enfoque en el contexto de pequeñas y medianas empresas 86
7. PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL 87
7.1. Tipos de reestructuración empresarial 87
7.2. Motivaciones para la Reestructuración 88
7.3. Factores Críticos de Éxito en la Implementación 88
8.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 92
8.1. Conclusiones 92
8.2. Recomendaciones 93
9. REFERENCIAS O BIBLIOGRAFIA 95
10. ANEXOS 97
10.1. Anexo 1 Empresas Reencauchadoras Registradas y Certificadas en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca 97
10.2. Anexo 2 Datos generales de Compañía Limitada de Inversiones 98
10.3 Anexo 3. Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2022 99
10.4. Anexo 4 Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2023 112
10.5. Anexo 5 Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2024 120
10.6. Anexo 6 Cronograma del Proyecto 133

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis FODA …… 22

F**igura 2.** Análisis PESTEL ……23

F**igura 3**. Analisis de las 5 Fuerzas de PORTER……. 25

Figura 4. Analisis Cadena de Valor 27

Figura 5. Inaguracion Planta de Reencauche de Renovallanta Cuenca..... 29

Figura 6. Sistema Automatizado 29

Figura 7. Tecnologías en llantas 30

Figura 8. Reducción de Consumo 31

F**igura 9**.Infografia de la evolución de Modelos de Negocios 38

Figura 10. Cuadro Comparativo I 43

Figura 11. Cuadro Comparativo II 44

Figura 12. ¿Qué es la transformación empresarial? 45

Figura 13. Diagrama de Flujo Tipos de Cambios..... 49

Figura 14. Business Model Canvas 53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estados Financieros Históricos 56

Tabla 2. Estados Financieros Históricos 56

Tabla 3. Análisis Vertical Balance de Situación..... 57

T**abla 4.** Análisis Vertical Balance de Resultados..... 58

T**abla 5.** Análisis Horizontal de los Estados Financieros..... 59

Tabla 6. Estados Financiero con los Cambios de Estrategias I..... 62

T**abla 7.** Estados Financieros con los Cambios de Estrategias II..... 65

T**abla 8.** Estados Financieros con los Cambios de Estrategias III..... 67

Tabla 9. Plan de Acción 72

T**abla 10**. Ratios financieras ..... **¡Error! Marcador no definido.**

T**abla 11**. Margen de Contribución……..……75

T**abla 12.** Cálculo Punto de Equilibrio Año 2022 75

T**abla 13.** Margen de Seguridad Año 2022 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 14. Cálculo Punto de Equilibrio Año 2023 77

Tabla 15. Cálculo Punto de Equilibrio Año 2024 78

Tabla 16. Cálculo Punto de Equilibrio Año Meta 2025 79

Tabla 17. Flujo de Caja 80

Tabla 18. Flujo de efectivo de Operación 81

Tabla 19. Flujo de efectivo de Inversión 81

Tabla 20. Flujo de efectivo de Financiamiento 82

T**abla 21.** Flujo Neto Total 82

T**abla.22**. Rangos Estimados 84

T**abla 23.** Flujos de Fondos Netos 84

T**abla 24.** Cálculo VAN y TIR 85

INTRODUCCION

En un entorno en constante cambio, la capacidad de adaptación resulta fundamental. En el caso de las empresas, el cambio se convierte en un factor clave para su supervivencia; por ello, la reestructuración estratégica ya no constituye una opción, sino una condición esencial para la permanencia en el mercado.

La presente investigación aborda la reestructuración del modelo de negocio de "Compañía Limitada de Inversiones", empresa dedicada a la comercialización de insumos, herramientas para la vulcanización y reencauche de llantas en la ciudad de Quito. La compañía abastece a talleres y empresas del sector automotriz, un mercado que exige calidad, confianza y capacidad de adaptación ante cambios económicos y tecnológicos.

Para el desarrollo del presente proyecto se toman como base metodológica los ocho pasos estratégicos planteados en el libro *Un coloquio inesperado*, los cuales proporcionan un enfoque integral para replantear y redefinir la propuesta de valor, así como alinear los procesos internos con las demandas del mercado. Este modelo permite analizar los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional de la empresa y, además, facilita la identificación de oportunidades para mejorar su competitividad, adaptabilidad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

El objetivo central del estudio es diseñar una propuesta de reestructuración que optimice la operación comercial, fortalezca el posicionamiento en el mercado local y garantice la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Para ello, se realizará un diagnóstico situacional, seguido de la aplicación sistemática de los ocho pasos, adaptándolos a la realidad del sector de insumos para vulcanización y reencauche.

En consecuencia, este trabajo no solo busca aportar una solución estratégica para la organización objeto de estudio, sino también servir como referencia para pequeñas y medianas empresas industriales que enfrentan desafíos similares en contextos locales altamente competitivos

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGIA

1.1. Exposición del problema

La empresa Compañía Limitada de Inversiones, ubicada en la ciudad de Quito, se dedica a la comercialización e importación de insumos, herramientas para vulcanización y reencauche de llantas, En el entorno altamente competitivo del sector automotriz enfrentan desafíos financieros y operativos significativos, ha experimentado una disminución en su rentabilidad, un aumento en sus costos operativos y una gestión ineficiente de sus recursos financieros.

A pesar de contar con una trayectoria en el mercado y una cartera estable de clientes, la empresa ha mostrado debilidades en su estructura financiera, como una elevada dependencia del crédito, bajo margen de utilidad y una limitada capacidad de inversión en innovación o diversificación de productos. Estos factores ponen en riesgo su sostenibilidad y competitividad frente a nuevos actores del mercado.

Dado este contexto, la reestructuración del modelo de negocio se vuelve una necesidad urgente para la Compañía Limitada de Inversiones. La propuesta es abordar esta transformación utilizando los 8 pasos propuestos en el libro Un coloquio inesperado, una metodología que plantea una forma estructurada y reflexiva de replantear el negocio desde sus fundamentos. Sin una intervención oportuna y estratégica, la empresa podría continuar perdiendo participación de mercado e incluso enfrentar riesgos de insolvencia a mediano plazo.

Esta reestructuración no solo permitirá enfrentar los problemas actuales, sino también establecer una base sólida para un crecimiento sostenido, innovador y adaptado a las exigencias del mercado actual.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo puede la Compañía Limitada de Inversiones reestructurar su modelo de negocio, utilizando los 8 pasos propuestos en el libro Un coloquio inesperado, para mejorar su competitividad, adaptabilidad y posicionamiento en el mercado de insumos, herramientas para vulcanización y reencauche de llantas en Quito?

1.3. Sistematización Del Problema

A partir de la formulación del problema principal, se derivan las siguientes preguntas específicas que permiten abordar de forma estructurada el proceso de reestructuración del modelo de negocio:

¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa en términos de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa?

¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas que se evidencian en el modelo de negocio actual de la empresa?

¿Qué factores del entorno están afectando el desempeño de la empresa en el mercado de insumos para vulcanización y reencauche de llantas en Quito?

¿Cómo se pueden aplicar los 8 pasos propuestos en el libro Un coloquio inesperado al caso específico de esta empresa?

¿Qué oportunidades de innovación o mejora pueden incorporarse en la propuesta de valor y los procesos internos de la empresa?

¿Qué resultados se podrían esperar tras la reestructuración del modelo de negocio en términos de posicionamiento, crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad futura de la empresa?

1.4. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación son enunciados claros y específicos que definen qué se pretende alcanzar con un estudio. Orientan el proceso investigativo al establecer las metas principales y los propósitos particulares que guiarán el diseño metodológico, la recolección de datos y el análisis de resultados. Suelen dividirse en objetivo general y objetivos específicos.

1.4.1. Objetivo General

Reestructurar el modelo de negocio de la empresa Compañía Limitada de Inversiones, dedicada a la comercialización e importación de insumos, herramientas para vulcanización y reencauche de llantas en la ciudad de Quito, utilizando los 8 pasos propuestos en el libro Un Coloquio Inesperado, con el fin de mejorar su competitividad, adaptabilidad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades y amenazas del modelo de negocio actual de la empresa.
- Analizar el entorno competitivo y los factores externos que inciden en el desempeño de la empresa.
- Analizar la situación financiera actual de la empresa mediante indicadores clave de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa.
- Aplicar los 8 pasos del libro Un coloquio inesperado como guía metodológica para rediseñar el modelo de negocio**.**
- Diseñar estrategias de reestructuración financiera y operativa que respondan a los hallazgos del diagnóstico.
- Proponer un modelo de negocio reestructurado que contribuya a mejorar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

1.5. Método de investigación

Para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto sobre la reestructuración del modelo de negocio de la empresa Compañía Limitada de Inversiones, se adopta un enfoque metodológico mixto. El cual integra una perspectiva cualitativa orientada al diagnóstico organizacional, mediante el análisis FODA, la observación directa y, una perspectiva cuantitativa enfocada en el diagnóstico financiero, que incluye el análisis de estados financieros, indicadores, punto de equilibrio y proyecciones. En relación con las variables, el estudio se enmarca en una orientación de carácter aplicativa. encaminado a utilizar los resultados del análisis para proponer soluciones concretas a la problemática de la empresa.

1.5.1. Variables

Es importante definir las variables dependientes e independientes, ya que permitirá enfocar correctamente el análisis, medir resultados y justificar los cambios propuestos en el modelo de negocio.

1.5.1.1. Variables independientes

La variable independiente es la característica o propiedad que el investigador manipula para analizar los efectos que provoca en otra variable, denominada dependiente (Hernández et al., 2014)

En el presente estudio de desarrollo se implementará un conjunto de acciones y herramientas orientadas a la ejecución de estrategias, las cuales serán analizadas en función del nivel de implementación, la innovación empresarial y la capacidad de adaptación organizacional. El objetivo es transformar y rediseñar el modelo de negocio mediante estrategias y cambios internos, que incluyan:

- Diagnóstico profundo del negocio
- Reconexión con el propósito
- Redefinición de propuesta de valor
- Innovación en canales y relación con el cliente
- Implementación y mejora continua

1.5.1.2. Variables dependientes

Como variable dependiente, en el presente estudio se prevé la obtención de resultados concretos derivados de la implementación de las estrategias propuestas, tales como el desarrollo de nuevas propuestas de valor, la identificación de nuevos segmentos de mercado, la mejora en la relación con los clientes, entre otros. Todo ello orientado a fortalecer la competitividad de la organización y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, las variables dependientes comprenden la rentabilidad, medida mediante los indicadores ROE y ROS; la liquidez, evaluada a través de la razón corriente; la eficiencia operativa, analizada mediante la rotación de inventarios; y el posicionamiento de mercado, medido por la participación de mercado. Estos indicadores permiten evaluar de manera integral el desempeño financiero y competitivo de la organización, facilitando el análisis de su capacidad para generar valor, cumplir con sus obligaciones a corto plazo, optimizar sus recursos operativos y consolidar su presencia en el mercado.

1.6. Alcance del estudio

Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), el alcance de una investigación depende del nivel de conocimiento previo sobre el tema y de los objetivos planteados, y debe definirse claramente para guiar el diseño metodológico.

El alcance del estudio se refiere al nivel de profundidad y tipo de conocimiento que se pretende alcanzar con una investigación. Define el grado de generalización, el nivel de intervención del investigador, y el tipo de análisis que se aplicará a los datos.

En el presente estudio de investigación se aplicará diferentes tipos de alcance:

1.6.1. Investigación exploratoria

Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad

El presente proyecto de desarrollo es exploratorio porque se busca analizar cómo la aplicación de los 8 pasos propuestos en el libro Un Coloquio Inesperado puede servir como herramienta estratégica para reestructurar el modelo de negocio de la empresa Compañía Limitada de Inversiones que opera en el sector de insumos para vulcanización y reencauche de llantas.

1.6.2. Investigación descriptiva

Al realizar el estudio descriptivo, es posible analizar de forma específica un fenómeno a partir de la medición de uno o más atributos. Este tipo de estudio permite un conocimiento

más profundo que el exploratorio. Su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.

Para los fines del presente proyecto de desarrollo es descriptivo porque pretende caracterizar el modelo de negocio actual de la Compañía Limitada de Inversiones, identificar sus fortalezas y debilidades, y describir los cambios derivados de la implementación de dichos pasos.

1.6.3. Investigación cualitativa

El enfoque del estudio es cualitativo, ya que se centrará en el análisis de procesos, estructuras organizacionales y percepciones del equipo directivo y operativo respecto a la transformación empresarial, las fuentes son secundarias ya que se utilizará la información de los estados financieros y la documentación que reposa en los entes de control como por ejemplo la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El estudio se enmarca dentro de una investigación de caso único, aplicado específicamente a Compañía Limitada de Inversiones, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. Su propósito no es la generalización estadística, sino la comprensión profunda del fenómeno de reestructuración empresarial dentro del contexto particular de una PYME del sector automotriz.

El presente estudio se desarrollará durante el segundo semestre del año 2025 y se limitará al análisis interno de la empresa y a su interacción con el entorno inmediato (proveedores, clientes y competencia local).

2. MARCO TEORICO

Para fines del presente trabajo de desarrollo, se aplicará el marco teórico con el propósito de contextualizar los objetivos del estudio, delimitar su alcance y establecer una guía clara para interpretar los resultados a partir de las teorías existentes.

A partir de lo expuesto, se presentan a continuación los conceptos fundamentales que servirán como base para el análisis teórico de la presente investigación.

2.1. Evaluación del modelo de negocio de la empresa compañía limitada de inversiones en el sector de vulcanización y reencauche en la ciudad de quito.

El presente capítulo tiene como propósito contextualizar la situación de la empresa antes del proceso de reestructuración, describiendo su estructura original, los principales problemas detectados, y el entorno que motivó la necesidad de cambio.

El sector de la vulcanización y reencauche de neumáticos forma parte del ámbito de servicios automotrices. Su importancia radica en el alargamiento de la vida útil de los neumáticos, aportando a la economía circular y a la reducción de costos operativos para empresas de transporte y particulares.

En este sector, factores como la calidad del servicio, la seguridad, la tecnología empleada, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa son elementos clave para la competitividad. Además, la innovación en procesos y el enfoque en la sostenibilidad representan ventajas diferenciales en mercados urbanos como el de Quito.

El entorno económico de Quito y la situación del sector automotriz influyen directamente en las empresas proveedoras de insumos. Factores como la inflación, las políticas de importación, y la demanda del transporte pesado e industrial inciden en la rentabilidad del negocio.

Posteriormente, se abordará la clasificación de la reestructuración implementada, a fin de enmarcar teóricamente las acciones llevadas a cabo por la organización.

2.2. Reestructuración empresarial y modelos de negocios

La reestructuración empresarial es un proceso mediante el cual una organización realiza cambios significativos en su estructura operativa, financiera, organizacional o estratégica con el fin de adaptarse a nuevos contextos, mejorar la eficiencia, o garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Robbins & Coulter, 2018). Este proceso puede incluir adquisiciones, rediseño organizativo, digitalización, entre otros.

Según Chiavenato (2009), la reestructuración se enfoca en optimizar el uso de los recursos, mejorar los procesos y redirigir los esfuerzos de la organización hacia metas más alineadas con el entorno actual. Se trata de un proceso estratégico que puede ser tanto reactivo (ante crisis o pérdidas) como proactivo (para aprovechar oportunidades).

Diversos autores (Robbins & Coulter, 2018; Grant, 2020) señalan que las reestructuraciones pueden clasificarse en:

- Estructurales: Cambios en la jerarquía, departamentos o funciones.
- Financieras: Reorganización de activos, pasivos o capital.
- Operativas: Mejora de procesos y eficiencia.
- Estratégicas: Modificación del modelo de negocio o mercados objetivo.

En el capítulo uno se presenta el análisis inicial del estudio de caso correspondiente a la empresa Compañía Limitada de Inversiones, con énfasis en el proceso de reestructuración organizacional. Este proceso responde a la necesidad de adaptación de la empresa ante los cambios del entorno económico, tecnológico y competitivo, así como a la búsqueda de una mayor eficiencia operativa y administrativa.

En el caso de Compañía Limitada de Inversiones, el análisis se centrará en identificar el tipo o los tipos de reestructuración aplicados, los motivos que la impulsaron, los actores involucrados y los resultados esperados o alcanzados.

Un modelo de negocio Describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es una herramienta estratégica que permite entender la manera en la que una empresa opera y genera ingresos. El modelo Canvas, ampliamente utilizado, se compone de nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta

de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

La reestructuración del modelo de negocio implica modificar uno o varios de estos bloques para adaptarse a nuevas condiciones del mercado, mejorar la rentabilidad o responder a debilidades internas.

2.3. Diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero es un proceso analítico que permite evaluar la situación económica y financiera de una empresa mediante el estudio de sus estados financieros, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan su desempeño. Este análisis facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas orientadas a mejorar la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento y la eficiencia de la organización (Gitman & Zutter, 2015).

El diagnóstico financiero es un análisis sistemático del estado económico-financiero de una empresa, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades. Este diagnóstico utiliza herramientas como:

- Ratios financieras (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)
- Punto de equilibrio
- Flujo de caja

Un diagnóstico financiero adecuado permite conocer la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio actual y sirve como base para tomar decisiones estratégicas.

2.4. Reestructuración empresarial

La reestructuración empresarial se refiere al proceso de reorganización de una empresa para mejorar su eficiencia operativa y financiera. Puede implicar cambios en la estructura organizativa, el modelo de negocio, las líneas de productos, o la forma de financiamiento.

Asimismo, la reestructuración puede clasificarse en diferentes tipos, entre ellos la reestructuración operativa, financiera y organizacional, cada una enfocada en aspectos específicos del funcionamiento empresarial. Su correcta implementación permite

optimizar el desempeño, reducir costos y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

En particular, las empresas dedicadas a la provisión de insumos para vulcanización y reencauche de llantas operan dentro del sector automotriz y suministran materiales esenciales para la reparación y prolongación de la vida útil de los neumáticos. En mercados como el ecuatoriano, estas empresas enfrentan diversos desafíos, entre los que destacan:

- Alta competencia informal
- Costos de importación elevados
- Cambios tecnológicos constantes
- Nuevas regulaciones ambientales

En este contexto, contar con un modelo de negocio sólido y financieramente viable se vuelve esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones, permitiéndoles adaptarse a las exigencias del mercado y optimizar sus recursos.

2.5. Propuesta de restructuración empresarial

La reestructuración empresarial es un proceso estratégico mediante el cual una organización realiza cambios estructurales, operativos, financieros o culturales con el fin de mejorar su eficiencia, adaptarse a nuevas condiciones del entorno o garantizar su viabilidad a largo plazo (Kotler & Keller, 2016). Este proceso puede implicar modificaciones en la estructura organizativa, procesos internos, modelos de negocio, tecnologías, o incluso en la cultura organizacional.

Las empresas recurren a la reestructuración por múltiples razones, entre las más comunes se encuentran:

- Disminución de rentabilidad.
- Cambios tecnológicos o regulatorios.
- Fusiones y adquisiciones.
- Crisis económicas o sanitarias
- Transición hacia modelos sostenibles o circulares.

En la presente investigación se analizarán diversas herramientas estratégicas que pueden ser utilizadas para estructurar una propuesta de reestructuración empresarial, especialmente en el sector de la vulcanización y reencauche de llantas. A continuación, se detallan algunas de las herramientas que serán objeto de análisis:

- **Análisis FODA. -**Ideal para diagnosticar la situación actual y planear estrategias.
- **Balanced Scorecard**. - Permite alinear la reestructuración con objetivos estratégicas y medición de resultados en 4 dimensiones: Financiera, Clientes, Procesos Internos y aprendizaje y crecimiento.
- **Modelo Lean Canvas. -** Una variante del canva tradicional pero enfocada en startups y rediseñó ágil del modelo de negocio.
- **Análisis PESTEL.** - Estudia el entorno externo: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Es útil para justificar la razón para la restructuración.

3. EVALUACION DEL MODELO DEL NEGOCIO

3.1. Reseña de la empresa Compañía Limitada de Inversiones

Compañía Limitada de Inversiones, hoy Sherpa Group, inicia en 1970, por lo que, hasta la fecha llevamos 53 años de vida comercial activa. Desde el año de 1984 somos representantes exclusivos para el Ecuador de la firma alemana REMA TIP TOP AG en sus 2 líneas principales: automotriz e industrial; siendo esta nuestra principal representación comercial.

REMA TIP TOP AG, es una compañía alemana especializada en reparación, mantenimiento y cuidado de llantas. Así como también en materiales, herramientas, productos para la protección y preservación de sistemas industriales con cauchos especiales, químicos vulcanizantes de alta tecnología y herramientas específicas para los trabajos.

A lo largo de los años se extendió las representaciones con el objetivo de ampliar el portafolio de productos para nuestros clientes. Las principales marcas que manejamos son las siguientes:

REMA TIP TOP AUTOMOTRIZ:
Material de reparación y mantenimiento de todo tipo de llantas.

REMA TIP TOP INDUSTRIAL:
Soluciones para el transporte de materiales dentro de varias industrias, materiales para vulcanización de cintas transportadoras, así como para su reparación.

DOBERMANN:
Insumos para el reencauche como banda precurada, envelopes, cámaras de vulcanización y caucho cojín.

K9:
Banda precurada para reencauche de llantas.

BRIGHT:

Maquinaria automotriz como desmontadoras y balanceadoras de llantas.

HATCO:

Insumos para el mantenimiento de llantas.

GORILLA:

Herramientas y consumibles para talleres.

MONTI:

Herramientas para trabajo sobre metal, especialmente en la industria petrolera.

WELDTITE:

Línea completa para el cuidado, mantenimiento y optimización de la bicicleta.

PINCOTT:

Cuchillas para el reencauche.

PREMA:

Materiales de reparación y mantenimiento de llantas.

Nuestra oficina matriz está ubicada en la ciudad de Quito y contamos con almacenes de exhibición, bodegas, oficinas y taller de servicio técnico. Nuestras instalaciones cubren un área de 1000 metros cuadrados.

Atendemos a nivel nacional, abasteciendo a los clientes nuestros productos en forma directa o a través de subdistribuidores. Nuestros principales clientes son: plantas de reencauche, flotas de transporte, mineras / cementeras, tecnicentros, vulcanizadoras, entré otros.

En el año 2021 renovamos nuestra imagen con un nuevo nombre que enmarca de mejor manera la visión de Sherpa Group, para seguir creciendo y consolidándose en el mercado.

Sherpa Group busca, través de nuestras marcas busca brindar soluciones a nuestros clientes. Somos un equipo de trabajo que vende calidad, servicio, garantía, seguridad. Y es nuestra esencia inmersa en estos valores la que nos inspira a crear SHERPA GROUP.

Un Sherpa en el mundo del andinismo es conocido como el guía, en quien uno confía y deposita su confianza para que lo pueda ayudar a llegar hasta la cima, a través de valores, objetivos y mucho conocimiento en el campo. De esta manera y gracias a la experiencia adquirida en todos estos años, y a la calidad de nuestros productos ayudamos a nuestros clientes a mejorar sus servicios.

3.2. Problemáticas comunes del sector y oportunidades de mejora.

Con el fin de obtener una visión clara de la problemática actual del sector de la vulcanización y el reencauche en la ciudad de Quito, se presenta información referente a las empresas que operan en este ámbito, considerando su tamaño y su relación con el transporte pesado

La reparación de llantas como industria formal en Quito o Ecuador no registra documentos o cuándo exactamente inicio. Para el presente trabajo de investigación se describirá a las tres empresas con más años en el mercado local y nacional:

- Durallanta
- Renovallanta
- Isollanta

Según la empresa **Dura llanta**, el proceso de reencauche de llantas en frío, fue inventado por Bandag Inc. Durante en la segunda guerra mundial y por tanto tiene más de cincuenta años en el mercado. El reencauche tomó fuerza desde su inicio debido a los múltiples beneficios que ofrece este producto a las empresas y personas que tienen vehículos o flotas de transporte.

En Ecuador Bandag Inc. es representada exclusivamente por Durallanta S.A. desde 1979, la cual posee tres plantas industriales de reencauche en Quito, Guayaquil y Cuenca. Esto permite atender ágil y oportunamente a sus clientes ubicados a lo largo y ancho del país.

Al representar al líder mundial de la industria de reencauche, Durallanta brinda a sus consumidores el mejor reencauche del país ya que tiene la tecnología y know-how de Bandag Inc. lo cual se traduce en un reencauche de primera calidad muy por encima de sus competidores nacionales y regionales.

Según la empresa **Renovallanta S.A,** en su página web (2024), en sus inicios empezó como Tecnicentro Súper Reencauche, en enero del 1997 por el año 1999 cambió a Reencauche Superior y posteriormente en el año 2004 volvió a cambiar de nombre a Renovallanta Superior hasta la actualidad.

Renovallanta S.A. posee dos plantas, una se encuentra ubicada estratégicamente en el Parque Industrial Turubamba en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, más específicamente en el Km. 14 ½ de la Panamericana Sur, la segunda en el cantón Cuenca, en la calle Octavio Chacón Moscoso 4-49 y Cornelio Vintimilla. Cuenta con operarios altamente calificados, con maquinaria y equipos de alta tecnología, además posee una capacidad instalada de producción aproximada de 8000 llantas por mes, también tiene soportes técnicos comerciales que son conocedores del producto y de sus ventajas que nos permiten orientar nuestros esfuerzos a la satisfacción de nuestros clientes.

Cuenta con una red de distribución a nivel nacional que permite llegar a los clientes en cualquier parte del Ecuador. Sus principales consumidores son las empresas de transporte pesado, extra pesado y de pasajeros; es decir, abarca en gran escala el parque automotor del país.

Mediante su sistema de logística y soporte técnico, cubre el mercado en las ciudades de Quito, Ibarra, Tulcán, Latacunga, Ambato, Guayaquil, Riobamba, Guaranda, Santo Domingo, Cuenca, Azogues, Loja, Quevedo, Babahoyo, Machala, Manta, Milagro, Santa Elena, Lago Agrio, Coca y Tena, con proyección de expansión hacia otras ciudades.

Actualmente, Renovallanta S.A. se encuentra certificada con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una mayor participación en el mercado nacional.

Renovallanta S.A. dispone de un portafolio de bandas “Contitread”, “Tecnotread” e “Indelband”. Los proveedores que suministran esta materia prima también cuentan con sistemas de gestión de calidad, lo que garantiza la calidad del producto final. Asimismo,

el uso de bandas de la marca Contitread permite reencauchar neumáticos con el mismo diseño del neumático original, lo que contribuye a un menor costo por kilómetro y representa una inversión eficiente para el sector transportista.

Según información de importaciones hasta septiembre del 2020 Renovallanta S.A. se encuentra liderando el mercado de reencauche con una participación del 33,9% del total del mercado.

La empresa **ISOLLANTA**, es una empresa con más de 27 años en el mercado. Somos especialistas en reencauche de todo tipo de neumáticos. Actualmente pioneros y únicos con tecnología para reencauche y reparación de llantas gigantes OTR de minería, construcción, industriales, agrícolas y todo tipo de vehículos en Ecuador.

De acuerdo con información del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), el mercado nacional cuenta con varias empresas formalmente establecidas en el ámbito de la reparación de llantas, como se muestra en el **Anexo 1.**

Dado que existen pocas empresas formales en el sector, se puede considerar que el mercado está relativamente cubierto. Sin embargo, el principal problema radica en la presencia de numerosos locales artesanales que no cumplen con las normas de calidad ni de seguridad.

Esta informalidad no solo representa un riesgo para el consumidor, sino que también distorsiona el mercado. Al no asumir los mismos costos operativos ni regulatorios, estos negocios pueden ofrecer precios significativamente más bajos, lo que dificulta la competencia para las empresas formales. Como resultado, se genera una competencia desleal que afecta la rentabilidad y sostenibilidad del sector formal.

Aunque existen normas como la NTE INEN 2582:2011, su aplicación no siempre es rigurosa. Algunas empresas no cuentan con acreditaciones adecuadas, existen muchas plantas que operan de forma artesanal, sin certificaciones, lo que genera que los usuarios duden de la seguridad, durabilidad o desempeño de las llantas reencauchadas.

Además, en la mayoría de los talleres artesanales se opta por insumos de baja calidad, lo que, sumado a prácticas inadecuadas, suele derivar en fallas. Estas deficiencias tienden a

atribuirse de manera generalizada a todo el proceso, cuando en realidad responden a problemas puntuales.

Plantas que no tienen maquinaria moderna para vulcanizado, autoclaves, curado, inspección, lo que puede afectar eficiencia, tiempos, consumo energético, calidad.

Este escenario, sin embargo, representa una oportunidad estratégica para una empresa que combine formalidad, cumplimiento normativo y una propuesta de valor diferenciada. La creciente conciencia del consumidor sobre la calidad y seguridad de los productos puede favorecer la consolidación de marcas formales en el mediano plazo.

3.3. Características del sector en Quito y en el Ecuador

La mayoría de plantas son informales según el Ministerio de Producción, registra 13 plantas reencauchadoras de llantas para vehículos. Estas pertenecen a once empresas, las que están distribuidas en Cuenca (5), Guayaquil (3), Quito (3), Ambato (1) y Santo Domingo de los Tsáchilas (1). Juntas reencaucharon el 60% de los 294.000 neumáticos que en 2023 se reutilizaron en el país; el otro 40% fueron trabajadas desde la informalidad.

El sector prácticamente se divide en la formalidad vs la informalidad lo que se tiene como consecuencia la competencia desleal.

En el país está establecido normas y estándares de calidad una técnica relevante es NTE INEN 2582, que regula los neumáticos reencauchados, también el Reglamento Técnico RTE INEN 067, que exige pruebas de ensayo para neumáticos reencauchados.

Algunas empresas ya están certificadas con sistemas de gestión de calidad (por ejemplo, ISO 9001). Renovallanta S.A.

Existen proveedores locales en Quito que se dedican a la distribución de maquinaria, herramientas y materiales para los procesos de vulcanización y reencauche. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

- **Tip Top Del Ecuador:** En Quito son distribuidores exclusivos de insumos para la vulcanización de la línea Tip Top Alemania, además, de ofrecer insumos y herramientas de Reencauche.

- **La Válvula**: Ofrece más de 1.000 ítems de insumos para talleres y tecnicentros. La Válvula
- **Dimapar:** En Quito, dedicada a maquinaria y herramientas para reencauche/vulcanización. Dimapar

En Ecuador existen sistemas de gestión integral de neumáticos usados (SEGINUS) que promueven el reciclaje con el objetivo de disminuir la contaminación ambiental. No obstante, una cantidad significativa de llantas usadas aún se dispone de manera inadecuada en basureros, espacios abiertos o botaderos públicos, lo que constituye un problema ambiental relevante.

En este contexto, se observa una creciente conciencia sobre los beneficios del reencauche como una alternativa económica, segura y sostenible, especialmente en el sector del transporte. En algunos casos, esta práctica permite reducir el costo por kilómetro, lo que resulta atractivo para las flotas de transporte pesado. Empresas como Renovallanta destacan el uso de bandas especializadas que contribuyen a optimizar este indicador y mejorar la eficiencia operativa.

Sin embargo, el sector enfrenta diversos retos, entre los que se destacan la limitada cultura de uso de productos reencauchados por parte de los consumidores, debido al desconocimiento o la desconfianza; la prevalencia de la informalidad, que afecta el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y normativas, así como la competencia justa; y, finalmente, la existencia de talleres que carecen del equipamiento o de los procesos adecuados para cumplir con los requisitos técnicos, lo que puede incidir negativamente en la confiabilidad del producto.

3.4. Estructura del mercado y principales actores

3.4.1. Análisis Microeconómico del sector

"La microeconomía es una rama de la economía que se centra en el comportamiento de las unidades económicas individuales"[1]

- **Oferta y demanda:** La oferta está dominada por pequeños talleres artesanales que operan con recursos limitados, mientras que la demanda se concentra en consumidores locales o nichos específicos que valoran productos personalizados.
- **Competencia:** El sector presenta una estructura de competencia monopolística, donde muchos oferentes compiten con productos diferenciados, pero no sustancialmente únicos.
- **Costos de producción:** Los costos varían según el tipo de insumo utilizado, predominando materiales de bajo costo, lo que afecta la calidad del producto final.
- **Elasticidad de precios:** La demanda es relativamente inelástica, ya que el consumidor valora factores no monetarios como la autenticidad o el diseño artesanal.
- **Fallos de mercado:** Se observan fallas relacionadas con asimetría de información (el consumidor no siempre conoce la calidad real del producto) y economías de escala poco aprovechadas.

3.4.2. Análisis Macroeconomía del sector

A diferencia de la microeconomía, que estudia las decisiones individuales, la macroeconomía examina el desempeño económico a gran escala, abarcando los mercados, las empresas, los consumidores y los gobiernos de manera agregada.[2]

Desde una perspectiva macroeconómica, el sector está influenciado por diversas variables del entorno económico nacional e internacional:

- **Crecimiento económico:** El desempeño del sector se relaciona directamente con la actividad del parque automotor y los niveles de demanda de servicios de

[1] Samuelson y Nordhaus, 2010, p. 5
2 Investopedia; Universidad de los Andes – Colombia

mantenimiento, debido a que los insumos de vulcanización son esenciales para la reparación y reutilización de neumáticos.

- **Políticas públicas:** Las políticas de apoyo al emprendimiento, la formalización y el acceso a financiamiento son factores clave que inciden en la competitividad del sector.
- **Inflación y tipo de cambio**: La inflación afecta el costo de los insumos, mientras que un tipo de cambio volátil puede impactar la importación de materiales o la competitividad de las exportaciones.
- **Desempleo y empleo informal**: El sector suele absorber mano de obra no calificada o en situación de informalidad, lo que representa tanto una oportunidad como un desafío estructural.
- **Globalización**: La apertura de mercados genera oportunidades para la exportación de productos artesanales, pero también incrementa la competencia frente a productos industriales o importados.

3.5. Análisis de la situación actual de la empresa con herramientas estratégicas

El análisis estratégico permite entender la posición actual de la empresa dentro del mercado, sus capacidades internas y los desafíos del entorno externo. Se utilizarán herramientas de diagnóstico que facilitan la toma de decisiones a mediano y largo plazo:

3.5.1. Análisis FODA

Es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.



Figura 1. Análisis FODA

El análisis FODA evidencia que la empresa dispone de fortalezas relevantes, como su experiencia, reputación y posicionamiento en el mercado local, respaldadas por el conocimiento técnico del personal y alianzas estratégicas con proveedores internacionales. Estas capacidades constituyen una base sólida para su desarrollo y diferenciación competitiva.

Asimismo, se identifican oportunidades asociadas al crecimiento del sector de transporte pesado, la incorporación de nuevas tecnologías y la posibilidad de diversificar su oferta de productos, lo que podría favorecer su expansión y modernización operativa.

No obstante, el análisis también revela debilidades significativas, entre ellas la dependencia de un número reducido de clientes, la ausencia de procesos formales en la gestión de importaciones y la limitada visibilidad de la marca en el mercado. Estas condiciones restringen su capacidad de crecimiento y aumentan su vulnerabilidad.

En cuanto a las amenazas, destacan la creciente competencia, la presencia de productos de bajo costo, los cambios regulatorios y los avances tecnológicos, factores que pueden afectar la estabilidad y rentabilidad del negocio.

En síntesis, la empresa presenta una posición estratégica con potencial de crecimiento, pero requiere fortalecer su estructura interna y adoptar estrategias de adaptación y diferenciación para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar los riesgos existentes.

3.5.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que evalúa seis factores macro ambientales externos (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que pueden afectar a una organización

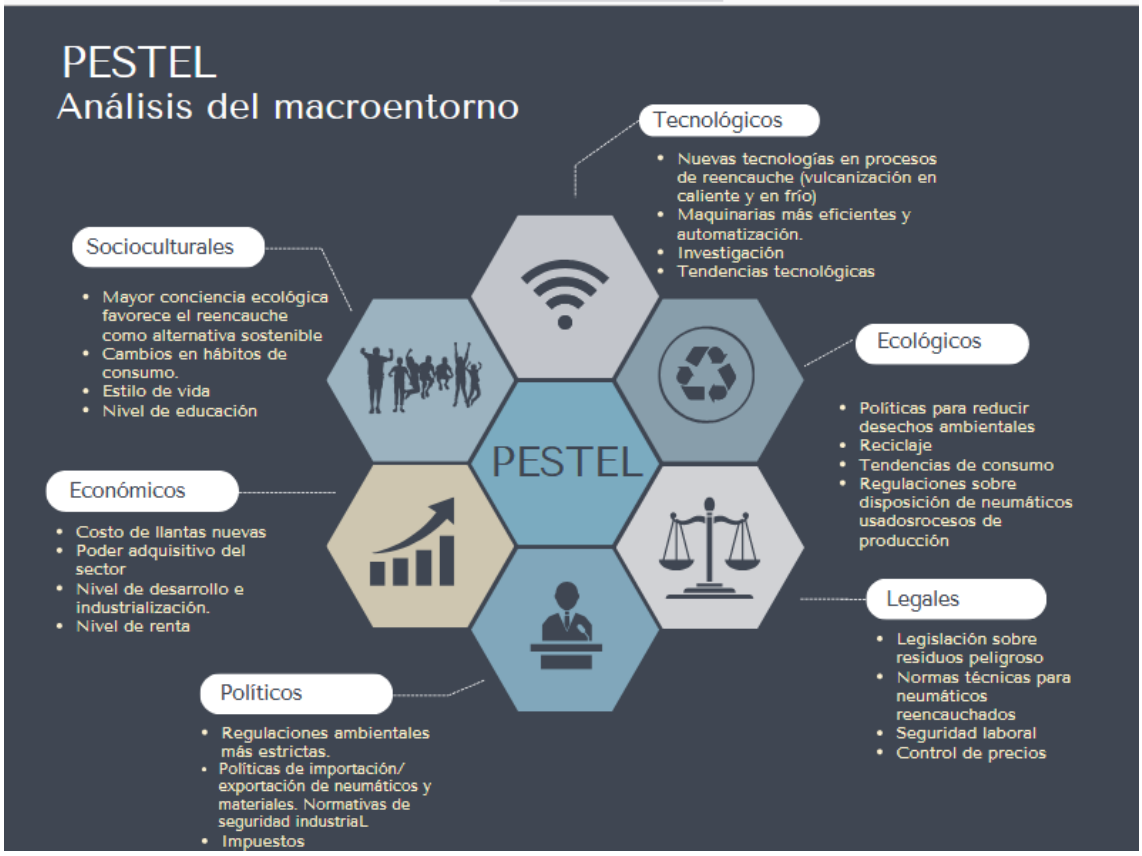


Figura 2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL del macroentorno evidencia que la empresa opera en un contexto dinámico influenciado por factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden directamente en su desempeño.

En el ámbito político y legal, se identifican regulaciones ambientales más estrictas, normativas relacionadas con la importación de insumos, manejo de residuos peligrosos y estándares técnicos para neumáticos reencauchados, lo que exige un alto nivel de cumplimiento y adaptación operativa. En el plano económico, variables como el costo de llantas nuevas, el poder adquisitivo del mercado, el nivel de industrialización y la renta influyen en la demanda de servicios de reencauche, posicionándolo como una alternativa más accesible.

Desde la perspectiva sociocultural, se observa una creciente conciencia ambiental que favorece el uso del reencauche como práctica sostenible, junto con cambios en los hábitos de consumo y el nivel educativo de los clientes. En el ámbito tecnológico, destacan avances en procesos de vulcanización, automatización y maquinaria más eficiente, lo que representa oportunidades para mejorar la productividad y competitividad.

Finalmente, los factores ecológicos resaltan la importancia del reciclaje, la reducción de desechos y el cumplimiento de regulaciones sobre la disposición de neumáticos, consolidando al reencauche como una actividad alineada con tendencias de sostenibilidad.

En conjunto, el entorno presenta oportunidades relevantes para el crecimiento de la empresa, pero también demanda adaptación estratégica, inversión en tecnología y cumplimiento normativo para mantener su competitividad en el mercado.

3.5.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo de análisis estratégico para evaluar la competitividad de un sector industrial y su atractivo a largo plazo.[3]

[3] Michael Porter, M. E. (1979)



Figura 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidencia que la empresa opera en un entorno altamente competitivo y con presiones significativas en varios niveles de la industria.

La amenaza de nuevos competidores se considera media, debido a que, si bien existen barreras técnicas para alcanzar estándares de calidad, el ingreso de talleres con baja inversión inicial es factible. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es medio, dado que existe una oferta limitada de insumos y maquinaria especializada, lo que puede afectar los costos y la disponibilidad.

En contraste, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que estos, principalmente del sector de transporte pesado, tienen la capacidad de comparar precios, calidad y exigir garantías, lo que incrementa la presión sobre la empresa para mantener estándares competitivos. Asimismo, la amenaza de productos sustitutos es alta, especialmente por la disponibilidad de neumáticos nuevos a bajo costo que pueden reducir la demanda de servicios de reencauche.

Finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, caracterizada por una competencia basada en precios, calidad, tiempos de entrega y servicio postventa.

En conjunto, este análisis refleja un sector exigente, donde la empresa debe enfocarse en estrategias de diferenciación, mejora de la calidad del servicio y eficiencia operativa para sostener su competitividad y posicionamiento en el mercado.

3.5.4. Análisis Cadena de Valor

Según Michael Porter (1985) es un modelo que analiza las actividades de una empresa para identificar cómo se crea valor en cada etapa, desde la concepción hasta la entrega del producto o servicio al cliente.

La cadena de valor identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte.

Las cinco actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; las cuales están directamente relacionadas con la creación, producción y entrega del producto o servicio al cliente. son la logística secuencial, los procesos de producción y comercialización.

Adicionalmente, incluye cuatro actividades de soporte: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento, que respaldan y optimizan el funcionamiento de las actividades primarias, contribuyendo a mejorar la eficiencia y el valor generado.

Las actividades de soporte son horizontales es decir contribuyen con las distintas actividades primarias.

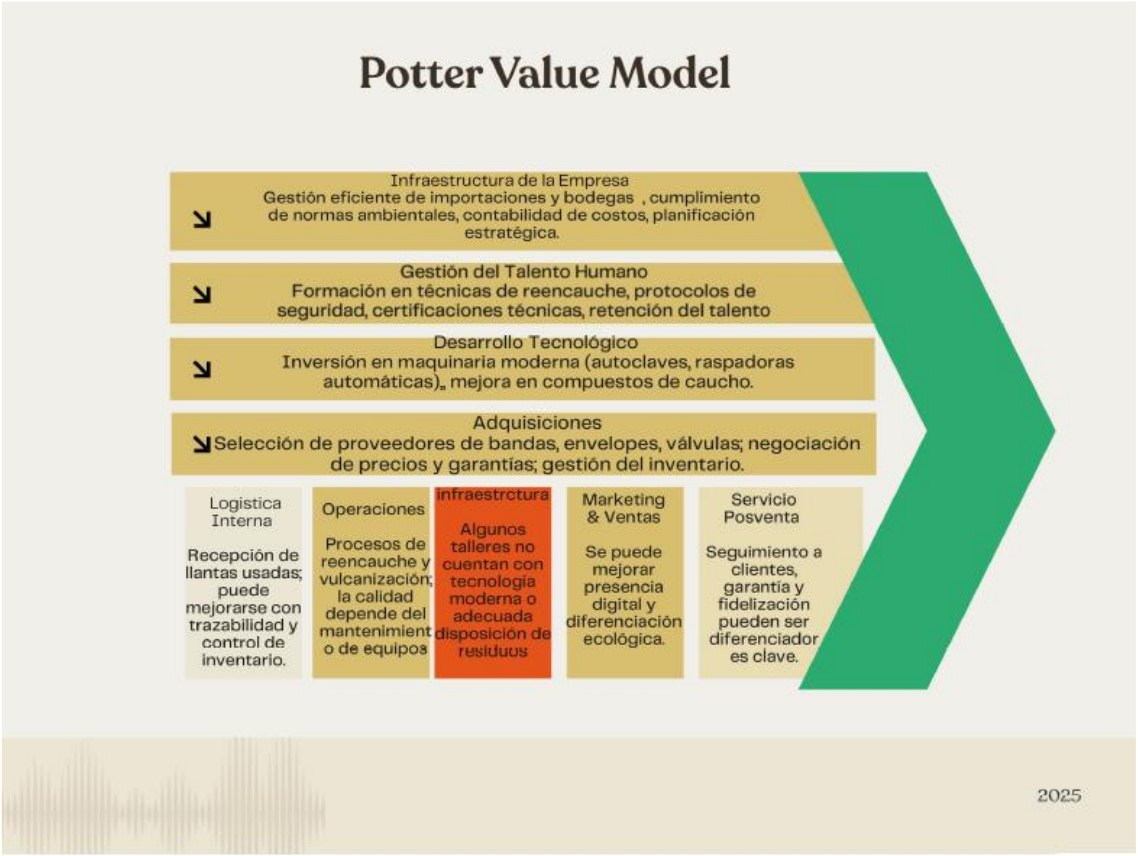


Figura 4. Análisis Cadena de Valor

El análisis realizado evidenció que las actividades de apoyo como: la infraestructura, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y adquisiciones, son la base organizacional orientada al cumplimiento normativo, la capacitación técnica y la incorporación de maquinaria moderna, lo que constituye un soporte relevante para la operación.

En cuanto a las actividades primarias, se identifican procesos clave como logística interna, operaciones, marketing y servicio posventa. No obstante, se observan debilidades en la trazabilidad de inventarios, dependencia del mantenimiento de equipos, limitaciones tecnológicas y deficiencias en la gestión ambiental. Asimismo, se reconocen oportunidades de mejora en la presencia digital y en la diferenciación ecológica, así como en el fortalecimiento del servicio al cliente como factor de fidelización.

Al aplicar el modelo se reflejaría una organización con fundamentos operativos sólidos, pero con brechas en eficiencia, control y modernización, cuya competitividad podría

incrementarse mediante la optimización de procesos internos y el aprovechamiento de estrategias sostenibles y digitales.

3.6. Tendencias tecnológicas y sostenibilidad en el sector

El sector de reencauche y vulcanización en su mayoría opera en la informalidad, lo que se traduce en plantas que carecen de maquinaria moderna para procesos clave como el vulcanizado, el uso de autoclaves, el curado y la inspección. Esta situación impacta negativamente en la eficiencia operativa, los tiempos de producción, el consumo energético y, especialmente, en la calidad del producto final.

3.6.1. Tendencias Tecnológicas

Entre las principales tendencias tecnológicas y de sostenibilidad que están transformando el sector de la vulcanización y el reencauche de llantas, se encuentran varias que resultan clave para entender la dirección que está tomando la industria y las oportunidades disponibles para adaptar y fortalecer la empresa.

Entre ellas destacan la incorporación de tecnologías de Industria 4.0, como sensores T para monitoreo en tiempo real del desgaste de neumáticos y procesos de vulcanización; el uso de inteligencia artificial y analítica de datos para optimizar ciclos de producción, predecir fallas y mejorar la calidad del reencauche; el desarrollo de materiales más sostenibles, como compuestos de caucho reciclado de alto rendimiento y aditivos ecológicos.

3.6.1.1. Automatización y control en planta

Renovallanta inauguró una planta de Reencauche con tecnología de Vanguardia en vulcanización automatizada y un sistema de control de calidad con trazabilidad en tiempo real permitiendo mayor precisión, menor tasa de defectos, y mejor trazabilidad del producto final.

Para el operador, se reduce el error humano, mejora la uniformidad del proceso, se incrementa la producción por hora.



Figura 5. Inauguración Planta de Reencauche de Renovallanta Cuenca

Fuente: Revista Autoin (2023)



Figura 6. Sistema Automatizado

Fuente: Revista Autoin (2025)

3.6.1.2. Materiales y diseño para reencauche

Actualmente existe innovaciones en neumáticos para flotas, que incorporan tecnologías como “Cooling Fin” para reducir temperatura en la zona del talón, lo cual extiende la vida útil y mejora las posibilidades de reencauche, facilitando que la carcasa resista más ciclos de reencauche, lo cual es una ventaja competitiva.



Figura 7. Tecnologías en llantas

Fuente: Chávez (2024)

3.6.1.3. Digitalización, monitoreo, mantenimiento predictivo

Aunque el sector de reencauche no está aún tan digitalizado como automoción de consumo, ya se vislumbran soluciones para monitorizar el estado de las llantas, controlar la presión, temperatura, desgaste, lo cual permite decidir cuándo reencauchar vs reemplazar.

3.6.2. Tendencias Sostenibilidad

3.6.2.1. Economía circular y reutilización

El reencauche es un claro ejemplo de economía circular porque se reutiliza la estructura de la llanta en vez de desecharla, reduciendo materias primas, residuos y energía.

Al reencauchar, se utilizan solo 1/3 de las materias primas de una llanta nueva. En Ecuador, se estima que el reencauche genera un ahorro sustancial al país en importación de llantas nuevas.

Un neumático recauchutado de camión tiene un impacto ecológico equivalente al beneficio de **7 árboles**, debido al ahorro de recursos y reducción de emisiones cuando se reutiliza en lugar de fabricar uno nuevo.



Figura 8. Reducción de Consumo

Fuente: TNU (2022)

Las llantas reencauchadas con Bandag reducen las emisiones de CO_2 un 24 %, el consumo de agua un 19 %, la contaminación del aire un 21 %, el consumo de agua para producción

de una llanta nueva puede ser 2 m^3 por tonelada, mientras que el reencauche apenas 0,35 m^3, lo que implica una reducción de ~83 %.

En Ecuador, se estima que el sector de reencauche opera en la informalidad por lo que la formalización y la obtención de certificaciones, como la norma técnica NTE INEN 2582, son fundamentales para generar confianza, especialmente con clientes corporativos como flotas y grandes empresas. Además, los actores más avanzados del sector implementan sistemas de gestión ambiental (ISO 14001), seguridad industrial y trazabilidad, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y agrega valor a su propuesta comercial

4. REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y MODELOS DE NEGOCIOS

4.1. Concepto de reestructuración organizacional y estratégica

Para el presente proyecto el proceso implicaría optimizar la gestión de inventarios (parches, bandas de rodamiento, cementos vulcanizantes y herramientas especializadas), reorganizar las funciones del personal de ventas y bodega, fortalecer las relaciones con proveedores y talleres de reencauche, y redefinir estrategias comerciales para ampliar la cobertura del mercado.

De esta manera, la reestructuración se constituye en una estrategia clave para incrementar la rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa y consolidar la posición competitiva de la empresa Compañía Limitada de Inversiones en el sector de insumos para vulcanización y reencauche.

4.2. Reestructuración Estratégica

Es un proceso más amplio y profundo, que implicaría cambiar el rumbo general del negocio para adaptarse a nuevas oportunidades, amenazas o transformaciones del mercado.

Implicaría revisar y redefinir:

- La misión y visión de la empresa
- El modelo de negocio
- Las líneas de productos o servicios
- Las estrategias de mercado o segmentos de clientes
- Las alianzas y competencias clave

4.2.1. Tipos de reestructuración

La reestructuración empresarial constituye un proceso fundamental para que las organizaciones logren resultados sostenibles, orientados a mejorar su desempeño, adaptarse a las dinámicas del entorno y fortalecer su competitividad. Para alcanzar estos

objetivos, la reestructuración puede clasificarse en diversos tipos, en función del área específica en la que se implementen los cambios dentro de la organización.

Los tipos de reestructuración según el área se puede clasificarse en:

- Reestructuración operativa
- Reestructuración financiera
- Reestructuración estratégica
- Reestructuración tecnológica
- Reestructuración comercial

En el análisis desarrollado para el presente proyecto, se consideran únicamente tres tipos de reestructuración, debido a que la empresa objeto de estudio pertenece al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME), lo cual implica limitaciones en recursos y alcance de implementación.

4.2.1.1. Reestructuración Operativa

Tiene como propósito mejorar la eficiencia de los procesos comerciales mediante la optimización de la gestión de inventarios, la agilización de la cadena de suministro y la adecuada organización del almacén y los puntos de despacho. Estas acciones están orientadas a garantizar un servicio ágil, preciso y oportuno, que permita satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes y fortalecer el desempeño organizacional.

4.2.1.2. Reestructuración Financiera.

En el contexto de que la empresa Compañía Limitada de Inversiones se dedica a la comercialización de insumos para vulcanización y reencauche, la reestructuración financiera consiste en optimizar el capital de trabajo, renegociar deudas con proveedores y entidades financieras, revisar las políticas de gasto y evaluar los activos disponibles para inversión estratégica. La implementación de estas medidas permite a la empresa adaptarse a las variaciones del mercado, garantizar la liquidez necesaria para el desarrollo de sus operaciones y fortalecer tanto su competitividad como su sostenibilidad en el sector.

4.2.1.3. Reestructuración Comercial.

La reestructuración comercial es el proceso mediante el cual se cambia la forma en que la empresa vende y se posiciona en el mercado para ser más eficiente y rentable, Este proceso implica la adaptación de las estrategias de ventas, los canales de distribución, las políticas de precios y la segmentación del público objetivo.

Para la Compañía Limitada de Inversiones, resulta fundamental implementar un proceso de reestructuración comercial, debido a la disminución de sus ventas y al incremento de la competencia en el sector. Como parte de este proceso, se sugiere que la empresa debería llevar a cabo un análisis de mercado que le permita identificar nuevas oportunidades en segmentos como flotas de transporte pesado, cooperativas de taxis, entre otros. Ampliar su portafolio de productos mediante la incorporación de insumos de mayor durabilidad y herramientas especializadas para la vulcanización de llantas de camiones.

Adicionalmente, se sugiere modernizar sus canales de venta mediante la implementación de pedidos a través de WhatsApp y redes sociales, con el objetivo de mejorar la atención a los clientes y llegar a más ciudades del país.

4.3. Factores que impulsan la reestructuración

Los factores que impulsan una reestructuración en una empresa ya sea operativa, financiera o comercial pueden ser internos (desde dentro de la empresa) o externos (del entorno o mercado).

4.3.1. Factores Internos

Los cambios organizacionales surgen como respuesta a necesidades internas que exigen procesos de transformación para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa. En este contexto, Compañía Limitada de Inversiones cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado de la vulcanización; no obstante, a partir del año 2017 inició un proceso de diversificación mediante la incorporación de nuevas líneas de productos a su catálogo, trabajando con más de 25 proveedores internacionales.

Sin embargo, desde el año 2023 se ha evidenciado una disminución en sus ventas, lo que hace necesaria la formulación de una propuesta de análisis y reestructuración organizacional. Para que este proceso sea efectivo, resulta fundamental evaluar los factores internos de la empresa, establecer objetivos claros y diseñar un plan de acción coherente. Asimismo, se requiere una comunicación efectiva y una adecuada gestión del cambio que faciliten su implementación. Finalmente, es indispensable realizar un seguimiento continuo, aplicar los ajustes necesarios y evaluar los resultados obtenidos.

4.3.2. Factores Externos

Son condiciones del entorno económico, social, tecnológico o competitivo que obligan a cambiar.
El sector de la vulcanización y reencauche es afectado por la competencia desleal, normativas, crisis económica, cambios en la preferencia de clientes o sostenibilidad.

Durante la investigación realizada se identificó un factor externo relevante que ha generado inconvenientes en el abastecimiento de producto. Desde el año 2023, el proceso de importación se ha visto afectado por la limitada disponibilidad de buques para transporte marítimo, situación que ha generado retrasos significativos en la entrega de mercancías.

Adicionalmente, se evidenciaron debilidades internas relacionadas con demoras por parte de proveedores internacionales y una inadecuada planificación en la emisión de órdenes de compra. La falta de proyección en la demanda y de políticas eficientes de reposición de inventarios contribuyó a la ruptura de stock, particularmente en productos de origen asiático y alemán, los cuales representan una parte importante del portafolio comercial.

Esta situación ha generado impactos negativos en la continuidad operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad empresarial, evidenciando la necesidad de implementar estrategias de reestructuración en los procesos logísticos y de planificación de compras.

4.4. Concepto y evolución del modelo de negocio

La reestructuración empresarial y los modelos de negocio son herramientas complementarias para garantizar la adaptación, competitividad y supervivencia de las organizaciones.

En un entorno globalizado y cambiante, las empresas exitosas son aquellas que no solo se reestructuran cuando hay crisis, sino que reinventan continuamente su modelo de negocio para crear valor de manera innovadora y sostenible.

4.4.1 Evolución

Los modelos de negocios convencionales han sido la norma durante gran parte del siglo XX y se caracterizan por un enfoque lineal en la producción y el consumo. Estos modelos se han centrado principalmente en la eficiencia y la maximización de las ganancias.

La evolución se ha impulsado por la globalización y la tecnología digital, pasando de los modelos tradicionales de venta directa a la diversificación con modelos basados en suscripción, publicidad, plataformas, freemium y economía compartida.

Las empresas modernas se adaptan a través de la innovación continua, creando modelos de negocio digitales que se enfocan en la personalización, la experiencia del cliente y la sostenibilidad, a menudo apoyados por tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos.

A continuación, se presenta una infografía que detalla una línea de tiempo conceptual sobre la evolución de los modelos de negocio y la gestión empresarial, organizada en cuatro etapas históricas.

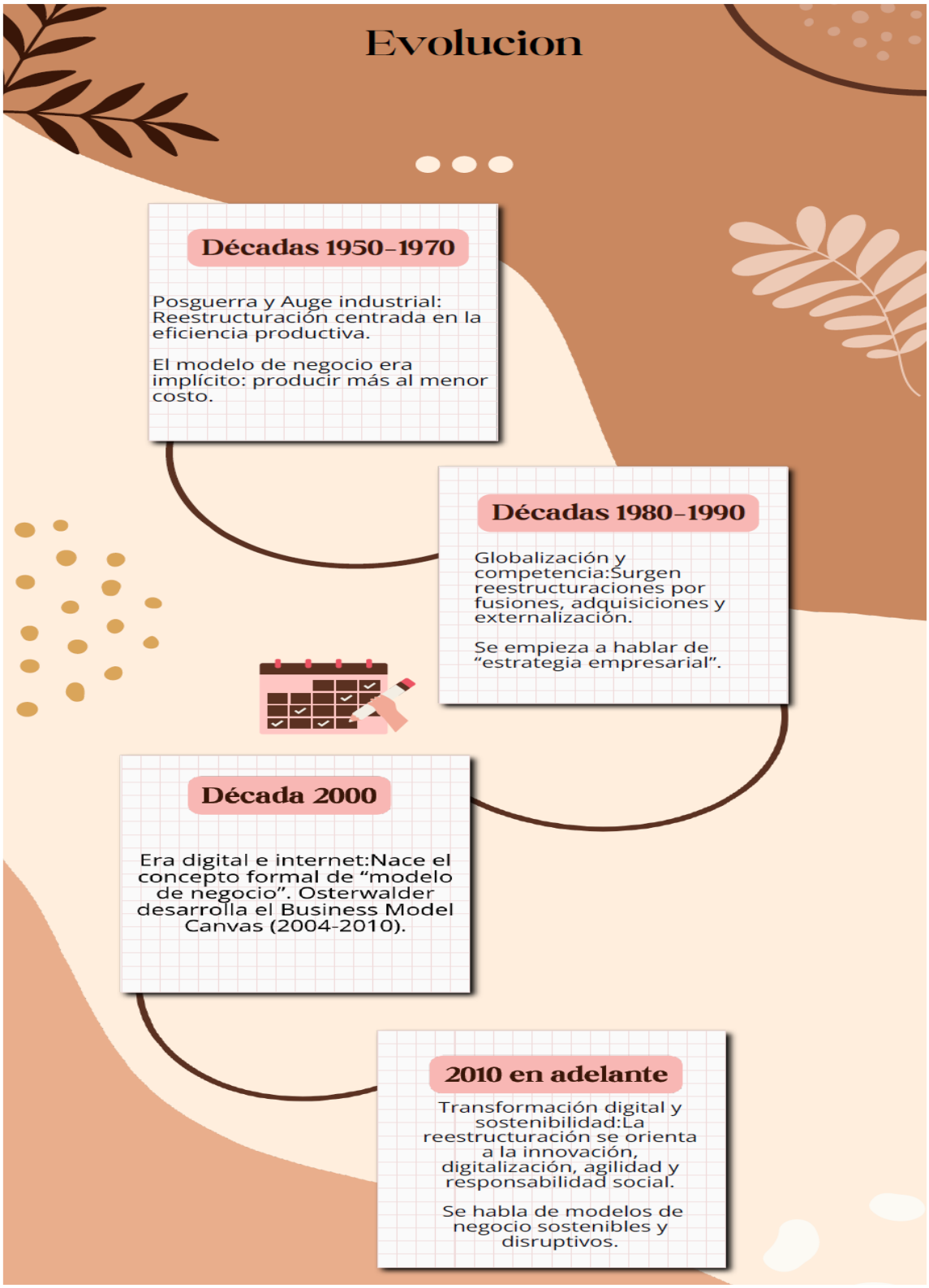


Figura 9. Infografía de la evolución del Modelos de Negocios

En el esquema se detalla una secuencia cronológica que conectan distintas décadas, reflejando que la gestión empresarial ha evolucionado desde un enfoque centrado en la producción hacia uno basado en la creación de valor integral, donde la tecnología, la sostenibilidad y la innovación son factores determinantes. Esta progresión muestra que las empresas actuales deben ser flexibles y estratégicas para mantenerse competitivas en entornos cambiantes.

4.5. Definición del modelo de negocio

"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor"[4]

Un modelo de negocio es el conjunto de elementos interrelacionados que explican la lógica mediante la cual una empresa convierte sus recursos y actividades en una propuesta de valor atractiva para sus clientes, utilizando determinados canales, y sustentándose en una estructura de costos y fuentes de ingresos definidas.

El modelo de negocio describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Es decir:

- Qué ofrece (propuesta de valor)
- A quién se lo ofrece (segmento de clientes)
- Cómo lo hace (recursos, actividades, canales)
- Cómo gana dinero (estructura de ingresos y costos)

4.6. Componentes del modelo de negocio

Los componentes de un modelo de negocio incluyen la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, la relación con los clientes, los flujos de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas clave y la estructura de costos. Estos elementos describen cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

[4] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Generación de Modelos de Negocio" (2010)

4.6.1 Análisis Business Model Canvas (o lienzo de modelo de negocio)

El modelo que habitualmente se utiliza es el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder, que identifica 9 componentes claves:

- **Propuesta de Valor. -** Es el corazón del modelo. Define qué problema resuelve o qué necesidad satisface y por qué los clientes deben elegirte.
- **Segmentos de Clientes. -**Identifica a quién se dirige el negocio.
- **Canales de Distribución. -**Describe cómo llega al cliente para entregar la propuesta de valor.
- **Relaciones con Clientes. -**Define cómo interactúan y mantiene el vínculo con los clientes.
- **Fuentes de Ingreso. -**Explica cómo gana dinero la empresa.
- **Recurso Clave.** -Son los activos esenciales para que el negocio funcione.
- **Actividades Clave.** -Son las **acciones principales** que permiten entregar la propuesta de valor.
- **Socio Clave.** -Incluye a aliados estratégicos que ayudan a que el modelo funcione.
- **Estructura de Costos.** -Muestra los principales gastos necesarios para operar.

Con base en los nueve componentes clave del modelo Canvas y con fines prácticos, se procederá a su aplicación en el capítulo 6 del presente estudio. Esta implementación permitirá analizar de manera integral el modelo de negocio de la empresa objeto de estudio, mediante la identificación y desarrollo de cada uno de sus bloques.

La aplicación del modelo facilitará la comprensión de la dinámica operativa y estratégica de la organización, contribuyendo a la formulación de propuestas orientadas a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

4.7 Importancia de los modelos de negocio en pymes y sectores tradicionales

El modelo de negocio es una herramienta fundamental para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en sectores poco especializado como el de la

vulcanización y reencauche de llantas, donde la competencia, la evolución tecnológica y las nuevas demandas del mercado exigen procesos más eficientes y sostenibles.

En este tipo de empresas, contar con un modelo de negocio bien estructurado permite definir claramente la propuesta de valor, es decir, qué se ofrece al cliente y por qué ese servicio es diferente o mejor que el de la competencia. Por ejemplo, un taller de reencauche puede destacar por ofrecer mayor durabilidad del producto, servicio rápido y garantía postventa, factores clave que fidelizan a los clientes.

Asimismo, el modelo de negocio ayuda a optimizar los recursos, identificar los segmentos de clientes (transporte pesado, flotas de buses, etc.) y establecer canales de comunicación efectivos, incluyendo el uso de herramientas digitales para la promoción, Esto impulsa la modernización de un sector tradicionalmente operativo y dependiente del contacto directo.

Además, el modelo de negocio facilita la planificación financiera, el control de costos y la evaluación de nuevas oportunidades, como el reciclaje de materiales, la sostenibilidad ambiental o la alianza con empresas de transporte, agregando valor y competitividad.

5. METODOLOGÍAS DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

La transformación empresarial consiste en el replanteamiento y la reestructuración integral de la planificación estratégica, las operaciones, la tecnología, el desarrollo organizacional y la experiencia del cliente, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. Este proceso permite a las organizaciones reinventar de manera significativa la forma en que se ejecutan sus actividades a escala empresarial, desarrollar nuevos modelos de negocio y modernizar sus tecnologías, generando así nuevas fuentes de valor.

Para el presente estudio de investigación implicaría un análisis profundo del funcionamiento de la empresa y de la identificación de áreas prioritarias de mejora. Obteniendo como resultado, cambios significativos que fortalecerían la capacidad de la organización para competir en entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

En este contexto, las metodologías de transformación empresarial constituyen enfoques estructurados que facilitan la adaptación, la innovación y la mejora del desempeño organizacional frente a cambios en el mercado, la tecnología y las demandas de los clientes. Dichas metodologías integran estrategia, procesos y tecnología, permitiendo una transformación integral y sostenible en el tiempo

A continuación, se detalla las más relevantes y cómo se aplican:

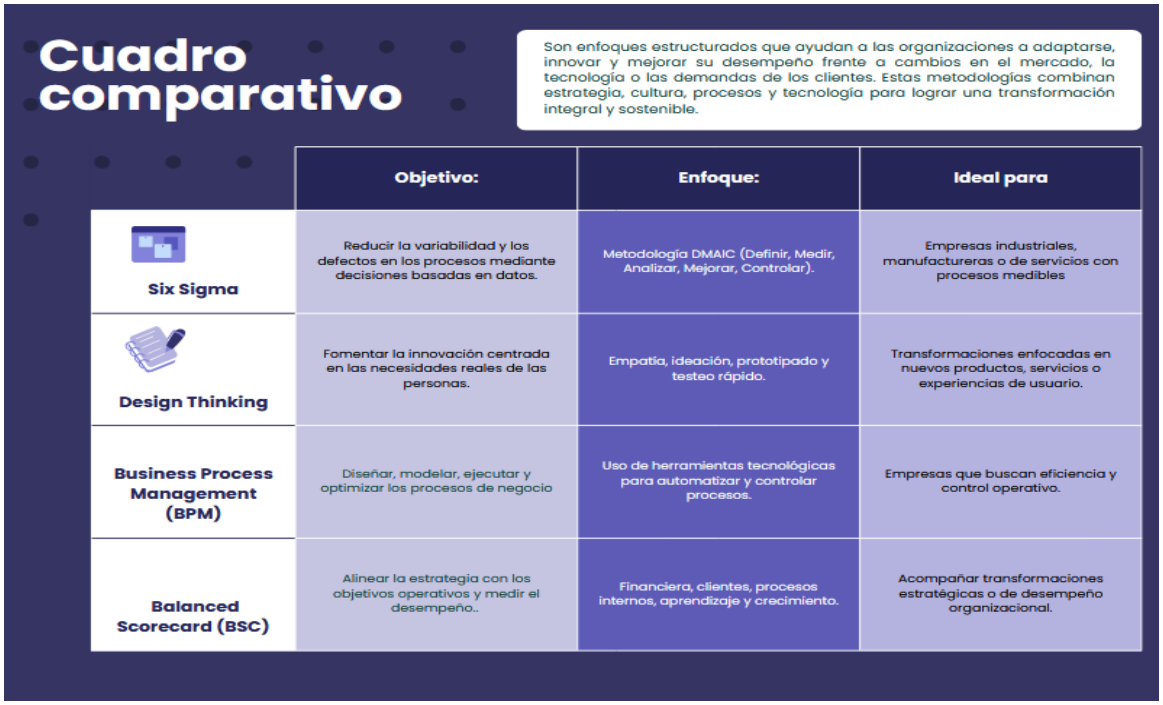
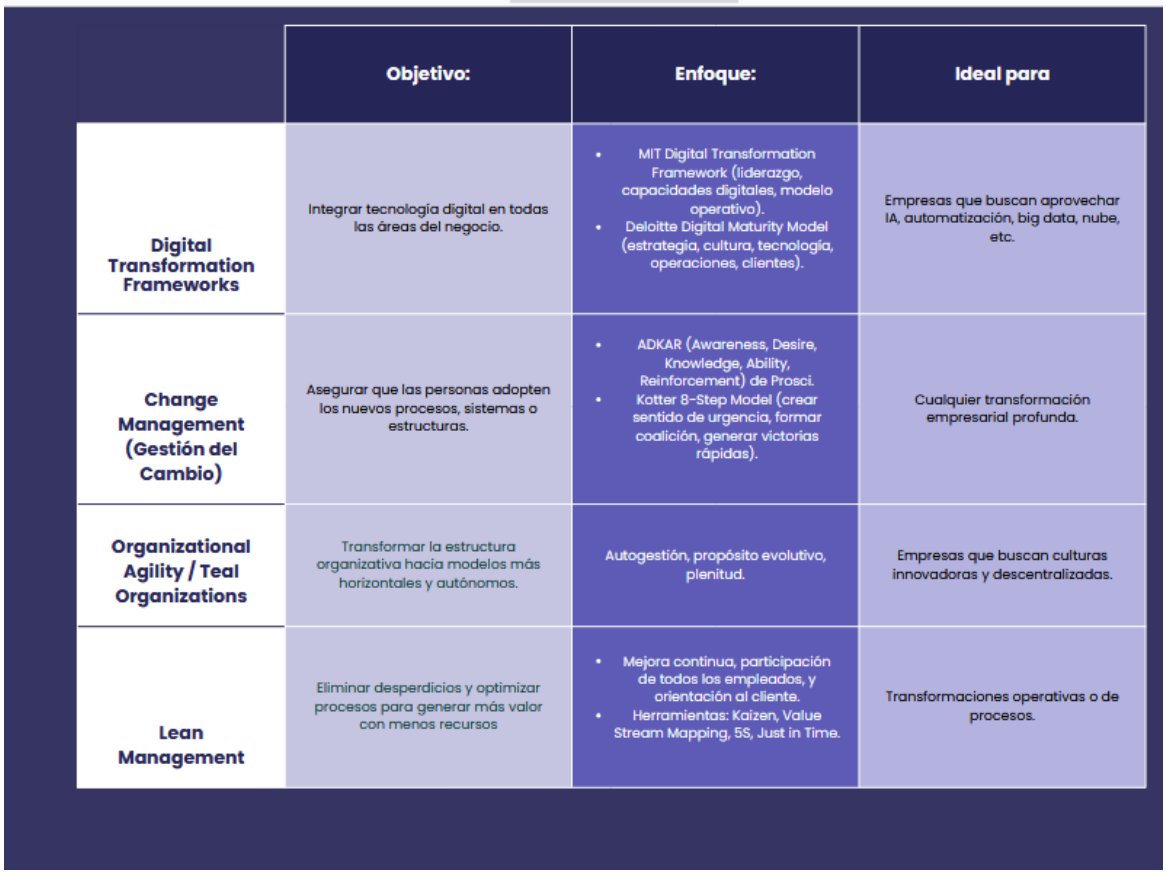


Figura 10. Cuadro Comparativo

Como se muestra en la Figura 10, el cuadro compara cuatro metodologías de gestión organizacional: **Six Sigma**, **Design Thinking**, **Business Process Management (BPM)** y **Balanced Scorecard (BSC)**. Está organizada en tres columnas principales: objetivo, enfoque e ideal de aplicación, lo que permite contrastar sus características de manera clara.



	Objetivo:	Enfoque:	Ideal para
Digital Transformation Frameworks	Integrar tecnología digital en todas las áreas del negocio.	• MIT Digital Transformation Framework (liderazgo, capacidades digitales, modelo operativo). • Deloitte Digital Maturity Model (estrategia, cultura, tecnología, operaciones, clientes).	Empresas que buscan aprovechar IA, automatización, big data, nube, etc.
Change Management (Gestión del Cambio)	Asegurar que las personas adopten los nuevos procesos, sistemas o estructuras.	• ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) de Prosci. • Kotter 8-Step Model (crear sentido de urgencia, formar coalición, generar victorias rápidas).	Cualquier transformación empresarial profunda.
Organizational Agility / Teal Organizations	Transformar la estructura organizativa hacia modelos más horizontales y autónomos.	Autogestión, propósito evolutivo, plenitud.	Empresas que buscan culturas innovadoras y descentralizadas.
Lean Management	Eliminar desperdicios y optimizar procesos para generar más valor con menos recursos	• Mejora continua, participación de todos los empleados, y orientación al cliente. • Herramientas: Kaizen, Value Stream Mapping, 5S, Just in Time.	Transformaciones operativas o de procesos.

Figura 11. *Cuadro Comparativo II*

En la figura 11, se puede apreciar que la gestión moderna requiere un enfoque integral, donde distintas metodologías se combinan para abordar problemas desde múltiples dimensiones. Las organizaciones más competitivas son aquellas que logran integrar eficiencia operativa, innovación centrada en el cliente y una clara orientación estratégica.

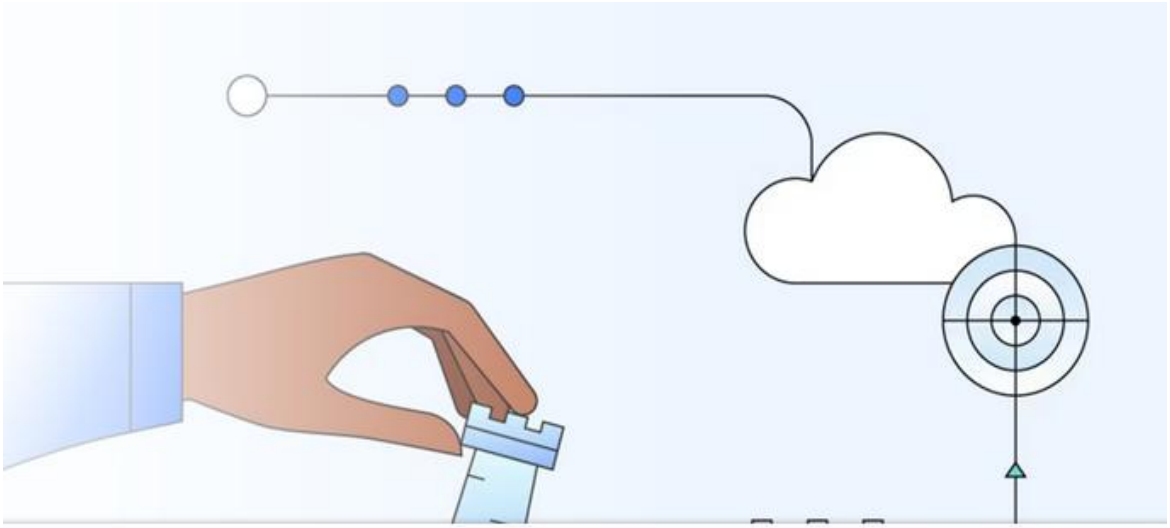


Figura 12. ¿Qué es la transformación empresarial?

Fuente: Artículo IBM

5.1. Enfoques estratégicos para el cambio organizacional

El cambio es una constante en la vida y en el ámbito laboral puede ser beneficioso si se aborda de manera efectiva por parte de los gerentes. Los enfoques de gestión del cambio ofrecen herramientas a los líderes para enfrentar los desafíos.

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa o institución modifica sus estructuras, procesos, estrategias, tecnologías o cultura con el fin de adaptarse al entorno y mejorar su desempeño.

Existen diversos enfoques estratégicos que las organizaciones pueden utilizar para gestionar este cambio de manera efectiva. A continuación, se describen los más relevantes:

5.1.1. Enfoque de cambio planificado

Es un proceso que considera un cambio estructurado y sistemático con el objetivo de modificar procesos, tecnología o cultura organizacional para mejorar los resultados de una empresa. Se basa en diagnósticos previos, planificación detallada y aplicación de estrategias controladas.

Según Kurt Lewin (1951), el proceso de cambio consta de tres etapas:

- **Descongelamiento:** Preparar a la organización para el cambio.
- **Cambio o movimiento:** Implementación de nuevas prácticas.
- **Recongelamiento:** Consolidación del nuevo estado organizacional.

Por su parte, John Kotter (1996) propone un modelo de ocho pasos que incluye la creación de sentido de urgencia, formación de coaliciones y consolidación de mejoras. A continuación, un breve resumen de los 8 pasos:

- **Crear un sentido de urgencia. -** Se debe convencer a la organización de que el cambio es necesario y urgente.
- **Formar una coalición poderosa.** – Crear un equipo líder con suficiente influencia y credibilidad para impulsar el cambio
- **Desarrollar una visión y estrategia. -** Definir claramente hacia dónde va la empresa y cómo logrará el cambio.
- **Comunicar la visión del cambio. -** Transmitir constantemente la visión a todos los empleados para generar compromiso.
- **Facultar a los empleados para la acción. -** Eliminar obstáculos y permitir que el personal participe activamente.
- **Generar victorias a corto plazo. -** Lograr resultados visibles en poco tiempo para motivar al equipo.
- **Consolidar los logros y producir más cambios. -** Usar los resultados iniciales como impulso para continuar mejorando procesos.
- **Anclar los cambios en la cultura organizacional. -** Integrar las nuevas prácticas en la cultura empresarial para que sean permanentes.

El cambio es una constante en el entorno empresarial, resulta fundamental seleccionar adecuadamente el enfoque para su gestión, con el fin de evitar que la resistencia al cambio se convierta en un obstáculo. En una empresa dedicada al reencauche y vulcanización, dicha resistencia puede generar retrasos significativos en la posible implementación de nuevas estrategias o procesos, afectando la eficiencia operativa y la competitividad de Compañía Limitada de Inversiones.

5.1.2. Enfoque emergente

Sustenta que el cambio no siempre puede planificarse completamente, ya que las organizaciones operan en contextos complejos y en constante transformación.

5.1.3. Enfoque de gestión del cambio (Change Management)

Este enfoque se centra en los aspectos humanos del cambio, buscando reducir la resistencia y aumentar la aceptación.

5.1.4. Enfoque sistémico

Concibe a una organización como un sistema interdependiente, en el que cualquier cambio en una parte afecta a las demás.

5.1.5. Enfoque basado en la cultura organizacional

Reconoce que el cambio solo es sostenible si se alinea con la cultura y los valores de la organización.

Los enfoques estratégicos para el cambio organizacional no son excluyentes. En la práctica, las organizaciones suelen combinar varios de ellos, dependiendo del contexto, la magnitud del cambio y la cultura interna. La clave está en alinear el cambio con la estrategia general de la organización, garantizando la participación de las personas y una gestión eficaz del proceso.

El sector de vulcanización y reencauche se caracteriza por su competencia creciente, avances tecnológicos en maquinaria, normas ambientales estrictas y demanda de calidad. Por ello, las empresas deben aplicar estrategias de cambio organizacional que les permitan adaptarse, innovar y mejorar su productividad sin comprometer la seguridad ni la sostenibilidad.

A continuación, se explican los principales enfoques estratégicos adaptados al sector:

- El cambio planificado garantiza seguridad y calidad.
- El enfoque emergente ofrece flexibilidad ante el mercado.

- La gestión del cambio asegura la participación del personal.
- El enfoque sistémico mantiene la coherencia.
- El enfoque cultural consolida la sostenibilidad del cambio.

En el sector de la vulcanización y reencauche, el éxito del cambio organizacional depende de combinar varios enfoques estratégicos. La clave está en alinear la innovación tecnológica con la capacitación, la seguridad y la sostenibilidad.

fortalece la competitividad y sostenibilidad empresarial.

5.2. La gestión del cambio organizacional

El cambio organizacional es un proceso planificado y estructurado que busca facilitar la adaptación de las personas, los procesos y la cultura de una organización ante transformaciones internas o externas. Su propósito principal es minimizar la resistencia al cambio, asegurar la aceptación de nuevas estrategias o estructuras y garantizar la continuidad operativa durante la transición. Para lograrlo de manera efectiva, es fundamental contar con un marco metodológico claro, como los 8 pasos propuestos en el libro Un Coloquio Inesperado, que guían la implementación del cambio de forma ordenada y estratégica.

Estos pasos comprenden una serie de estrategias y técnicas diseñadas para facilitar la transición desde un estado actual hacia un estado futuro deseado, involucrando la planificación, implementación y seguimiento de modificaciones en la estructura, procesos, cultura o tecnología de la organización. La aplicación rigurosa de este modelo ayuda a minimizar la resistencia y maximizar la adopción del cambio por parte de los empleados, al brindar un camino claro y participativo para la transformación.

Además, gestionar el cambio adecuadamente no solo reduce el riesgo de interrupciones en la operación, sino que también fomenta una cultura organizacional de agilidad y resiliencia. Esto permite a las empresas adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades y desafíos, manteniéndose competitivas en el mercado. La estructura de los 8 pasos de Un Coloquio Inesperado se convierte, así, en una herramienta clave para conducir estos procesos con éxito, adaptándose a las particularidades de cada tipo de cambio que pueda presentarse en la organización.

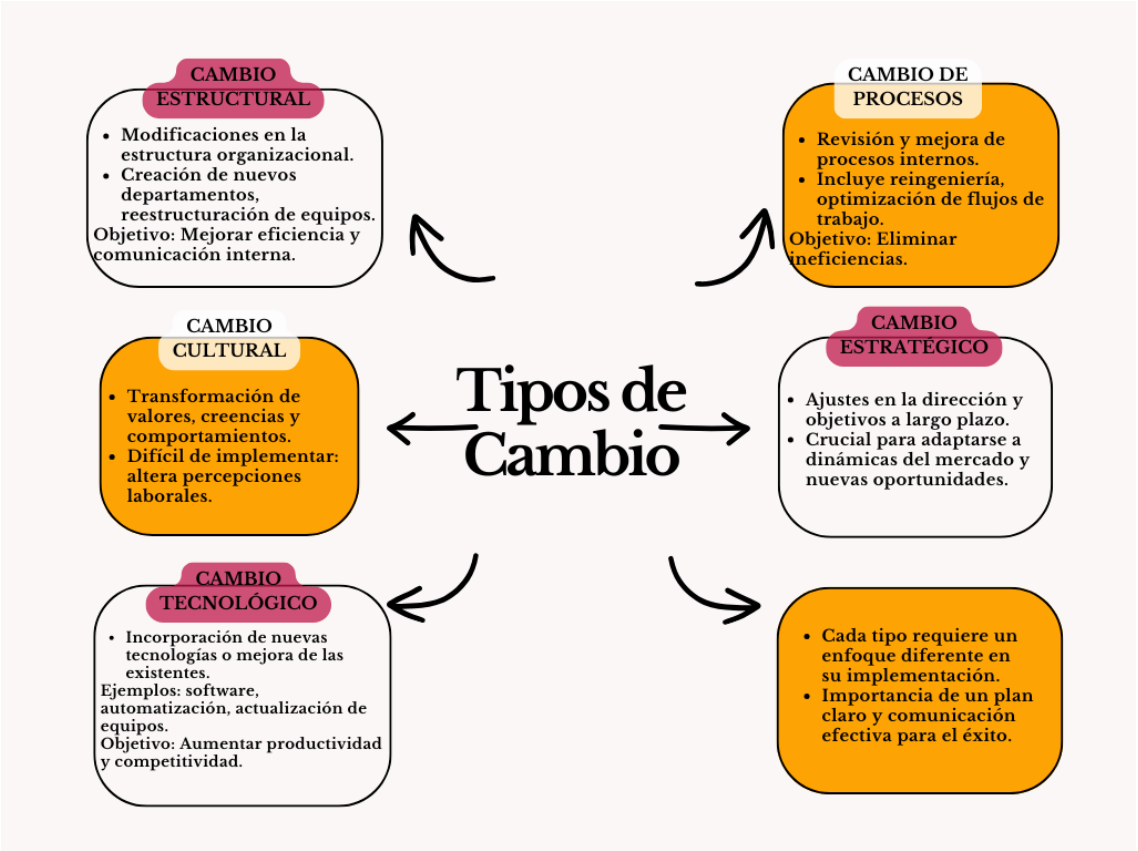


Figura 13. Diagrama de Flujo tipos de cambio

Fuente: Revista Recursos Humanos (2024)

La imagen presenta una clasificación integral de los tipos de cambio organizacional, que abarca seis categorías fundamentales: estructural, cultural, tecnológico, de procesos, estratégico y consideraciones generales para su implementación.

Cada tipo de cambio se caracteriza por objetivos específicos, desde la mejora de la eficiencia interna y la transformación de valores hasta la adopción de nuevas tecnologías y ajustes estratégicos para adaptarse al mercado. Asimismo, se destaca la importancia de aplicar enfoques diferenciados y de contar con una planificación clara y una comunicación efectiva para garantizar el éxito en la gestión del cambio.

Esta clasificación proporciona un marco conceptual útil para la comprensión y aplicación de procesos de transformación organizacional en entornos dinámicos.

6. RESUMEN Y ANÁLISIS DE LOS 8 PASOS PROPUESTOS EN EL LIBRO "UN COLOQUIO INESPERADO"

Mediante la aplicación de los ocho pasos, se propone implementar un marco estructurado que permite a las empresas enfrentar crisis de manera coherente e integral, abarcando tanto los ámbitos estratégicos como operativos.

6.1. Resumen y análisis de los 8 pasos propuestos en el libro.

En el análisis de los ocho pasos del libro se identifica diversas ventajas; sin embargo, en la práctica surgen limitaciones para su implementación, como, por ejemplo, la falta de datos fiables, la resistencia al cambio, la carencia de una cultura de medición y seguimiento. Estás limitaciones podrían ocasionar problemas para la ejecución del modelo de negocio propuesto, por lo que pueden convertirse en factores críticos que incrementen el riesgo de fracaso.

En este contexto, la aplicación de los ocho pasos puede resultar útil como una guía inicial o lista de verificación para orientar las acciones en la práctica empresarial.

Paso 1.- Revisa a fondo tu modelo de negocio. – Este punto es clave ya que la mayoría de las crisis en las empresas surgen porque el modelo de negocio no se adapta al entorno. Para iniciar se debe analizar varias interrogantes como, por ejemplo:
¿Como sé en qué negocio estoy?
¿Cuál es la propuesta de Valor?
¿Quiénes son los clientes?
¿Cómo generas ingresos?
¿Cómo son las operaciones del negocio?
¿Cuál es la estructura de costos?

Permite ver dónde hacer ajustes estratégicos. Recordar que "**Lo que debería ser**" en lugar de "Lo que es ". Se debe tener suficiente claridad para ver lo que ya no sirve, dejar de "hacer como siempre".

Paso 2.- Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros. –Se deben proyectar distintos escenarios que permitan anticipar cómo podría evolucionar la organización en el futuro. Los indicadores numéricos deben ser claros y precisos, ya que constituyen la base para la toma de decisiones.

Evaluar el impacto financiero, es decir, la incorporación de información en los informes financieros facilita la toma de decisiones y permite reaccionar de manera oportuna ante cambios o contingencias. Es fundamental garantizar que los datos provenientes de la contabilidad, los balances, el flujo de caja, los costos y los gastos reflejen con fidelidad lo que el modelo de negocio está mostrando, de modo que las cifras "hablen" del estado real de la empresa.

No obstante, muchas organizaciones carecen de información actualizada o confiable, lo cual dificulta realizar una evaluación precisa y una gestión financiera eficaz.

Paso 3.- Aplica algunas recomendaciones útiles con respecto a costos y gastos. - Segmentar costos y gastos de esta manera ver qué tan "flexible" es la empresa ante una crisis.
La correcta clasificación de los costos y gastos es un reto ya que muchas empresas mezclan los costos o no los tienen bien identificados, lo cual dificulta saber qué ajustar.

Paso 4.- Analiza los Estados Financieros Históricos. - Para tener una base de comparación, conocer la salud financiera de la empresa de esta manera revisar parámetros encontrar puntos débiles que serán la guía para ajustarlos y lograr resultados integrales.

Paso 5.- Proyectar Escenarios. - Valorar el futuro con escenarios ajustados a la realidad, un escenario pesimista o un escenario optimista. De esta manera nos permitirá prepararnos, y definir respuestas según cómo evolucione la crisis.

Paso 6.- Definir acciones concretas. - Implica elaborar pasos medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos.
Lo importante de este paso es no quedarse en el análisis sin pasar a la ejecución.

Paso 7.- Evalúa el impacto de las acciones concretas. - Evaluar resultados y ajustar estrategias rápidamente. Implica medir los cambios, tanto positivos como negativos.

Paso 8.- Conoce tu posición financiera actual. – Es la fase de cierre y reinicio del proceso. En esta etapa se sintetizan los aprendizajes obtenidos, se evalúan los resultados alcanzados y se identifican aspectos de mejora. Asimismo, se establece como un punto de partida para un nuevo ciclo, permitiendo retomar el proceso con una perspectiva más crítica y fundamentada.

6.2. Aplicación práctica de cada paso en procesos de transformación.

La Compañía Limitada de Inversiones es una empresa mediana dedicada a la comercialización de insumos, herramientas para la vulcanización y el reencauche, tales como bandas, válvulas, parches, pesas, cementos, lubricantes y diversos equipos especializados. Considerando la naturaleza de sus operaciones y la necesidad de fortalecer su gestión interna, se propone iniciar un proceso de análisis y mejora continua basado en los ocho pasos planteados en el libro Un coloquio inesperado, con el propósito de optimizar su desempeño organizacional y orientar la toma de decisiones estratégicas.

6.2.1. Revisa a fondo tu modelo de negocio

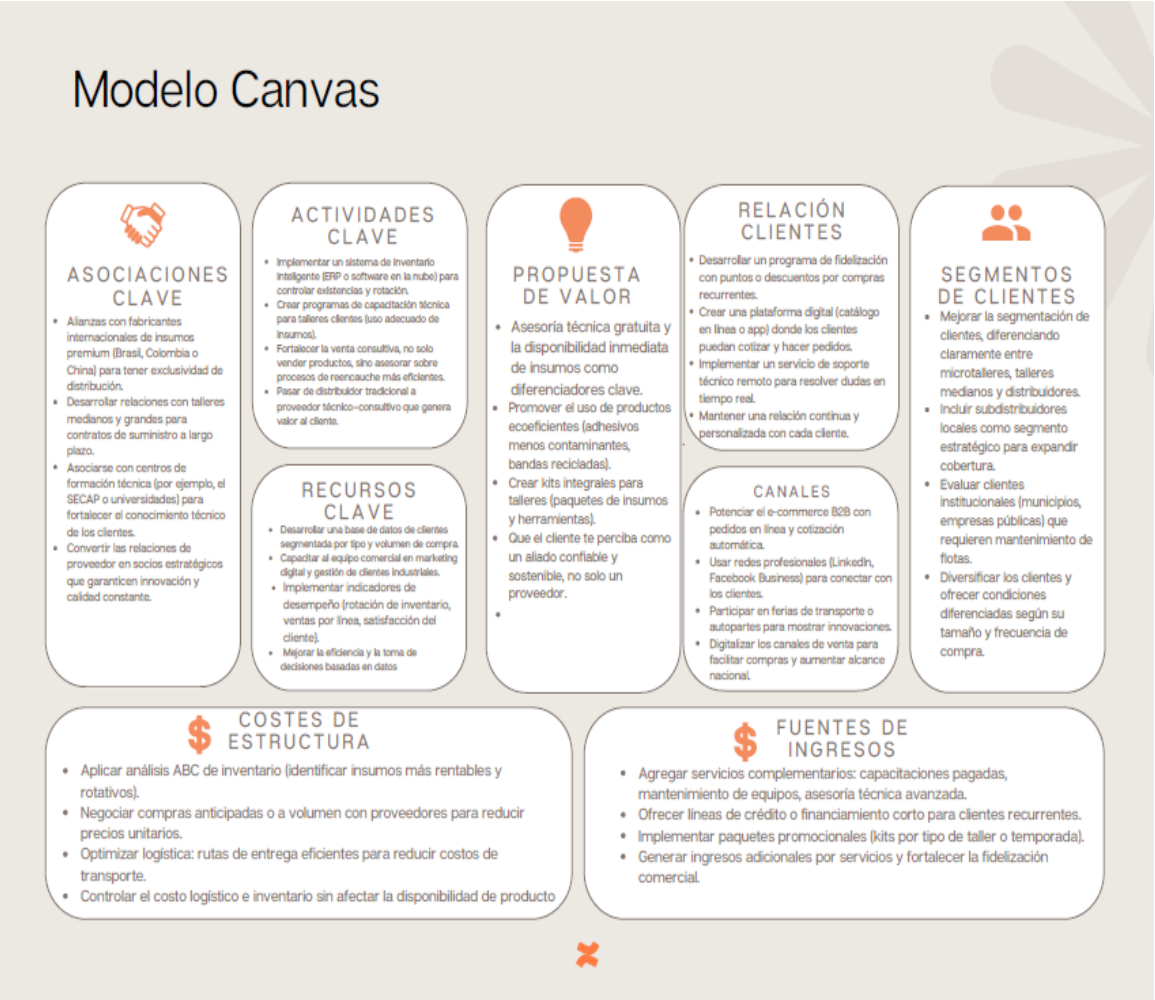


Figura 14. Business Model Canvas

El modelo Canvas presentado en la Figura 14 permite analizar de manera integral el funcionamiento del negocio de la Compañía Limitada de Inversiones, evidenciando la interrelación de sus componentes clave y cómo estos contribuyen a la generación de valor y al sostenimiento de su competitividad en el mercado.

En este sentido, la empresa se apoya en asociaciones clave con fabricantes internacionales, proveedores locales y aliados estratégicos del ámbito técnico, lo que asegura un abastecimiento constante de insumos especializados y fortalece su capacidad operativa. Estas alianzas se complementan con actividades clave orientadas a la gestión eficiente del inventario, la comercialización de productos para vulcanización y reencauche, y la prestación de asesoría técnica, elementos que constituyen el núcleo de su operación.

Para llevar a cabo dichas actividades, la organización dispone de recursos clave como sistemas de gestión, personal capacitado y relaciones consolidadas con proveedores, lo

que le permite optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones. Todo ello sustenta una propuesta de valor centrada en la disponibilidad inmediata de productos, el acompañamiento técnico especializado y la oferta de soluciones integrales adaptadas a las necesidades de los clientes, incorporando además un enfoque hacia productos más sostenibles.

Por otro lado, la relación con los clientes se basa en la fidelización mediante atención personalizada, soporte técnico continuo y estrategias comerciales adaptadas, mientras que los canales de distribución combinan la venta directa con herramientas digitales y redes profesionales, ampliando el alcance comercial de la empresa. Asimismo, se identifican diversos segmentos de clientes, que incluyen desde pequeños talleres hasta empresas e instituciones que demandan insumos específicos.

Finalmente, el modelo evidencia una estructura de costos enfocada en la optimización de inventarios, compras y logística, con el fin de mantener la eficiencia operativa sin afectar la disponibilidad de productos. A su vez, las fuentes de ingresos no se limitan a la venta de insumos, sino que se complementan con servicios adicionales como asesoría técnica, capacitaciones y mantenimiento, lo que contribuye a diversificar los ingresos y fortalecer la sostenibilidad del negocio a largo plazo

6.2.2. Asegúrate de que tu modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros.

Para alcanzar los resultados deseados a partir del modelo de negocio planteado, es fundamental diseñar estrategias que sean medibles, gestionables y controlables, de manera que su efectividad pueda evaluarse de forma objetiva y permitan realizar ajustes oportunos según los resultados obtenidos.

La empresa en estudio, Compañía Limitada de Inversiones, se dedica a la comercialización de insumos y herramientas para vulcanización y reencauche. Dada su actividad, resulta fundamental identificar y analizar los factores que le impactan como:

- Rotación de inventarios
- Margen por línea de producto (cementos, parches, bandas, herramientas)
- Ventas a talleres pequeños vs. distribuidores
- Crédito a clientes

- Descuentos por volumen
- Costos logísticos

Los cuales se pretenden ajustar o fortalecer con el propósito de reflejar de manera adecuada el cambio propuesto en el modelo de negocio. En este sentido, el análisis de los estados financieros históricos resulta fundamental, ya que permite evaluar la situación económica y financiera de la empresa, identificar tendencias relevantes y sustentar la viabilidad de la propuesta planteada. A continuación, se presentan los estados financieros históricos que sirven de base para el análisis correspondiente.

6.2.3. *Aplica algunas recomendaciones útiles con respecto a costos y gastos*

La adecuada gestión de costos y gastos constituye un elemento clave para mejorar la eficiencia y sostenibilidad financiera de las empresas. En este sentido, se recomienda, en primer lugar, realizar una correcta clasificación de los costos y gastos, diferenciando entre fijos, variables, lo que permitirá identificar el grado de flexibilidad financiera ante posibles escenarios adversos.

Asimismo, es fundamental implementar un sistema de control y registro de costos que facilite el seguimiento continuo de los recursos utilizados, especialmente en lo referente a insumos de vulcanización, consumo energético y mano de obra. Esto permitirá detectar ineficiencias y reducir desperdicios en los procesos productivos.

De igual manera, se sugiere optimizar el uso de los recursos mediante la mejora de procesos internos, la capacitación del personal y la adopción de tecnologías que incrementen la productividad. En el caso de los gastos, es importante evaluar periódicamente aquellos que no generan valor directo, con el fin de reducirlos o eliminarlos sin afectar la operación.

Finalmente, la elaboración de presupuestos y el análisis periódico de desviaciones entre costos proyectados y reales permitirá fortalecer la toma de decisiones y mejorar la capacidad de respuesta de la empresa frente a cambios en el entorno económico.

6.2.4. Analiza los Estados Financieros Históricos.

Tabla 1. Estados Financieros Históricos

BALANCE DE SITUACION			
(Cifras en dólares)	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**
Caja y bancos	61,467.40	82,693.57	33,675.18
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	271,046.42	156,149.20
Inventarios	534,539.41	391,222.69	454,613.77
Otros activos corrientes	9,001.59	15,323.48	181,789.49
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**760,286.16**	**826,227.64**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	995,575.36	997,623.71
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	0.00	0.00
Total Activo No corriente	1,028,699.13	995,575.36	997,623.71
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	**1,755,861.52**	**1,823,851.35**
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Deudas al Corto Plazo	837,000.97	327,481.22	639,127.81
Otros pasivos corrientes	276,000.00	299,939.04	245,951.66
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**	**627,420.26**	**885,079.47**
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	0.00	55,396.41
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00	252,000.00	46,122.78
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**	**252,000.00**	**101,519.19**
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	**879,420.26**	**986,598.66**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	**876,441.26**	**837,252.69**

Tabla 2. Estados Financieros Históricos

ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024
Ingresos operacionales	1,616,349.26	1,240,680.64	1,003,436.56
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	820,915.38	632,522.61
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**419,765.26**	**370,913.95**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	451,057.84	406,514.91
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**-31,292.58**	**-35,600.96**
Gastos financieros	3,911.94	5,595.85	3,587.61
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**-36,888.43**	**-39,188.57**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.00	0.00
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**-36,888.43**	**-39,188.57**

Con el objetivo de analizar de manera integral la situación financiera de la empresa Compañía Limitada de Inversiones, se realizará un análisis vertical y horizontal de sus estados financieros, con la finalidad de determinar la participación y evolución de cada una de las cuentas, evaluar la estructura financiera y el desempeño económico de la empresa, proporcionando una visión clara y fundamentada que permita establecer estrategias y proyectar escenarios financieros.

Tabla 3. Análisis Vertical Balance de Situación

BALANCE DE SITUACION		Análisis		Análisis		Análisis
(Cifras en dólares) Análisis Vertical	Año 2022	Vertical %	Año 2023	Vertical %	Año 2024	Vertical %
Caja y bancos	61,467.40	3.03	82,693.57	4.71	33,675.18	1.85
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	19.38	271,046.42	15.44	156,149.20	8.56
Inventarios	534,539.41	26.38	391,222.69	22.28	454,613.77	24.93
Otros activos corrientes	9,001.59	0.44	15,323.48	0.87	181,789.49	9.97
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**49.23**	**760,286.16**	**43.30**	**826,227.64**	**45.30**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	-7.68	995,575.36	56.70	997,623.71	54.70
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	15.58	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo No corriente	1,028,699.13	50.77	995,575.36	56.70	997,623.71	54.70
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	100%	**1,755,861.52**	100%	**1,823,851.35**	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Deudas al Corto Plazo	837,000.97		327,481.22		639,127.81	
Otros pasivos corrientes	276,000.00		299,939.04		245,951.66	
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**		**627,420.26**		**885,079.47**	
Obligaciones financieras largo plazo	0.00		0.00		55,396.41	
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00		252,000.00		46,122.78	
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**		**252,000.00**		**101,519.19**	
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	54.93	**879,420.26**	**50.08**	**986,598.66**	**54.09**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	45.07	**876,441.26**	**49.92**	**837,252.69**	**45.91**

Tabla 4. Análisis Vertical Balance de Resultados

BALANCES DE RESULTADOS						
Ingresos operacionales	1,616,349.26	100%	1,240,680.64	100%	1,003,436.56	100%
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	69.26	820,915.38	66.17	632,522.61	63.04
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**30.74**	**419,765.26**	**33.83**	**370,913.95**	**36.96**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	28.85	451,057.84	36.36	406,514.91	40.51
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**1.89**	**-31,292.58**	**-2.52**	**-35,600.96**	**-3.55**
Gastos financieros	3,911.94	0.24	5,595.85	0.45	3,587.61	0.36
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**1.65**	**-36,888.43**	**-2.97**	**-39,188.57**	**-3.91**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**1.40**	**-36,888.43**	**-2.97**	**-39,188.57**	**-3.91**

Tabla 5. Análisis Horizontal de los Estados Financieros

BALANCE DE SITUACION			Análisis			Análisis	
(Cifras en dólares) Análisis Horizontal	Año 2022	Año 2023	Horizontal 2022-2023	Variacion relativa %	Año 2024	Horizontal 2023-2024	Variacion relativa %
Caja y bancos	61,467.40	82,693.57	21,226.17	34.53	33,675.18	-49,018.39	-59.28
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	271,046.42	-121,576.71	-30.97	156,149.20	-114,897.22	-42.39
Inventarios	534,539.41	391,222.69	-143,316.72	-26.81	454,613.77	63,391.08	16.20
Otros activos corrientes	9,001.59	15,323.48	6,321.89	70.23	181,789.49	166,466.01	1,086
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**760,286.16**	**-237,345.37**	**-23.79**	**826,227.64**	**65,941.48**	**8.67**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	995,575.36	**1,151,208.36**	-739.69	997,623.71	2,048.35	0.21
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	0.00	**-315,618.85**	-100.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo No corriente	1,028,699.13	995,575.36	**-33,123.77**	**-3.22**	997,623.71	**2,048.35**	**0.21**
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	**1,755,861.52**	**-270,469.14**	**-13.35**	**1,823,851.35**	**67,989.83**	**3.87**
PASIVOS Y PATRIMONIO							
Deudas al Corto Plazo	837,000.97	327,481.22	**-509,519.75**	-60.87	639,127.81	**311,646.59**	95.16
Otros pasivos corrientes	276,000.00	299,939.04	**23,939.04**	8.67	245,951.66	**-53,987.38**	-18.00
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**	**627,420.26**	**-485,580.71**	**-43.63**	**885,079.47**	257,659.21	**41.07**
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	0.00	**0.00**	-	**55,396.41**	**55,396.41**	-
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00	252,000.00	**252,000.00**	-	**46,122.78**	**-205,877.22**	-
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**	**252,000.00**	**252,000.00**	-	**101,519.19**	**-150,480.81**	-
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	**879,420.26**	**-233,580.71**	**-20.99**	**986,598.66**	**107,178.40**	**12.19**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	**876,441.26**	**-36,888.43**	**-4.04**	**837,252.69**	**-39,188.57**	**-4.47**
BALANCES DE RESULTADOS							
Ingresos operacionales	1,616,349.26	1,240,680.64	-375,668.62	-23.24	1,003,436.56	-237,244.08	-19.12
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	820,915.38	-298,489.41	-26.67	632,522.61	-188,392.77	-22.95
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**419,765.26**	**-77,179.21**	**-15.53**	**370,913.95**	**-48,851.31**	**-11.64**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	451,057.84	**-15,278.30**	-3.28	406,514.91	**-44,542.93**	-9.88
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**-31,292.58**	**-61,900.91**	**-202.24**	**-35,600.96**	**-4,308.38**	**13.77**
Gastos financieros	3,911.94	5,595.85	**1,683.91**	**43.05**	3,587.61	**-2,008.24**	**-35.89**
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00	0.00	**0.00**	-	0.00	**0.00**	**0.00**
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**-36,888.43**	**-63,584.82**	**-238.18**	**-39,188.57**	**-2,300.14**	**6.24**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.00	**-4,004.46**	**-100.00**	0.00	**0.00**	**0.00**
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**-36,888.43**	**-59,580.36**	**-262.56**	**-39,188.57**	**-2,300.14**	**6.24**

A partir del análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros, se concluye que la empresa presenta una alta concentración de recursos en inventarios durante los períodos analizados, especialmente en los años 2022 y 2024, lo cual puede generar limitaciones en la liquidez y evidencia la necesidad de mejorar la gestión de existencias.

De igual manera se observa una disminución progresiva de las cuentas por cobrar, lo que refleja una mejora en los procesos de recuperación de cartera o una reducción de las ventas a crédito, impactando positivamente en el flujo de efectivo de la empresa.

En los años 2023 y 2024 se observa una mayor participación de los activos no corrientes, lo que indica una estructura financiera orientada a inversiones de largo plazo. No obstante, esta situación podría reducir la flexibilidad financiera a corto plazo.

Por otra parte, el nivel de endeudamiento se mantiene elevado, superando el 50 % del total de los activos en los años 2022 y 2024, lo que demuestra una alta dependencia de financiamiento externo y un mayor riesgo financiero.

Finalmente, el patrimonio de la empresa se mantiene relativamente estable, aunque se identifica una ligera disminución en el año 2024, lo cual podría estar asociado a presiones financieras que deben ser analizadas y controladas oportunamente.

6.2.5. Definir acciones concretas, ejecución del modelo de negocio propuesto.

Las estrategias y operaciones deben verse reflejadas en los estados financieros, pues estos permitirán medir el grado de cumplimiento y efectividad en la posible ejecución del modelo de negocio propuesto.

Para ello, es necesario diseñar e implementar estrategias que sean medibles, gestionables y controlables, de modo que permitan la evaluación continua de su desempeño. En el caso de la Compañía Limitada de Inversiones, dichas estrategias deben alinearse con la naturaleza operativa y financiera del negocio, así como con las cuentas contables detalladas en los anexos 3, 4 y 5. De esta manera, se podrá evidenciar el impacto de los cambios implementados.

Para la elaboración de las proyecciones y estrategias, se establece una tasa de crecimiento proyectada del 14,3 %, la cual se obtiene a partir de la integración de distintos indicadores provenientes de fuentes secundarias confiables. Estos indicadores reflejan tanto el comportamiento del entorno macroeconómico como la dinámica específica del sector. En primer lugar, se considera el crecimiento del 3,7 % correspondiente al mercado latinoamericano, como referencia del contexto regional. En segundo lugar, se incorpora el 6,4 % asociado al crecimiento del mercado de neumáticos OTR en Ecuador, el cual representa una aproximación directa al comportamiento del sector objeto de estudio. Finalmente, se añade el 4,2 % correspondiente a la participación de la industria de productos de caucho dentro del sector manufacturero ecuatoriano, como indicador de relevancia estructural.

La suma de estos componentes permite establecer una tasa referencial de crecimiento del 14,3 %, utilizada como base para la proyección, al integrar variables de contexto, sectoriales y estructurales que influyen en el desempeño de la empresa.

Cabe señalar que esta tasa se emplea como un indicador referencial agregado y no como una tasa compuesta, con el fin de orientar las proyecciones bajo un enfoque práctico.

6.2.5.1. Estrategias Comerciales

Ampliar el portafolio de productos

Objetivo: Incrementar las ventas y ampliar la participación de mercado.

Acciones:

- Diferenciar el producto o servicio mediante factores como la calidad, el precio y la experiencia del cliente.
- Ofrecer beneficios claros frente a la competencia.
- Innovar con nuevas herramientas especializadas y productos de mayor rotación con características únicas.
- Ofrecer beneficios claros frente a la competencia.
- Identificar nuevos segmentos de clientes.
- Detectar oportunidades geográficas o demográficas.

Indicadores (KPI):

- Incremento del 15% en ventas anuales.
- Aumento del 10% en la rotación de inventario.

Cuentas contables afectadas:

- Ingresos por ventas
- Costo de ventas
- Cuentas x Cobrar
- Inventarios
- Proveedores locales
- Proveedores del exterior

6.2.5.2. Fortalecimiento del proceso de ventas

Objetivo: Mejorar la eficiencia comercial.

Acciones:

- Capacitación continua del equipo comercial
- Metas claras e incentivos por desempeño.
- Implementación de un CRM (Customer Relationship Management) .
- Venta online (e-commerce).
- Alianzas estratégicas con otras empresas.
- Ofertas por volumen
- Atención al cliente rápida y personalizada.
- Seguimiento postventa.

Indicadores:

- Aumento del 15% en clientes recurrentes.
- Reducción del 10% en tiempos de respuesta al cliente.

Cuentas contables afectadas:

- Gastos operacionales
- Ingresos por ventas

Tabla 6. Estados Financiero con los Cambios por Estrategias I

BALANCE DE SITUACION				
(Cifras en dólares)	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Meta 2025
Caja y bancos	61,467.40	82,693.57	33,675.18	**38,726.46**
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	271,046.42	156,149.20	**179,571.58**
Inventarios	534,539.41	391,222.69	454,613.77	**340,960.33**
Otros activos corrientes	9,001.59	15,323.48	181,789.49	**181,789.49**
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**760,286.16**	**826,227.64**	**741,047.85**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	995,575.36	997,623.71	**997,623.71**
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	0.00	0.00	**0.00**
Total Activo No corriente	1,028,699.13	995,575.36	997,623.71	997,623.71
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	**1,755,861.52**	**1,823,851.35**	**1,738,671.56**
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Deudas al Corto Plazo	837,000.97	327,481.22	639,127.81	**639,127.81**
Otros pasivos corrientes	276,000.00	299,939.04	245,951.66	**250,016.55**
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**	**627,420.26**	**885,079.47**	**889,144.36**
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	0.00	55,396.41	**55,396.41**
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00	252,000.00	46,122.78	**46,122.78**
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**	**252,000.00**	**101,519.19**	**101,519.19**
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	**879,420.26**	**986,598.66**	**990,663.55**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	**876,441.26**	**837,252.69**	**748,008.02**

ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	Meta 2025
Ingresos operacionales	1,616,349.26	1,240,680.64	1,003,436.56	1,254,295.70
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	820,915.38	632,522.61	790,653.26
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**419,765.26**	**370,913.95**	**463,642.44**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	451,057.84	406,514.91	447,166.40
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**-31,292.58**	**-35,600.96**	**16,476.04**
Gastos financieros	3,911.94	5,595.85	3,587.61	3,587.61
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**12,888.43**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.00	0.00	1,933.26
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**10,955.16**

6.2.5.3. Estrategias Operativas

Optimización de la gestión de inventarios

Objetivo: Reducir costos operativos y evitar quiebres de stock.

Acciones:

Clasificación ABC de productos:

A (críticos/alta rotación): parches, cementos, bandas cojín, válvulas

B (rotación media): herramientas, accesorios

C (baja rotación): equipos y máquinas especiales, repuestos poco frecuentes.

Definir stock mínimo y punto de reposición

- Consumo promedio mensual
- Tiempo de reposición del proveedor
- Stock de seguridad

Limpiar stock muerto

- Ofertas especiales
- Kits combinados
- Devolver a proveedor si es posible

Comprar mejor, no más

- Descuentos por volumen realista
- Entregas parciales programadas
- Mejores plazos de pago (30 / 60 días)
- Comprar más seguido y en menor volumen en productos A

Coordinar con clientes y proveedores

Controlar con indicadores simples

Implementación de un sistema de control de inventario.

Indicadores:

- Reducción del 12% en pérdidas por deterioro o merma.

- Incremento del 8% en la disponibilidad de productos clave.

Cuentas contables afectadas:

- Inventarios
- Gastos operativos

Tabla 7. Estados Financieros con los Cambios por Estrategias II

BALANCE DE SITUACION				
(Cifras en dólares)	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Meta 2025
Caja y bancos	61,467.40	82,693.57	33,675.18	30,981.17
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	271,046.42	156,149.20	156,149.20
Inventarios	534,539.41	391,222.69	454,613.77	545,536.52
Otros activos corrientes	9,001.59	15,323.48	181,789.49	181,789.49
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**760,286.16**	**826,227.64**	**914,456.38**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	995,575.36	997,623.71	997,623.71
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	0.00	0.00	0.00
Total Activo No corriente	1,028,699.13	995,575.36	997,623.71	997,623.71
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	**1,755,861.52**	**1,823,851.35**	**1,912,080.09**
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Deudas al Corto Plazo	837,000.97	327,481.22	639,127.81	639,127.81
Otros pasivos corrientes	276,000.00	299,939.04	245,951.66	250,016.55
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**	**627,420.26**	**885,079.47**	**889,144.36**
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	0.00	55,396.41	55,396.41
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00	252,000.00	46,122.78	49,812.60
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**	**252,000.00**	**101,519.19**	**105,209.01**
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	**879,420.26**	**986,598.66**	**994,353.37**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	**876,441.26**	**837,252.69**	**917,726.72**

ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	Meta 2025
Ingresos operacionales	1,616,349.26	1,240,680.64	1,003,436.56	1,083,711.48
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	820,915.38	632,522.61	607,221.71
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**419,765.26**	**370,913.95**	**476,489.78**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	451,057.84	406,514.91	357,733.12
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**-31,292.58**	**-35,600.96**	**118,756.66**
Gastos financieros	3,911.94	5,595.85	3,587.61	3,587.61
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**115,169.05**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.00	0.00	17,275.36
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**97,893.69**

6.2.5.4. Estrategias Financieras

Control y monitoreo del flujo de efectivo

Objetivo: Garantizar la liquidez necesaria para las operaciones.

Acciones:

Mejorar la gestión de cartera

- Reducir plazos de cobro
- Fortalecer políticas de crédito
- Seguimiento permanente a clientes
- Incentivos por pronto pago

Controlar y priorizar los pagos

- Programar pagos según flujo de caja
- Negociar plazos más largos con proveedores
- Evitar pagos anticipados innecesarios

Optimizar inventarios

- Evitar sobre inventarios
- Acelerar rotación
- Compras ajustadas a la demanda

Implementar proyecciones mensuales de flujo de caja y políticas de cobro.

Indicadores:

- Incremento del 10% en recuperaciones de cartera.
- Mejora en el ciclo de conversión de efectivo.

Cuentas contables afectadas:

- Cuentas por cobrar
- Bancos
- Efectivo y equivalente

Evaluación periódica de costos y márgenes

Objetivo: Mantener márgenes de rentabilidad adecuados.

Acciones: Análisis trimestral de costos directos e indirectos, y reajuste de precios si corresponde.

Indicadores:

- Mantener un margen bruto ≥ 30%.
- Reducción del 8% en gastos indirectos.

Cuentas contables afectadas:

- Costos de ventas
- Gastos operacionales
- Ingresos por ventas

Tabla 8. Estados Financieros con los Cambios por Estrategias III

BALANCE DE SITUACION				
(Cifras en dólares)	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Meta 2025
Caja y bancos	61,467.40	82,693.57	33,675.18	37,042.70
Cuentas por cobrar clientes	392,623.13	271,046.42	156,149.20	140,534.28
Inventarios	534,539.41	391,222.69	454,613.77	454,613.77
Otros activos corrientes	9,001.59	15,323.48	181,789.49	181,789.49
Total Activos Corrientes	**997,631.53**	**760,286.16**	**826,227.64**	**813,980.24**
Propiedad Planta y Equipo Neto	-155,633.00	995,575.36	997,623.71	997,623.71
Otros Activos No Corrientes	315,618.85	0.00	0.00	0.00
Total Activo No corriente	1,028,699.13	995,575.36	997,623.71	997,623.71
TOTAL ACTIVOS	**2,026,330.66**	**1,755,861.52**	**1,823,851.35**	**1,811,603.95**
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Deudas al Corto Plazo	837,000.97	327,481.22	639,127.81	639,127.81
Otros pasivos corrientes	276,000.00	299,939.04	245,951.66	250,016.55
Total Pasivos Corrientes	**1,113,000.97**	**627,420.26**	**885,079.47**	**889,144.36**
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	0.00	55,396.41	55,396.41
Otras cuentas por pagar (lp)	0.00	252,000.00	46,122.78	46,122.78
Total Pasivos a largo plazo	**0.00**	**252,000.00**	**101,519.19**	**101,519.19**
TOTAL PASIVOS	**1,113,000.97**	**879,420.26**	**986,598.66**	**990,663.55**
TOTAL PATRIMONIO	**913,329.69**	**876,441.26**	**837,252.69**	**820,940.40**

ESTADO DE RESULTADOS	2022	2023	2024	Meta 2025
Ingresos operacionales	1,616,349.26	1,240,680.64	1,003,436.56	1,003,436.56
(-) Costo de Ventas	1,119,404.79	820,915.38	632,522.61	632,522.61
(=) Utilidad Bruta	**496,944.47**	**419,765.26**	**370,913.95**	**370,913.95**
(-) Gastos Operacionales	466,336.14	451,057.84	406,514.91	373,993.72
(=) Utilidad Operacional	**30,608.33**	**-31,292.58**	**-35,600.96**	**-3,079.77**
Gastos financieros	3,911.94	5,595.85	3,587.61	3,587.61
Otros gastos e ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuesto	**26,696.39**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**-6,667.38**
(-) Imp. y participación de trabajadores.	4,004.46	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad Neta	**22,691.93**	**-36,888.43**	**-39,188.57**	**-6,667.38**

Para garantizar la liquidez necesaria para las operaciones, la empresa debe gestionar eficientemente el efectivo, controlar gastos, mejorar el recaudo, planificar el flujo de caja y acceder a financiamiento oportuno

6.2.5.5. Estrategias Administrativas

Fortalecimiento del control interno

Objetivo: Asegurar información contable confiable y prevenir errores o desviaciones.

Acciones: Actualización de manuales de procedimientos, segregación de funciones y auditorías internas.

Indicadores:

- Cero hallazgos críticos en auditorías internas.
- Reducción del 15% en errores administrativos registrados.

Cuentas contables afectadas:

- Todas las cuentas sujetas a control interno
- Gastos administrativos

6.2.6 Escenarios

Revisando todas las estrategias proyectadas se puede establecer varios escenarios y tener una visión clara de la mejor estrategia para la empresa y obtener resultados viables pero factibles.

6.2.6.1. Escenario Realista

En este contexto, el crecimiento proyectado del 15 % representa un incremento significativo, lo cual evidencia un nivel de ambición estratégica orientado a la mejora del desempeño financiero y la sostenibilidad de la organización.

- Se tiene planes concretos para incrementar la captación de nuevos clientes y ampliar la cartera de productos.

- La empresa tiene una base estable y con mejoras operativas (mejor logística, ventas, marketing) puede impulsar un 15 % en ingresos.
- Incrementar la rotación de inventario en un 10 % es bastante significativo, pero no es un salto radical que pueda poner en riesgo el nivel de stock.
- Es un objetivo ambicioso, pero alcanzable si se mejora la gestión de inventario, implementando un sistema de inventario inteligente (ERP, inventario justo o software en la nube) para controlar existencias y rotación

6.2.6.2. Escenario Optimista

Proyectar un aumento del 20 % en clientes recurrentes conlleva beneficios importantes, más ventas, facturación más predecible y cartera de clientes consolidada, pero también implica riesgos financieros: si gran parte de esas ventas se realiza a crédito, la empresa podría ver crecer sus cuentas por cobrar.

En caso de que la situación macroeconómica del sector se deteriore, como podría ocurrir debido a la volatilidad de los insumos o a crisis económicas, algunas cuentas podrían volverse incobrables. Por ello, resulta fundamental implementar controles de crédito rigurosos, establecer provisiones para incobrables y monitorear de manera constante la salud financiera de los clientes recurrentes

6.2.6.3. Escenario pesimista

En este contexto, el crecimiento proyectado se ve limitado debido a factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa, generando un entorno de mayor incertidumbre y riesgo financiero.

- La captación de nuevos clientes no alcanza los niveles esperados, lo que restringe el crecimiento de los ingresos y evidencia debilidades en las estrategias comerciales y de posicionamiento en el mercado.
- La empresa enfrenta dificultades operativas, como ineficiencias en los procesos, problemas logísticos o limitaciones en la capacidad productiva, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.
- La rotación de inventario disminuye o se mantiene estancada, generando acumulación de stock, mayores costos de almacenamiento y posible deterioro de insumos.

- Un entorno económico adverso, caracterizado por el incremento en los costos de importación o la reducción de la demanda, afecta la rentabilidad del negocio.
- El aumento de ventas a crédito sin una adecuada gestión incrementa el riesgo de morosidad y cuentas incobrables, comprometiendo la liquidez de la empresa.

En este escenario, la empresa podría experimentar una desaceleración en su crecimiento o incluso una contracción en sus ingresos, por lo que resulta fundamental sugerir que se implemente estrategias de control de costos, fortalecimiento de la gestión financiera y optimización de procesos, con el fin de mitigar riesgos y garantizar la sostenibilidad del negocio.

6.2.7. Evalúa el impacto de las acciones concretas para alcanzar las metas financieras 2025

Para alcanzar las metas financieras proyectadas para 2025, es fundamental diseñar acciones estratégicas que permitan optimizar la gestión de los recursos financieros. Esto implica identificar posibles brechas entre los ingresos y egresos, así como priorizar la eficiencia en el uso del capital, de manera que se asegure la disponibilidad de fondos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

Se propone implementar:

- Un control riguroso de flujo de caja para evitar descapitalización, dado que la meta 2025 ($38,726.46) es mayor que el saldo proyectado para 2024 ($33,675.18).
- Negociar con proveedores para mejorar condiciones de pago y garantizar liquidez suficiente para operaciones.
- Implementar políticas de cobranza efectivas para reducir cuentas por cobrar (meta $179,571.58 vs. $156,149.20 proyectado 2024).
- Establecer límites de crédito y seguimiento personalizado a clientes morosos para disminuir riesgo de incobrabilidad.
- Revisar niveles de inventarios para alinearlos con la meta de $340,960.33, evitando excesos que inmovilicen capital y faltantes que afecten producción.

- Diseñar e implementar estrategias comerciales para recuperar y superar los niveles de ventas anteriores a 2023 y 2024, considerando la meta de $1,254,295.70 para 2025.

Tabla 9. Plan de Acción

Plan de Acción para Mejorar Resultados y Alcanzar Meta 2025				
ACCION	DEPARTAMENTO	TIEMPO	INDICADORES KPI	META KPI
1. Diseñar e implementar estrategias comerciales para aumentar ingresos	Marketig	1-3 meses	Crecimiento mensual de ventas (%)	+15% mensual
2. Diversificar oferta de productos y servicios de valor agregado	Importaciones /compras locales	2-4 meses	% ventas por nuevos productos	≥ 20% de ingresos totales
3. Implementar controles de inventarios y procesos eficientes	BODEGA GENERAL	1-3 meses	Rotación de inventarios, % de desperdicio	Rotación > 8 veces/año, desperdicio < 3%
4. Auditar gastos operativos y eliminar ineficiencias	CONTABILIDAD	1-2 meses	Reducción de gastos operativos (%)	-10% de gastos operativos
5. Priorizar inversión en áreas con impacto directo al cliente	Marketig	3-6 meses	% presupuesto invertido en áreas clave	≥ 70%

6.2.8. Conoce tu posición financiera actual

El análisis de la posición financiera actual permite a la organización identificar su capacidad operativa, nivel de rentabilidad y grado de sostenibilidad económica. En el caso de una empresa de reencauche y vulcanización, este diagnóstico resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información clave sobre ingresos, costos, gastos y nivel de liquidez, facilitando la implementación de acciones orientadas a la optimización de recursos y mejora del desempeño financiero.

6.2.8.1. Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero es un proceso analítico sistemático que permite evaluar la situación económica y financiera de una empresa a partir del estudio de sus estados financieros. Su objetivo es identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que puedan afectar el desempeño organizacional. Este análisis constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y operativas, orientadas a mejorar la rentabilidad, la liquidez, el nivel de endeudamiento y la eficiencia de la empresa.

Para realizar un diagnóstico financiero eficiente, se utilizan diversas herramientas que permiten evaluar la situación económica de la empresa de manera integral. Entre las más relevantes se encuentran:

- Ratios Financieros
- Punto de equilibrio
- Flujo de Caja

La aplicación conjunta de estas herramientas facilita la identificación de fortalezas y debilidades y, orienta la toma de decisiones estratégicas para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la organización.

6.2.8.1.1. Ratios financieros

Los ratios financieros miden la liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y solvencia de la empresa. También utiliza para tomar decisiones y planear el futuro de la empresa.

Tabla 10. Ratios Financieros

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año Meta 2025
ACTIVOS	2,026,330.66	1,755,861.52	1,823,851.35	1,811,603.95
PASIVOS	1,113,000.97	879,420.26	986,598.66	990,663.55
PATRIMONIO	913,329.69	876,441.26	837,252.69	820,940.40
INGRESOS	1,616,349.26	1,240,680.64	1,003,436.56	1,254,295.70
GASTOS	466,336.14	451,057.84	406,514.91	447,166.40
UTILIDAD	30,608.33	-36,888.43	-39,188.43	16,476.16
ROE	3%	-4%	-5%	2%
ROA	2%	-2%	-2%	1%
MAF	222%	200%	218%	221%
ROS	2%	-3%	-4%	1%
ROTA	80%	71%	55%	69%

En la tabla 10 sintetiza la evolución de los principales indicadores financieros de la Compañía Limitada de Inversiones, desde 2022 hasta la meta proyectada para 2025.

En términos de activos, se observa una disminución de 2,026,331 dólares en 2022 a 1,755,862 dólares en 2023, seguida de una ligera recuperación en 2024 y 2025, reflejando ajustes en la estructura de la empresa y una gestión más eficiente de los recursos. Los pasivos muestran una tendencia a la baja en 2023, con un incremento moderado en los años siguientes, mientras que el patrimonio disminuye de manera sostenida, lo que evidencia cierta presión sobre los recursos propios de la organización.

Respecto a la rentabilidad, los ingresos experimentan una caída significativa entre 2022 y 2024, con una recuperación proyectada para 2025. Esto se refleja directamente en la utilidad, que registra pérdidas en 2023 y 2024 (-36,888 y -39,188 dólares respectivamente), retornando a ganancias en la meta de 2025 (16,476 dólares). Los indicadores de rentabilidad muestran un comportamiento coherente con estos resultados:

- El ROE (rendimiento sobre el patrimonio) se mantiene positivo en 2022 (3 %), cae a valores negativos en 2023 y 2024 (-4 % y -5 %), y se proyecta en 2 % para 2025.
- El ROA (rendimiento sobre activos) sigue la misma tendencia, indicando la eficiencia en la generación de utilidades respecto a los activos disponibles.
- El ROS (margen sobre ventas) evidencia una presión sobre la rentabilidad operacional, reflejando pérdidas relativas en los años críticos.

En cuanto a los indicadores de eficiencia y estructura:

- El MAF (multiplicador de apalancamiento financiero) se mantiene por encima de 200 %, mostrando que la empresa sigue utilizando deuda para financiar sus operaciones.
- El ROTA (rendimiento sobre activos totales) disminuye de 80 % en 2022 a 55 % en 2024, recuperándose parcialmente a 69 % en 2025, reflejando mejoras en la eficiencia operativa proyectada.

Los datos indican que la empresa atravesó un período de ajuste financiero entre 2023 y 2024, con reducción de ingresos y rentabilidad negativa y, que la aplicación de estrategias comerciales y financieras proyectadas para 2025 podría conducir a una recuperación de la rentabilidad y un fortalecimiento de la estructura financiera.

6.2.8.1.2 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio constituye una herramienta clave para evaluar la sostenibilidad financiera de la empresa, ya que permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y gastos operativos. En el capítulo cinco, a partir de la Tabla 2 correspondiente a los estados financieros históricos, se realiza la evaluación del punto de equilibrio para cada año, lo que facilita la comprensión de la evolución de la estructura de costos y su relación con los ingresos generados.

Tabla 11. Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION		
Margen de contribucio´n= Ventas−Costos variables		
MC%=	$ 1,616,349.26	$ 1,119,404.79
MC%=	$496,944.47	
MC%=	0.307448695	
MC%=	30.74%	

Tabla 12. Cálculo Punto de Equilibrio Año 2022

2022		
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO USD$		
Ingresos Totales	**VT**	$ 1,616,349.26
Costo Fijo Total	CF	$ 466,336.14
Costo Variable Total	CV	$ 1,119,404.79
Costo Total	CT	$ 1,585,740.93
PE$=CF/(1-CV/VT)		**$ 1,516,793.36**
PE%=PE$/VT		0.94
MENSUAL		$ 126,399.45

La Tabla 12 presenta el análisis del punto de equilibrio de la Compañía Limitada de Inversiones correspondiente al período 2022, con el propósito de determinar el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir la totalidad de los costos.

La empresa requiere alcanzar un nivel de ventas aproximado de 1,516,793.36 millones anual para cubrir la totalidad de sus costos y gastos, es decir, para situarse en su punto de equilibrio. Dado que las ventas reales ascendieron a 1,616,349.26 millones, los resultados

evidencian que la empresa registra un nivel de ventas superior al punto de equilibrio, lo que confirma la generación de utilidad operativa.

Con el fin de profundizar el análisis de los datos, se procede al cálculo del margen de seguridad.:

Tabla 13. Margen de Seguridad Año 2022

MARGEN DE SEGURIDAD		
Margen de seguridad = Ventas reales – Punto de equilibrio		
Margen de seguridad =	$ 1,616,349.26	$ 1,516,793.36
Margen de seguridad =	$99,555.90	
Margen de seguridad% =	0.061593062	
Margen de seguridad% =	6.159	

La tabla 13 presenta el cálculo del margen de seguridad, definido como la diferencia entre las ventas reales y el punto de equilibrio. Este indicador permite evaluar el nivel de riesgo operativo de la empresa, al mostrar cuánto pueden disminuir las ventas antes de que la organización incurra en pérdidas.

Las ventas pueden caer el 6.15% antes de empezar a tener perdida. En este sentido, el margen observado indica una posición financiera favorable; no obstante, también resalta la importancia de mantener estrategias que fortalezcan los ingresos y controlen los costos, con el fin de sostener y mejorar la rentabilidad en el tiempo.

Para los años 2023 y 2024, se realizará un análisis conjunto con el objetivo de evaluar y comprender las pérdidas registradas en dichos periodos.

Tabla 14. Cálculo Punto de Equilibrio Año 2023

2023

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO USD$		
Ingresos Totales	**VT**	$ 1,240,680.64
Costo Fijo Total	CF	$ 451,057.84
Costo Variable Total	CV	$ 820,915.38
Costo Total	CT	$ 1,271,973.22
PE$=CF/(1-CV/VT)		**$ 1,333,170.66**
PE%=PE$/VT		1.07
MENSUAL		$ 111,097.56

Para el año 2023 se muestra que la Compañía Limitada de Inversiones requiere alcanzar ventas totales por aproximadamente 1,333,170.66 dólares para cubrir sus costos fijos y variables. En este escenario, los ingresos totales proyectados son de 1,240,680.64 dólares, mientras que los costos fijos y variables suman 451,057.84 y 820,915.38 dólares respectivamente, resultando en un costo total de 1,333,170.66 dólares.

El punto de equilibrio representa el 1.07 % de las ventas totales estimadas, lo que indica que las ventas actuales son insuficientes para cubrir completamente los costos, generando un déficit que debe ser abordado para evitar pérdidas. En términos mensuales, la empresa necesita generar aproximadamente 111,097.56 dólares en ventas para alcanzar el equilibrio financiero.

El análisis revela una situación crítica que exige implementar estrategias orientadas a incrementar las ventas, reducir costos o una combinación de ambas, con el fin de lograr la sostenibilidad financiera y mejorar la rentabilidad de la organización durante el período evaluado.

Tabla 15. Cálculo Punto de Equilibrio Año 2024

2024

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO USD$

Ingresos Totales	**VT**	$ 1,003,436.56
Costo Fijo Total	CF	$ 406,514.91
Costo Variable Total	CV	$ 632,522.61
Costo Total	CT	$ 1,039,037.52
PE$=CF/(1-CV/VT)		**$ 1,099,748.13**
PE%=PE$/VT		1.10
MENSUAL		$ 91,645.68

Para el año 2024 se debe alcanzar ventas por aproximadamente 1,099,748.38 dólares para cubrir sus costos fijos y variables. En este periodo, los ingresos totales proyectados son de 1,003,436.56 dólares, mientras que los costos fijos ascienden a 406,514.91 dólares y los costos variables a 632,522.61 dólares, lo que da un costo total de 1,039,037.52 dólares.

El punto de equilibrio corresponde al 1.10 % de las ventas estimadas, lo que evidencia que las ventas proyectadas son insuficientes para cubrir completamente los costos, generando un déficit financiero. Mensualmente, la empresa necesita ventas cercanas a 91,645.68 dólares para alcanzar el equilibrio.

Este escenario refleja un aumento en la proporción del punto de equilibrio respecto a las ventas totales en comparación con el año anterior, lo que sugiere una mayor presión para incrementar ingresos o reducir costos, con el fin de asegurar la viabilidad y estabilidad financiera durante el 2024.

En consecuencia, este análisis señala la urgente necesidad de implementar estrategias orientadas a incrementar las ventas y optimizar los costos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano plazo.

Con base en la Tabla 6, que presenta los estados financieros ajustados según las estrategias comerciales propuestas, se proyecta el punto de equilibrio para el año 2025. Este análisis permite evaluar el impacto potencial de dichas decisiones estratégicas sobre

la rentabilidad y la viabilidad del negocio, aportando información clave para la planificación financiera y la toma de decisiones.

Tabla 16. Cálculo Punto de Equilibrio Año Meta 2025

Meta 2025

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO USD$

Ingresos Totales	**VT**	$ 1,254,295.70
Costo Fijo Total	CF	$ 447,166.40
Costo Variable Total	CV	$ 790,653.26
Costo Total	CT	$ 1,237,819.66
PE$=CF/(1-CV/VT)		**$ 1,209,722.93**
PE%=PE$/VT		0.96
MENSUAL		$ 100,810.24

Para el año 2025, la meta financiera de la Compañía Limitada de Inversiones proyecta un incremento en los ingresos totales hasta aproximadamente 1,254,295.70 dólares. Los costos fijos se estiman en 447,166.40 dólares, mientras que los costos variables ascienden a 790,653.36 dólares, resultando en un costo total de 1,237,819.66 dólares.

El punto de equilibrio calculado para este periodo es de 1,209,723 dólares, mostrando una mejora significativa respecto a los años anteriores. Este indicador refleja que la empresa podrá cubrir sus costos con un nivel de ventas inferior a las proyecciones, lo cual implica un margen de seguridad positivo y una posición financiera más sólida.

Mensualmente, la empresa deberá alcanzar ventas cercanas a 100,810.24 dólares para mantener el equilibrio financiero, un valor intermedio entre las cifras de 2023 y 2024, lo que indica una gestión más eficiente de los costos y un mejor desempeño esperado.

Este escenario evidencia que, si se cumplen las metas proyectadas, la empresa podrá reducir su riesgo operativo y mejorar su rentabilidad, siempre que mantenga controles adecuados sobre costos y continúe fortaleciendo sus estrategias comerciales para alcanzar y superar sus objetivos de ventas.

6.2.8.1.3 Flujo de Caja

El estado de flujo de caja constituye una herramienta fundamental que permite evaluar la capacidad de una empresa para generar efectivo y financiar sus operaciones. A diferencia de otros estados financieros, este informe identifica las entradas y salidas reales de efectivo, clasificadas en actividades de operación, inversión y financiamiento.

El presente análisis se desarrolla con base en la información financiera correspondiente a los años 2023 y 2024, excluyendo el año 2022. Esta decisión se justifica debido a que el estado de flujo de efectivo es de naturaleza dinámica, ya que mide las variaciones del efectivo ocurridas durante un periodo específico. En este sentido, su elaboración se fundamenta en la diferencia entre el saldo inicial y el saldo final del periodo analizado.

Este enfoque es consistente con lo establecido en la NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo, la cual establece que el estado de flujos debe presentar los movimientos de efectivo ocurridos durante un periodo determinado (IASB, 2021).

Tabla 17. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		
CUENTA	2023	2024
Caja y bancos	82,693.57	33,675.18
Cuentas por cobrar	271,046.42	156,149.20
Inventarios	391,222.69	454,613.77
Otros activos corrientes	15,323.48	181,789.49
Total Activos Corrientes	760,286.16	826,227.64
Propiedad Planta y Equipo Neto	995,575.36	997,623.71
Otros activos no corrientes	0.00	0.00
Total Activos	1,755,861.52	1,823,851.35
Deudas al Corto Plazo	327,481.22	639,127.81
Otros pasivos corrientes	299,939.04	245,951.66
Total Pasivos Corrientes	627,420.26	885,079.47
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	55,396.41
Otras cuentas por pagar (lp)	252,000.00	46,122.78
Total Pasivos	879,420.26	986,598.66
Flujo operativo		
FLUJO DE INVERSION	-2,048.35	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	-150,480.81	
FLUJO DE CAJA	-49,018.39	

Tabla 18. Flujo de Efectivo de Operación

FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN

Concepto	Valor (USD)
Utilidad neta 2024	-39,188.57
Ajustes por cambios en capital de trabajo:	
Disminución en cuentas por cobrar	114,897.22
Aumento en inventarios	-63,391.08
Aumento en otros activos corrientes	-166,466.01
Disminución en otros pasivos corrientes	-53,987.38
Aumento en deudas a corto plazo	311,646.59
Flujo neto de operación	**103,510.77**

El flujo de efectivo operación mostró un resultado positivo de USD 103,510.77, a pesar de que la empresa presentó una utilidad neta negativa de USD -39,188.57. Este comportamiento indica que la generación de efectivo resultó principalmente de la disminución de cuentas por cobrar y del incremento de deudas a corto plazo, mientras que incrementos en inventarios y otros activos corrientes redujeron la liquidez disponible.

Tabla 19. Flujo de Efectivo de Inversión

FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN

Concepto	Valor (USD)
Aumento en Propiedad, Planta y Equipo	-2,048.35
Flujo neto de inversión	**-2,048.35**

El flujo de inversión fue negativo en USD -2,048.35, reflejando una política conservadora de adquisición de activos fijos, mientras que el flujo de financiamiento presentó una salida neta de USD -150,480.81, producto de la reducción de pasivos a largo plazo y de nuevas obligaciones financieras.

Tabla 20. Flujo de Efectivo de Financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO

Concepto	Valor (USD)
Aumento en obligaciones financieras largo plazo	55,396.41
Disminución en otras cuentas por pagar (LP)	-205,877.22
Flujo neto de financiamiento	**-150,480.81**

El flujo de financiamiento es negativo en USD -150,480.81, lo que refleja una salida neta de efectivo.

Esto se debe principalmente a la disminución de obligaciones a largo plazo (USD -205,877.22) y al incremento de nuevas obligaciones financieras (USD 55,396.41).

Este comportamiento evidencia que la empresa está amortizando sus deudas, lo cual mejora su estructura financiera, pero reduce su liquidez en el corto plazo.

Tabla 21. Flujo Neto Total

FLUJO DE CAJA

Concepto	Valor (USD)
Flujo neto total	**-49,018.39**

La variación neta de efectivo fue de USD -49,018.39, evidenciando una disminución de la liquidez de la empresa durante el periodo analizado. Este hallazgo sugiere riesgos financieros en el corto plazo y la necesidad de optimizar la gestión de capital de trabajo, mejorar la rotación de inventarios y fortalecer la rentabilidad operativa.

La información proporciona es crítica sobre la liquidez y solvencia de la empresa, mostrando que, aunque se generó efectivo a través de financiamiento y recuperación de cartera, la eficiencia operativa y la rentabilidad requieren atención para garantizar la sostenibilidad financiera.

Asimismo, el análisis de la situación financiera actual no solo pretendía evaluar el desempeño económico de la empresa, sino que se constituye en un punto de partida para

un nuevo ciclo de mejora. A partir de los resultados obtenidos, se identifican áreas críticas y oportunidades de optimización que orientan la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, se retoma el proceso con una perspectiva más crítica y fundamentada, fortaleciendo la capacidad de adaptación y mejora continua de la organización.

6.2.8.1.4 Evaluación financiera de VAN Y TIR

Para una evaluación adecuada, se elaboraron los flujos netos proyectados. Por lo que, el flujo inicial se determinó en función de los requerimientos necesarios para ejecutar la reestructuración. Es decir, corresponde a la inversión que debe realizarse en el año 0 para que el nuevo modelo opere correctamente.

Para el análisis, se considerará la situación actual de la empresa. Cabe señalar que la Compañía Limitada de Inversiones ha presentado pérdidas durante los años 2023 y 2024, acumulando un total de (76.077,00) en ambos períodos. En consecuencia, para cubrir el capital de trabajo, se ha recurrido a la obtención de dos préstamos, lo que evidencia una dependencia del financiamiento mediante deuda.

Entonces la inversión debe cubrir:

Para los gastos operativos durante un período estimado de tres a seis meses, se requeriría aproximadamente USD 40.000,00 mensuales, lo que representa un total de hasta USD 240.000,00 en el escenario de seis meses.

En cuanto al capital de trabajo, se requiere liquidez en un rango aproximado entre USD 100.000 y USD 200.000.

Adicionalmente, la inversión destinada a la reestructuración, que contempla cambios en las estrategias de marketing, la implementación de sistemas de inventarios, la incorporación de tecnología y ajustes al modelo de negocio, se proyecta en un rango estimado entre USD 50.000 y USD 150.000.

Tabla.22 Rangos Estimados

RANGOS ESTIMADOS			
Déficit operativo	$150,000.00	$	250,000.00
Capital trabajo	$100,000.00	$	200,000.00
Reestructuración	$50,000.00	$	150,000.00
INVERSIÓN INICIAL	$300,000.00	$	600,000.00

Dado que la empresa presenta pérdidas, mantiene una dependencia del financiamiento mediante deuda y enfrenta presión sobre su capital de trabajo, se considera pertinente adoptar un escenario de inversión de carácter agresivo para un horizonte de seis meses, acompañado de ajustes estructurales anuales. Por lo que se establece como monto de inversión referencial la suma de USD 600.000.

Tabla 23. Flujos de Fondos Netos

		FLUJO DE CAJA				
CUENTA	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Caja y bancos		38,726.46	30,981.17	37,042.70	44,340.11	53,075.11
Cuentas por cobrar		179,571.58	156,149.20	140,534.28	168,219.53	201,358.78
Inventarios		340,960.33	545,536.52	454,613.77	544,172.68	651,374.70
Otros activos corrientes		181,789.49	181,789.49	181,789.49	181,789.49	181,789.49
Total Activos Corrientes		741,047.85	914,456.38	813,980.24	938,521.82	1,087,598.08
Propiedad Planta y Equipo Neto		1,194,155.58	1,429,404.23	1,710,996.86	2,048,063.25	2,451,531.71
Otros activos no corrientes		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activos		1,935,203.44	2,343,860.61	2,524,977.10	2,986,585.06	3,539,129.79
Deudas al Corto Plazo		765,035.99	915,748.08	1,096,150.45	1,312,092.09	1,570,574.23
Otros pasivos corrientes		294,404.14	352,401.75	421,824.90	504,924.40	604,394.51
Total Pasivos Corrientes		1,059,440.13	1,268,149.83	1,517,975.35	1,817,016.49	2,174,968.74
Obligaciones financieras largo plazo		155,396.41	155,396.41	155,396.41	155,396.41	155,396.41
Otras cuentas por pagar (lp)		46,122.78	46,122.78	46,122.78	46,122.78	46,122.78
Total Pasivos		1,260,959.32	1,469,669.02	1,719,494.54	2,018,535.68	2,376,487.93
INVERSION	-600,000.00					
FLUJO DE FONDOS NETO	-600,000.00	674,244.12	874,191.59	805,482.56	968,049.38	1,162,641.86

Una vez elaborado el flujo de fondos, se procede al cálculo de los indicadores financieros VAN y TIR, obteniéndose los siguientes resultados.

Para el cálculo del VAN, se consideró el costo del capital propio Ke:

Ke

Rf = tasa libre de riesgo (por ejemplo, bonos del gobierno)
β (beta) = medida del riesgo de la empresa respecto al mercado
Rm = rendimiento esperado del mercado
(Rm - Rf) = prima de riesgo del mercado

Reemplazando:

Ke

β = 1.1
Prima de mercado = 5.5%
Riesgo país = 4.92%

ke= 6.05

ke= 14.97 %

Tabla 24. Cálculo VAN y TIR

VNA	$1,783,854.60
TIR	125%

Los resultados evidencian un Valor Actual Neto (VAN) positivo de aproximadamente USD 1,783,864.60, así como una Tasa Interna de Retorno de 125 %. En este sentido, ambos indicadores confirman la viabilidad financiera del proyecto, al generar valor y presentar una rentabilidad significativamente superior al costo de capital.

No obstante, es importante señalar que los resultados obtenidos corresponden a proyecciones y, por tanto, están sujetos a incertidumbre, ya que dependen de la calidad y disponibilidad de la información actual de la empresa.

Por lo que Compañía Limitada de Inversiones podría considerarse atractiva para la inversión, en la medida en que presenta una estructura financiera relativamente sólida, caracterizada por una mayor proporción de capital propio frente a deuda. Sin embargo, no se recomienda recurrir a nuevo endeudamiento con el objetivo de cubrir obligaciones existentes, dado que esta práctica podría incrementar el riesgo financiero y deteriorar su posición económica.

6.3. Relevancia del enfoque en el contexto de pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de vulcanización y reencauche constituyen un actor relevante dentro del sistema productivo ecuatoriano, debido a su contribución al mantenimiento del transporte terrestre, la generación de empleo y la prolongación de la vida útil de los neumáticos. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), las PYMES representan un eje fundamental para el desarrollo económico local y la reducción de brechas sociales, especialmente en economías en desarrollo como la ecuatoriana.

Desde una perspectiva ambiental, el reencauche de neumáticos se reconoce como una práctica alineada con los principios de la economía circular, al reducir la generación de residuos sólidos y optimizar el uso de recursos materiales (Ellen MacArthur Foundation, 2019). En el contexto ecuatoriano, esta actividad contribuye a mitigar los impactos ambientales asociados a la disposición inadecuada de neumáticos fuera de uso, problemática señalada por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE, 2021).

No obstante, diversos estudios evidencian que las PYMES del sector enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la gestión administrativa, la estandarización de procesos productivos, la adopción de tecnología y el cumplimiento de la normativa ambiental y de seguridad industrial (OECD, 2019). En este sentido, el análisis de las empresas de vulcanización y reencauche permite identificar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer su competitividad, eficiencia operativa y sostenibilidad empresarial. Por tanto, el estudio de este sector resulta pertinente para el diseño de estrategias que impulsen el desarrollo productivo local y fomenten prácticas empresariales responsables en el Ecuador.

7. PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

En el último capítulo del presente trabajo de investigación y, con base en la información analizada y los resultados proyectados, se plantea una propuesta de reestructuración empresarial orientada a mejorar los procesos internos de la empresa Compañía Limitada de Inversiones. El objetivo principal de dicha propuesta es lograr resultados positivos en sus estados financieros, mediante la optimización en el uso de sus recursos y el fortalecimiento de su gestión económica.

7.1. Tipos de reestructuración empresarial

Dentro de la reestructuración empresarial se contempla un conjunto de acciones estratégicas que orientan y alinean el rumbo que debe seguir una organización. Este enfoque pone en evidencia la importancia de considerar la reestructuración no únicamente como una respuesta ante situaciones de crisis por lo contrario se convierte es una herramienta que permite aprovechar las oportunidades que se presenta en el entorno del sector de la vulcanización y reencauche, optimizando la gestión interna y fortaleciendo la competitividad de la empresa en el mercado.

Las reestructuraciones pueden clasificarse en distintos tipos:

- Estructurales: Cambios en la jerarquía, departamentos o funciones.
- Financieras: Reorganización de activos, pasivos o capital.
- Operativas: Mejora de procesos y eficiencia.
- Estratégicas: Modificación del modelo de negocio o de los mercados objetivo.

En los capítulos que anteceden se presentó el análisis inicial del caso de estudio de Compañía Limitada de Inversiones, con especial atención al proceso de reestructuración organizacional. Este proceso responde a la necesidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno económico, tecnológico o competitivo, así como a la búsqueda de mayor eficiencia operativa y administrativa.

7.2. Motivaciones para la Reestructuración

La empresa Compañía Limitada de Inversiones forma parte del sector automotriz, dedicada a la comercialización de insumos para la reparación de llantas. Una motivación para la reestructuración es porque a través de esta actividad, contribuye a prolongar la vida útil de los neumáticos, lo que permite reducir los costos para el consumidor. Asimismo, promueve prácticas asociadas a la economía circular, sin dejar de lado aspectos fundamentales como la seguridad y la confianza que los clientes requieren al considerar la reparación o el reencauche de sus neumáticos como una alternativa viable

Otra motivación relevante es la necesidad de mejorar la calidad de los insumos y herramientas que se utilizan en el proceso de vulcanización y el reencauche, considerando que uno de los factores conflictivo del sector es la informalidad de varios talleres por lo dejan de lado la confianza y la seguridad, elementos que son esenciales para el consumidor al momento de optar por la alternativa de comprar neumáticos reencauchados o reparados temporalmente. No solo debe considerarse el valor del ahorro; además, es fundamental reconocer que las decisiones adoptadas implican la seguridad de las personas, ya que posibles fallas en el proceso pueden poner vidas en riesgo.

7.3. Factores Críticos de Éxito en la Implementación

En el contexto de la propuesta de reestructuración de la Compañía Limitada de Inversiones, los factores críticos de éxito constituyen las condiciones esenciales que deben cumplirse para garantizar la correcta implementación de los cambios planteados, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, el éxito de la reestructuración depende en gran medida del compromiso de la alta dirección ya que la participación activa permite orientar el proceso, aprobar decisiones estratégicas y garantizar la asignación adecuada de recursos. Asimismo, la alineación estratégica y financiera se presenta como un componente esencial, ya que asegura la coherencia entre los objetivos institucionales, la estructura operativa y la optimización de los recursos económicos de la organización.

De igual forma, la gestión del cambio organizacional desempeña un rol clave en la transición hacia la nueva estructura, permitiendo reducir la resistencia interna y facilitar la adaptación progresiva del personal. Complementariamente, la comunicación interna efectiva contribuye a mantener informados a los colaboradores, fortaleciendo la comprensión del proceso y promoviendo la participación activa en la implementación del cambio.

Por otro lado, la capacitación del talento humano se considera un factor determinante, debido a que el desarrollo de competencias técnicas y administrativas permite mejorar el desempeño del personal frente a nuevos procesos y herramientas de gestión. A esto se suma la optimización de recursos, la cual busca garantizar el uso eficiente de los recursos financieros, tecnológicos y humanos, con el fin de mejorar la productividad y reducir costos operativos.

Adicionalmente, el establecimiento de un sistema de control y evaluación basado en indicadores de gestión permite dar seguimiento continuo al proceso de reestructuración, facilitando la toma de decisiones oportunas y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Finalmente, la consolidación de una cultura organizacional orientada al cambio resulta esencial para asegurar la sostenibilidad del proceso, promoviendo la adaptabilidad, la innovación y la mejora continua dentro de la organización.

En conjunto, estos factores críticos de éxito constituyen la base sobre la cual se sustenta la implementación efectiva de la reestructuración empresarial, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y la generación de valor para la organización.

7.4. Reestructuración y sostenibilidad

La reestructuración empresarial en una organización dedicada a la comercialización de insumos para la vulcanización el reencauche se orienta a la optimización de su estructura organizativa, operativa y financiera, con el propósito de mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad en el mercado. Este proceso implica el rediseño de funciones, procesos y recursos, permitiendo una mejor asignación de responsabilidades, el fortalecimiento del control interno y la mejora en la toma de decisiones.

Considerando que la reestructuración no se limita únicamente a cambios administrativos, sino que constituye una transformación integral que busca garantizar la continuidad del negocio en un entorno altamente competitivo y vinculado a la industria automotriz y de reencauche.

Al considerar que la restructuración empresarial es una transformación integral se debe considerar la sostenibilidad en la propuesta por lo que se debería analizar desde tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental, las cuales permiten evaluar el impacto global de la empresa en su entorno.

- Sostenibilidad económica

Es esencial considerar la capacidad de la empresa en estudio para mantener su rentabilidad y estabilidad financiera en el tiempo. En este caso, la reestructuración permite optimizar costos operativos, mejorar la gestión de inventarios y fortalecer los márgenes de rentabilidad mediante una mejor planificación financiera y control contable.

- Sostenibilidad social

Está relacionada con el impacto de la empresa en sus colaboradores, clientes y grupos de interés. La reestructuración contribuye al fortalecimiento del talento humano mediante capacitación, mejora del clima organizacional y generación de condiciones laborales más eficientes y estables.

- Sostenibilidad ambiental

En el contexto del sector de vulcanización y reencauche, la sostenibilidad ambiental cobra especial relevancia, ya que se vincula con la reducción de residuos de neumáticos y la promoción de prácticas asociadas a la reutilización y prolongación de la vida útil de los productos. Esto contribuye a disminuir el impacto ambiental y alinearse con normativas y tendencias de responsabilidad ambiental.

7.4.1. Relación con el modelo de economía circular

La propuesta se alinea con el enfoque de economía circular, el cual busca extender el ciclo de vida de los productos mediante procesos de reutilización, reacondicionamiento y reciclaje. En el caso del sector de vulcanización, la comercialización de insumos para reencauche y reparación de neumáticos se integra directamente a este modelo, ya que permite reducir el desperdicio de materiales y optimizar el uso de recursos.

Este enfoque no solo genera beneficios ambientales, sino también económicos, al abrir oportunidades de eficiencia en costos y nuevas líneas de negocio sostenibles. Asimismo, fortalece la posición de la empresa dentro de una cadena de valor más responsable y competitiva.

7.4.2. Relación con factores críticos de éxito

El éxito de la reestructuración depende de factores clave como el compromiso de la alta dirección, la adecuada gestión del cambio organizacional, la comunicación interna efectiva y la optimización de recursos. Estos elementos aseguran la correcta implementación de las estrategias y permiten consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la sostenibilidad.

Asimismo, el sistema de control y evaluación basado en indicadores permite monitorear el impacto de la reestructuración en las tres dimensiones de sostenibilidad, garantizando la toma de decisiones oportunas.

En conjunto, la reestructuración empresarial y la sostenibilidad se presentan como elementos interdependientes dentro de la propuesta, ya que la transformación organizacional permite mejorar la eficiencia operativa, mientras que la sostenibilidad asegura la permanencia y crecimiento de la empresa en el tiempo. La integración del enfoque de economía circular fortalece aún más esta relación, posicionando a la organización dentro de un modelo de negocio más eficiente, responsable y competitivo.

8.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- El análisis del modelo de negocio actual de la Compañía Limitada de Inversiones permitió evidenciar que presenta debilidades estructurales relacionadas con la disminución de ingresos, baja rentabilidad y limitada capacidad de adaptación frente a un entorno competitivo y cambiante. Estas condiciones han impactado negativamente en su desempeño financiero, especialmente durante los años 2023 y 2024.
- El análisis del entorno competitivo permitió identificar factores externos relevantes, como la alta competencia informal, los costos de importación y las exigencias regulatorias, los cuales inciden directamente en la operación y sostenibilidad de la empresa, limitando su capacidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- A pesar de los desafíos, la empresa cuenta con representaciones exclusivas de prestigio mundial, como REMA TIP TOP AG, lo que constituye una base sólida de confianza y calidad para el rediseño de su propuesta de valor.
- En cuanto a la situación financiera, los indicadores de rentabilidad, liquidez y eficiencia reflejan un deterioro en los últimos años, evidenciado en utilidades negativas y una menor eficiencia en el uso de los recursos. No obstante, la proyección para el año 2025 muestra una posible recuperación, condicionada a la implementación de estrategias adecuadas.
- La empresa presentó una disminución en su rentabilidad durante los años 2023 y 2024, reflejada en indicadores negativos como el ROE y el ROS. Esta situación se asocia principalmente con la reducción de ingresos y el mantenimiento de costos fijos elevados, lo que afectó la sostenibilidad financiera de la organización.
- La aplicación de los ocho pasos del libro Un coloquio inesperado permitió estructurar un enfoque metodológico integral para el rediseño del modelo de negocio, facilitando la identificación de problemas, la formulación de soluciones y la orientación hacia la mejora continua.

- Finalmente, la propuesta de un modelo de negocio reestructurado se presenta como una alternativa viable para mejorar la competitividad, adaptabilidad, rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado, asegurando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

8.2. Recomendaciones

- Implementar un proceso integral de reestructuración del modelo de negocio, tomando como base la metodología de los ocho pasos del libro Un coloquio inesperado, con el fin de fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno competitivo.
- Fortalecer las estrategias comerciales orientadas a conseguir nuevos clientes y la fidelización de los actuales, mediante la diversificación de la cartera de productos, la mejora en la propuesta de valor y el uso de canales digitales que amplíen el alcance en el mercado.
- Implementar un control financiero más riguroso, especialmente en la gestión del flujo de caja, el control de costos y la evaluación periódica de indicadores financieros, con el objetivo de mejorar la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa
- Robustecer las estrategias comerciales y de marketing mediante segmentación de clientes, fidelización y diversificación de proveedores, con el fin de aumentar la participación en el mercado y disminuir la dependencia de un solo canal de abastecimiento.
- Mantener y fortalecer las políticas de crédito y cobranza, asegurando una adecuada recuperación de las cuentas por cobrar sin afectar el volumen de ventas.

- Incorporar herramientas tecnológicas y procesos de digitalización que faciliten la gestión administrativa, el control de inventarios y la toma de decisiones basada en información oportuna y confiable.

9. REFERENCIAS O BIBLIOGRAFIA

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch.

Campos, M., & García, L. (2020). Aplicación del modelo Canvas para la innovación en pequeñas empresas manufactureras. Revista de Investigación Empresarial, 12(1), 45–58.

Chiavenato, I. (2009). Administración de empresas: Enfoque por competencias. McGraw-Hill Interamericana.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Las pequeñas y medianas empresas en América Latina: Evolución y desafíos.

Chávez, E. (2024, enero 29). Conoce las más recientes tecnologías en llantas para el sector transportador. Noticias Autocosmos. https://noticias.autocosmos.com.co/2024/01/29/conoce-las-mas-recientes-tecnologias-en-llantas-para-el-sector-transportador

D'Kuba Chávez de Ita, F., Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2020). Un coloquio inesperado: Cómo sacarle jugo a una crisis. IPADE.

Ellen MacArthur Foundation. (2019). Completing the picture: How the circular economy tackles climate change.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (14.ª ed.). Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

International Accounting Standards Board. (2021). NIC 7: Estado de flujos de efectivo. IFRS Foundation.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). Liderando el cambio (2.ª ed.). Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.

McKinsey & Company. (2008). The 7S framework. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Reencauchadoras autorizadas — marzo 2021 [PDF]. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Reencauchadoras-Autorizadas-Marzo-2021.pdf

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE). (2021). Gestión integral de neumáticos fuera de uso en el Ecuador.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). SME and entrepreneurship outlook 2019.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (6th ed.).

Renovallanta S.A. (2024). Sobre Renovallanta. https://renovallanta.com.ec/sobre-renovallanta/

Revista Autoin. (2023). Renovallanta inaugura moderna planta de reencauche en Cuenca. https://www.revistaautoin.com/articulos/actualidad/PON8OfN3lc8VgOghH50e/renovallanta-inaugura-moderna-planta-de-reencauche-cuenca

Revista Autoin. (2025, abril 6). Renovallanta inaugura moderna planta de reencauche en Cuenca. https://www.revistaautoin.com/articulos/actualidad/PON8OfN3lc8VgOghH50e/renovallanta-inaugura-moderna-planta-de-reencauche-en-cuenca

Revista Recursos Humanos. (2024, octubre 21). Estrategias para la gestión del cambio en las organizaciones. https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/21/cambio-organizacional

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.ª ed.). Pearson Educación.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

TNU. (2022, mayo 9). ¿Sabías que un solo neumático recauchutado de camión tiene un impacto ecológico de 7 árboles? https://www.tnu.es/sabias-que-un-solo-neumatico-recauchutado-de-camion-tiene-un-impacto-ecologico-de-7-arboles/

10. ANEXOS

10.1. **Anexo 1** Empresas Reencauchadoras Registradas y Certificadas en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca

EMPRESAS REENCAUCHADORAS REGISTRADAS Y CERTIFICADAS EN EL MINISTERIO DE PRODUCCION, COMERCIO EXTERIOR INVERSIONES Y PESCA MPCEIP.						
Nro.	EMPRESA	LUGAR	DIRECCION	TELEFONO	VIGENCIA REGISTRO (D.M.A)	No. REGISTRO
1	REENCAUCHADORA DEL AUSTRO REENCAUSTRO	Cuenca	Isabel Mato Moscoso s/n y Calle Carnal.	07-2862182	26-01-25	MPCEIP-SCIT-027-2017
2	CONAUTO C.A.	Guayaquil	Pascuales s/n.	04-2599900	04-04-25	MPCEIP-SCIT-004-2012
3	DURALLANTA S.A.	Quito	Panamericana Sur Km. 11.	02-2691018	18-04-25	MPCEIP-SC1T-005-2012
		Cuenca	Paque Industrial Octavio Chacon 4-84.	02-2691018	20-05-25	MPCEIP-SCIT-013-CUE-2013
4	CAUCHOSIERRA S.A.	Ambato	Parque Industrial calle Sta y calle. F.	03-2452928	04-06-25	MPCEIP-SCIT-008-2013
5	LLANRESA DEL ECUADOR CIA. LTDA	Cuenca	Benigno Palacios S/N y Av. De las Americas.	07411-0605	26-06-25	MPCEIP-SCIT-022-2015
6	ISOLLANTA CIA. LTDA.	Cuenca	Calle Miguel Narvaéz S/N. y Octavio Chacón.	07-2861042	17-07-25	MPCEIP-SCIT-002-2012
7	AUTOMUNDIAL DEL ECUADOR S.A.	Quito	Panamericana Norte Km 7.5. calle José Andrade OE1318 y Juan de Celis.	02-2470677	19-07-25	MPCEIP-SCIT-006-2012
8	RENOVALLANTA S.A.	Quito	Panamericana sur km 15 Y parque industrial.	02-2690816	06-10-25	MPCEIP-SCIT-003-2012
		Cuenca	Octavio Chacón Moscoso 4-49 y Cornejo Veintemilla.	07-2860227	06-10-25	MPCEIP-SCIT-17-CUE-2014
9	ANTONI PINO YCAZA CIA. LTDA.	Guayaquil	Av. Juan Tanca Marengo 107.	042-284500 ext. 121-117	14-10-25	MPCEIP-SCIT-007-2012

Fuente de información: Reportes Mensuales de empresas Reencauchadoras Calificadas/Dirección de Reconversión Ambiental y Tecnológica-MPCEIP.

Elaborado Por:	Verónica Caicedo G.	Firma:
Aprobado Por:	Ing. Rómulo Armas R.	Firma:

10.2. Anexo 2 Datos generales de Compañía Limitada de Inversiones

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES		
EXPEDIENTE:	10671	RUC:	1790022021001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	02/04/1970	PLAZO SOCIAL:	06-03-2070
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	RESPONSABILIDAD LIMITADA
OFICINA:	QUITO	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL

PROVINCIA:	PICHINCHA	CANTÓN:	QUITO	CIUDAD:	QUITO

DIRECCIÓN POSTAL

PROVINCIA:	PICHINCHA	CANTÓN:	QUITO	CIUDAD:	QUITO
PARROQUIA:		CALLE:	JERONIMO LEITON	NÚMERO:	N24-18
INTERSECCIÓN/MZ.	AV.LA GASCA	CIUDADELA:	LA GASCA		
CONJUNTO:		BLOQUE:			
NÚMERO DE OFICINA:		EDIFICIO/C.C.:			
REFERENCIA / UBICACIÓN:	EN LA ENTRADA AL UNIVERSIDAD CENTRAL				
PISO:	PB	TELÉFONO1:	022469671	TELÉFONO2:	022469315
FAX:	022469315	CORREO ELECTRÓNICO 1:	s.gordon@sherpa.com.ec		
CASILLERO POSTAL:	8710	CORREO ELECTRÓNICO 2:	p.cando@sherpa.com.ec		
CELULAR:	0999810523	PERTENECE A M.V.:	NO	SITIO WEB:	

INFORMACIÓN

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?	NO	¿Ofrece servicios de pago a remesas?	NO	¿Sociedad de interés público?	NO
¿Pertenece a MV?	NO	¿Compañía vende a crédito?	NO	Fecha de última act. de datos	1/22/25 11:26 AM
Disposición Judicial que afecta la compañía:	NINGUNA				

CAPITAL A LA FECHA

CAPITAL SUSCRITO:	16000.0000	CAPITAL AUTORIZADO:	0.0000	VALOR X ACCIÓN:	1.00000

10.3 Anexo 3. Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2022

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
	DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
	EXPEDIENTE	10671
	RUC	1790022021001
	AÑO	2022
	FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2022.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		Mar 15, 20

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVO	1	2026330.66
ACTIVO CORRIENTE	101	997631.53
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	10101	61467.40
CAJA	1010101	130.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	61337.40
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	318953.63
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010203	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	324022.25
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	320409.20
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	320409.20
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	3613.05
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	3613.05
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	-5068.62
INVENTARIOS	10103	534539.41
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	505665.13
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	28874.28
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	9001.59
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	9001.59
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	0.00
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	73669.50
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	27987.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	44562.30
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	1120.20

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	0.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	1028699.13
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	1028699.13
TERRENOS	1020101	538739.57
EDIFICIOS	1020102	529997.77
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	0.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	34135.40
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	30130.12
NAVES, AEREONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	51329.27
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	159985.85
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	-315618.85
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
TERRENOS	102020101	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE TERRENOS SUBARRENDADOS	102020102	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
EDIFICIOS	102020201	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE EDIFICIOS SUBARRENDADOS	102020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLOGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLOGÍCOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO	1020602	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020604	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020605	0.00
(-)PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020606	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	10207	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
ACCIONES DEL DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	2	1113000.97
PASIVO CORRIENTE	201	837000.97
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	199299.87
LOCALES	2010301	1225.24
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	1225.24
OTRAS	201030103	0.00
DEL EXTERIOR	2010302	198074.63
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	198074.63
OTRAS	201030203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	56249.21
LOCALES	2010401	56249.21
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	22606.58
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	10227.57
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IESS	2010703	4996.68
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	3377.87
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	4004.46
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
OTROS	2010707	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	499105.56
LOCALES	2010801	499105.56
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080101	84726.01
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080102	0.00
PROVEEDORES	201080103	307189.23
OTROS	201080104	107190.32
DEL EXTERIOR	2010802	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080202	0.00
PROVEEDORES	201080203	0.00
OTROS	201080204	0.00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS	20110	10141.43
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	10141.43
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2011002	0.00
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	43104.66
JUBILACION PATRONAL	2011201	28651.59
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	14453.07
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	6493.66
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	6493.66
PASIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	20114	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	276000.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
PROVEEDORES	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
PRÉSTAMOS	202020201	0.00
PROVEEDORES	202020202	0.00
OTRAS	202020203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0.00
LOCALES	2020301	0.00
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20204	276000.00
LOCALES	2020401	276000.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040101	276000.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040102	0.00
PROVEEDORES	202040103	0.00
OTROS	202040104	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040202	0.00
PROVEEDORES	202040203	0.00
OTROS	202040204	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	0.00
OBLIGACIONES	2020501	0.00
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS	20206	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2020601	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2020602	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0.00
JUBILACION PATRONAL	2020701	0.00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	0.00
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	913329.69
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	913329.69
CAPITAL	301	16000.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	16000.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	8000.00
RESERVA LEGAL	30401	8000.00
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	878625.93
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	830545.83
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	46442.42
RESERVA DE CAPITAL	30604	1637.68
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	10703.76
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	10703.76
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	0.00
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

VALLEJO PAZ JUAN JOSE

1706852603

CONTADOR

GORDON GANGOTENA SORAYA DE LOS ANGELES

1708627920001

17-6890

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

En mi calidad de Representante Legal declaro voluntariamente bajo juramento y debidamente apercibido de las penas de perjurio, que la información relativa a los estados financieros, así como los anexos remitidos a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a través del formulario que antecede, es exacta, veraz y fiel a la consignada en los registros y libros sociales y contables de la compañía, al cierre del ejercicio fiscal.

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

Dicho esto, esta Superintendencia no tiene responsabilidad por la exactitud, veracidad, fidelidad ni error del contenido de la información que, por este medio, reconozco que, conforme a la ley, soy responsable de comunicar inmediatamente de las inconsistencias o errores que se hubieren identificado.

Asimismo, declaro además que conozco el contenido y alcance, entre otras, de las siguientes normas:

Ley de Compañías:

"Art. 25.- Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos requeridos, impondrá al representante legal de la compañía remisa una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.

La multa podrá repetirse hasta el debido cumplimiento de la obligación exigida.

El Superintendente podrá exigir, de oficio o a petición de los socios o accionistas de la compañía, la presentación de los estados financieros y de cualquier documentación contable que fuere necesaria para determinar la actual situación financiera de una compañía sujeta a su vigilancia. Estos estados financieros deberán ser entregados dentro de los quince días siguientes al mandato del Superintendente, bajo las mismas sanciones previstas en los incisos anteriores, salvo que la compañía, por razones justificadas, hubiere obtenido prórroga del plazo.

Los socios o accionistas tendrán el derecho de solicitar al organismo de control, en cualquier tiempo, el libre y oportuno acceso a la información financiera y demás documentos de la compañía. Para tales efectos, se procederá de acuerdo con el inciso anterior".

"Art.- 460.- La compañía que proporcione deliberada y dolosamente información falsa, maliciosa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de 50 salarios básicos unificados para los trabajadores del sector privado, cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

La compañía que proporcione por error o culpa información falsa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de hasta 20 Remuneraciones Básicas Unificadas cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar. (…)"

Código Orgánico Integral Penal:

"Art. 270.- Perjurio y falso testimonio.- La persona que, al declarar, confesar, informar o traducir ante o a (sic) autoridad competente, falte a la verdad bajo juramento, cometa perjurio, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años; cuando lo hace sin juramento, cometa falso testimonio, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

De igual modo, se comete perjurio cuando a sabiendas se ha faltado a la verdad en declaraciones patrimoniales juramentadas o juradas hechas ante Notario Público

Si el perjurio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de siete a diez años.

Si el falso testimonio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.

Se exceptúan los casos de versiones y testimonio de la o el sospechoso o de la o el procesado, tanto en la fase preprocesal, como en el proceso penal"

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
	DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
	EXPEDIENTE	10671
	RUC	1790022021001
	AÑO	2022
	FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2022.1

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	1611049.26
VENTA DE BIENES	40101	1610907.61
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	0.00
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	0.00
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	141.65
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	141.65
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	0.00
DIVIDENDOS	4011001	0.00
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
GANANCIA BRUTA	402	0.00
OTROS INGRESOS	403	5300.00
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40301	0.00
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40302	0.00
OTROS	40303	5300.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	1119404.79
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	1119404.79
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	392363.46
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	353681.34
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	879025.12
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	-505665.13
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	0.00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	0.00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	0.00
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	470248.08
GASTOS DE VENTA	50201	179775.46
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	49293.29
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	9462.99
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	5339.92
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	59150.59
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	7016.95
ARRENDAMIENTO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	814.83
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	8352.05
COMBUSTIBLES	5020112	5563.92
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	5435.65
TRANSPORTE	5020115	4511.80
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	395.07

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	5270.81
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020120	19106.20
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012001	19106.20
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012002	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502012003	0.00
AMORTIZACIONES	5020121	0.00
INTANGIBLES	502012101	0.00
OTROS ACTIVOS	502012102	0.00
GASTO DETERIORO	5020122	61.39
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012201	0.00
INVENTARIOS	502012202	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012203	0.00
INTANGIBLES	502012204	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012205	61.39
OTROS ACTIVOS	502012206	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502012207	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020123	0.00
MANO DE OBRA	502012301	0.00
MATERIALES	502012302	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012303	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020124	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020125	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020126	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020127	0.00
OTROS GASTOS	5020128	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	232603.00
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	130421.02
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	26783.04
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	14826.42
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	1911.11
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	10121.36
ARRENDAMIENTO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	4136.82
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	13212.35
TRANSPORTE	5020215	52.82
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020217	333.27
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	918.51
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	9333.16
DEPRECIACIONES	5020221	20553.12
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	20553.12
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502022103	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502022307	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	5183.05
INTERESES	5020301	5183.05
INTERESES POR PRESTAMOS	502030101	2721.27
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS	502030102	0.00
INTERESES POR VALORES EMITIDOS	502030103	0.00
OTROS INTERESES	502030104	2461.78
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	50203020101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TITULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
OTROS GASTOS	50204	52686.57
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	52686.57
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	26696.39
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	4004.46
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	22691.93
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	22691.93
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	22691.93
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	11988.17
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	-11988.17
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	10703.76
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	10703.76
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	10703.76
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

VALLEJO PAZ JUAN JOSE

1706852603

CONTADOR

GORDON GANGOTENA SORAYA DE LOS ANGELES

1708627920001

17-6890

10.4. Anexo 4 Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2023

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
	DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
	EXPEDIENTE	10671
	RUC	1790022021001
	AÑO	2023
	FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2023.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		Mar 15, 20

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVO	1	1755861.52
ACTIVO CORRIENTE	101	760286.16
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	10101	82693.57
CAJA	1010101	270.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	82423.57
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	215659.39
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010203	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	215659.39
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	215659.39
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	213699.81
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	1959.58
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	0.00
INVENTARIOS	10103	391222.69
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	327353.27
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	63869.42
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	15323.48
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	10066.79
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	5256.69
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	55387.03
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	624.69
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	53642.14
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	1120.20

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
ACCIONES DEL DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	2	879420.26
PASIVO CORRIENTE	201	627420.26
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	31233.84
LOCALES	2010301	3030.43
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	3030.43
OTRAS	201030103	0.00
DEL EXTERIOR	2010302	28203.41
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	28203.41
OTRAS	201030203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	10629.80
LOCALES	2010401	10629.80
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	116622.37
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	2102.70
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IESS	2010703	4767.79
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	3414.08
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	0.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
EXPEDIENTE	10671
RUC	1790022021001
AÑO	2023
FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2023.1

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	1240680.64
VENTA DE BIENES	40101	1240281.20
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	0.00
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	0.00
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	399.44
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	399.44
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	0.00
DIVIDENDOS	4011001	0.00
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
GANANCIA BRUTA	402	419765.26
OTROS INGRESOS	403	0.00
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40301	0.00
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40302	0.00
OTROS	40303	0.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	820915.38
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	820915.38
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	505665.13
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	313520.00
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	329083.52
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	-327353.27
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	0.00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	0.00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	0.00
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	456853.69
GASTOS DE VENTA	50201	176191.74
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	42726.61
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	8116.24
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	6831.90
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	61587.04
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	6042.08
ARRENDAMIENTO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	1211.75
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	7138.55
COMBUSTIBLES	5020112	6435.47
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	4609.06
TRANSPORTE	5020115	4570.10
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	1783.60

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	5302.14
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020120	16824.88
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012001	16824.88
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012002	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502012003	0.00
AMORTIZACIONES	5020121	0.00
INTANGIBLES	502012101	0.00
OTROS ACTIVOS	502012102	0.00
GASTO DETERIORO	5020122	3012.32
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012201	0.00
INVENTARIOS	502012202	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012203	0.00
INTANGIBLES	502012204	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012205	3012.32
OTROS ACTIVOS	502012206	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502012207	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020123	0.00
MANO DE OBRA	502012301	0.00
MATERIALES	502012302	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012303	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020124	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020125	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020126	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020127	0.00
OTROS GASTOS	5020128	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	228589.74
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	129582.32
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	27172.21
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	16212.01
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	2000.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	9034.39
ARRENDAMIENTO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	4431.76
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	8429.49
TRANSPORTE	5020215	160.49
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020217	0.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	954.94
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	13787.24
DEPRECIACIONES	5020221	16824.89
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	16824.89
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502022103	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
OTROS GASTOS	50204	45664.94
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	45664.94
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-36888.43
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	-36888.43
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	-36888.43
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	-36888.43
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	-36888.43
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	0.00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

VALLEJO PAZ JUAN JOSE

1706852603

CONTADOR

GORDON GANGOTENA SORAYA DE LOS ANGELES

1708627920001

17-6890

10.5. Anexo 5 Estados Financieros Compañía Limitada de Inversiones Año 2024

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
	DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
	EXPEDIENTE	10671
	RUC	1790022021001
	AÑO	2024
	FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2024.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		14/03/2025

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVO	1	1823851.35
ACTIVO CORRIENTE	101	826227.64
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	10101	90112.52
CAJA	1010101	270.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	89842.52
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	160810.76
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	1010203	0.00
RENTA FIJA	101020302	0.00
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	0.00
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	101020403	0.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	162300.16
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	162300.16
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	156077.82
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	6222.34
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
DIVIDENDOS POR COBRAR	10102050215	0.00
INTERESES POR COBRAR	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	71.38
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	71.38
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	-1560.78
INVENTARIOS	10103	454613.77
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	357177.80
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	97435.97
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	28957.50
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	10633.84
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	0.00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	18323.66
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	91733.09
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	17152.55
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	73460.34
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	1120.20

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	0.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	997623.71
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	997623.71
TERRENOS	1020101	538739.57
EDIFICIOS	1020102	529997.77
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	0.00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	34135.40
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	30656.12
NAVES, AEREONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	51329.27
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	162673.35
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-349907.77
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
TERRENOS	102020101	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE TERRENOS SUBARRENDADOS	102020102	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
EDIFICIOS	102020201	0.00
DERECHOS DE USO SOBRE EDIFICIOS SUBARRENDADOS	102020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLOGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLOGÍCOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO	1020602	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO	1020604	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020605	0.00
(-)PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1020606	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	10207	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020701	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PROVENIENTES POR DERECHOS DE USO	1020702	0.00
DERECHO DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	1020703	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	0.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
ACCIONES DEL DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	10209	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	1020901	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	1020902	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1020903	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	10210	0.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	1021001	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	1021002	0.00
POR COBRAR A CLIENTES	1021003	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1021004	0.00
PASIVO	2	986598.66
PASIVO CORRIENTE	201	758598.66
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	40648.88
LOCALES	2010301	2204.10
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
PROVEEDORES	201030102	2204.10
OTRAS	201030103	0.00
DEL EXTERIOR	2010302	38444.78
PRÉSTAMOS	201030201	0.00
PROVEEDORES	201030202	38444.78
OTRAS	201030203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	55396.41
LOCALES	2010401	55396.41
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	0.00
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	112808.58
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	2950.36
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IESS	2010703	5095.17
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	3425.25
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	0.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
OTROS	2010707	101337.80
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20108	497141.13
LOCALES	2010801	497141.13
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080101	82426.22
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080102	64300.00
PROVEEDORES	201080103	350414.91
OTROS	201080104	0.00
DEL EXTERIOR	2010802	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	201080201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	201080202	0.00
PROVEEDORES	201080203	0.00
OTROS	201080204	0.00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS	20110	13119.55
ANTICIPOS DE CLIENTES	2011001	13119.55
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2011002	0.00
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	38935.88
JUBILACION PATRONAL	2011201	24482.81
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	14453.07
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	548.23
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	548.23
PASIVOS FINANCIEROS AL COSTO AMORTIZADO	20114	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	228000.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
PROVEEDORES	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
PRÉSTAMOS	202020201	0.00
PROVEEDORES	202020202	0.00
OTRAS	202020203	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	0.00
LOCALES	2020301	0.00
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	20204	228000.00
LOCALES	2020401	228000.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040101	228000.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040102	0.00
PROVEEDORES	202040103	0.00
OTROS	202040104	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	202040201	0.00
PRÉSTAMOS DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS	202040202	0.00
PROVEEDORES	202040203	0.00
OTROS	202040204	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	0.00
OBLIGACIONES	2020501	0.00
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS	20206	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	2020601	0.00
OTROS ANTICIPOS RECIBIDOS	2020602	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0.00
JUBILACION PATRONAL	2020701	0.00
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	0.00
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	837252.69
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	837252.69
CAPITAL	301	16000.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	16000.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	8000.00
RESERVA LEGAL	30401	8000.00
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	852441.26
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	804361.16
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	46442.42
RESERVA DE CAPITAL	30604	1637.68
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	-39188.57
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	0.00
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-39188.57
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

VALLEJO PAZ JUAN JOSE

1706852603

CONTADOR

Gordon Gangotena Soraya de los Angeles

1708627920

17-6890

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

En mi calidad de Representante Legal declaro voluntariamente bajo juramento y debidamente apercibido de las penas de perjurio, que la información relativa a los estados financieros, así como los anexos remitidos a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a través del formulario que antecede, es exacta, veraz y fiel a la consignada en los registros y libros sociales y contables de la compañía, al cierre del ejercicio fiscal.

En tal virtud, me hago civil, penal y administrativamente responsable, de cumplir con las obligaciones derivadas del cargo que ejerzo, entre ellas, la de enviar, dentro del primer cuatrimestre de cada año, la información de la que habla el artículo 20 de la Ley de Compañías, de forma íntegra.

Dicho esto, esta Superintendencia no tiene responsabilidad por la exactitud, veracidad, fidelidad ni error del contenido de la información que, por este medio, reconozco que, conforme a la ley, soy responsable de comunicar inmediatamente de las inconsistencias o errores que se hubieren identificado.

Asimismo, declaro además que conozco el contenido y alcance, entre otras, de las siguientes normas:

Ley de Compañías:

"Art. 25.- Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos requeridos, impondrá al representante legal de la compañía remisa una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.

La multa podrá repetirse hasta el debido cumplimiento de la obligación exigida.

El Superintendente podrá exigir, de oficio o a petición de los socios o accionistas de la compañía, la presentación de los estados financieros y de cualquier documentación contable que fuere necesaria para determinar la actual situación financiera de una compañía sujeta a su vigilancia. Estos estados financieros deberán ser entregados dentro de los quince días siguientes al mandato del Superintendente, bajo las mismas sanciones previstas en los incisos anteriores, salvo que la compañía, por razones justificadas, hubiere obtenido prórroga del plazo.

Los socios o accionistas tendrán el derecho de solicitar al organismo de control, en cualquier tiempo, el libre y oportuno acceso a la información financiera y demás documentos de la compañía. Para tales efectos, se procederá de acuerdo con el inciso anterior".

"Art.- 460.- La compañía que proporcione deliberada y dolosamente información falsa, maliciosa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de 50 salarios básicos unificados para los trabajadores del sector privado, cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

La compañía que proporcione por error o culpa información falsa o contraria a la presente ley, será sancionada por el Superintendente de Compañías con una multa de hasta 20 Remuneraciones Básicas Unificadas cada vez, sin perjuicio de las correspondientes responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar. (...)"

Código Orgánico Integral Penal:

"Art. 270.- Perjurio y falso testimonio.- La persona que, al declarar, confesar, informar o traducir ante o a (sic) autoridad competente, falte a la verdad bajo juramento, cometa perjurio, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años; cuando lo hace sin juramento, cometa falso testimonio, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

De igual modo, se comete perjurio cuando a sabiendas se ha faltado a la verdad en declaraciones patrimoniales juramentadas o juradas hechas ante Notario Público

Si el perjurio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de siete a diez años.

Si el falso testimonio se comete en causa penal, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.

Se exceptúan los casos de versiones y testimonio de la o el sospechoso o de la o el procesado, tanto en la fase preprocesal, como en el proceso penal"

RAZÓN SOCIAL	COMPANIA LIMITADA DE INVERSIONES
DIRECCIÓN	JERONIMO LEITON Y AV.LA GASCA No. N24-18 BARRIO: BELISARIO QUEVEDO
EXPEDIENTE	10671
RUC	1790022021001
AÑO	2024
FORMULARIO	SCV.NIIF.10671.2024.1

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	1003436.56
VENTA DE BIENES	40101	986741.75
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	0.00
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	0.00
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	10839.12
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	10839.12
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	10839.12
INGRESOS FINANCIEROS	40110	5855.69
DIVIDENDOS	4011001	5855.69
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
GANANCIA BRUTA	402	370913.95
OTROS INGRESOS	403	0.00
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40301	0.00
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40302	0.00
OTROS	40303	0.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	632522.61
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	632522.61
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	327353.27
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	242524.47
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	419822.67
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	-357177.80
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	0.00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	0.00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	0.00
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	410102.52
GASTOS DE VENTA	50201	99921.69
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	38050.16
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	7128.50
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	5393.17
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	6152.24
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	7620.03
ARRENDAMIENTO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	1519.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	7668.18
COMBUSTIBLES	5020112	5658.06
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	3349.20
TRANSPORTE	5020115	5400.31
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	598.64

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	4785.09
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020120	5038.33
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012001	5038.33
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012002	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502012003	0.00
AMORTIZACIONES	5020121	0.00
INTANGIBLES	502012101	0.00
OTROS ACTIVOS	502012102	0.00
GASTO DETERIORO	5020122	1560.78
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012201	0.00
INVENTARIOS	502012202	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012203	0.00
INTANGIBLES	502012204	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012205	1560.78
OTROS ACTIVOS	502012206	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502012207	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020123	0.00
MANO DE OBRA	502012301	0.00
MATERIALES	502012302	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012303	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020124	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020125	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020126	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020127	0.00
OTROS GASTOS	5020128	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	264924.39
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	129832.90
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	27253.69
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	16712.14
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	2000.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	23703.32
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	6151.76
ARRENDAMIENTO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	30796.90
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	3328.24
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	10770.98
TRANSPORTE	5020215	45.72
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020217	1015.89
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	799.62
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	7474.91
DEPRECIACIONES	5020221	5038.32
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	5038.32
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
ACTIVOS POR DERECHO DE USO	502022103	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	0.00
DERECHOS DE USO POR ACTIVOS ARRENDADOS	502022307	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	2068.61
INTERESES	5020301	2068.61
INTERESES POR PRESTAMOS	502030101	1071.39
INTERESES POR ARRENDAMIENTOS	502030102	0.00
INTERESES POR VALORES EMITIDOS	502030103	0.00
OTROS INTERESES	502030104	997.22
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	50203020101	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TITULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD$)
OTROS GASTOS	50204	43187.83
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	43187.83
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-39188.57
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	-39188.57
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	-39188.57
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	-39188.57
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	-39188.57
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	0.00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)

VALLEJO PAZ JUAN JOSE

1706852603

CONTADOR

Gordon Gangotena Soraya de los Angeles

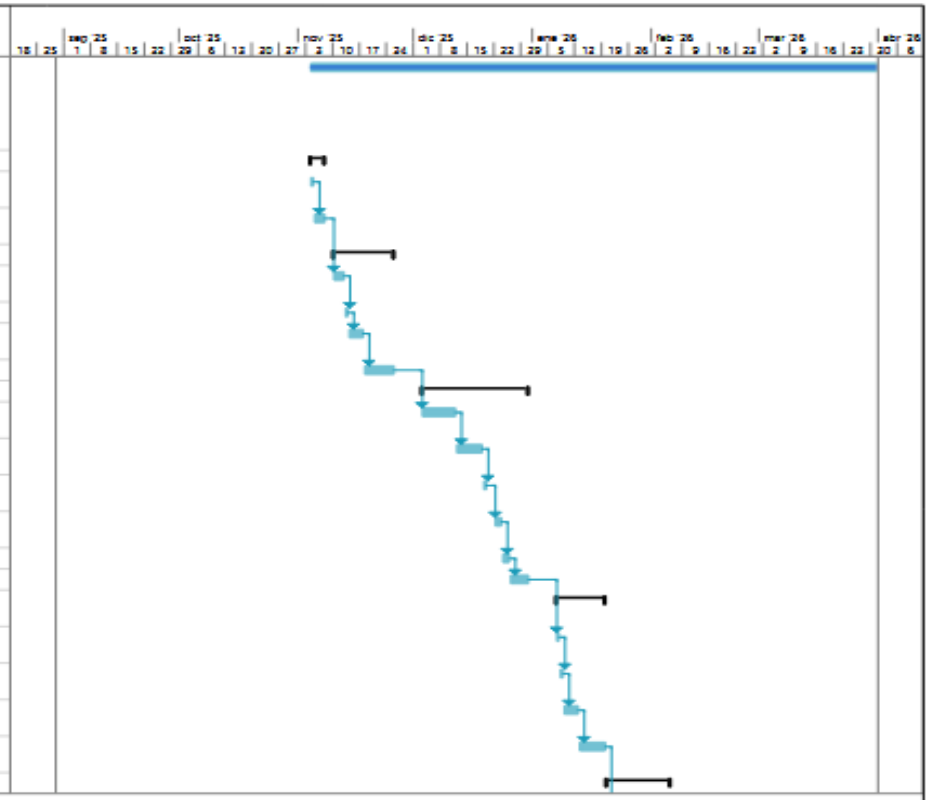
1708627920

17-6890

10.6. Anexo 6 Cronograma del Proyecto

El cronograma de un proyecto es una herramienta de gestión que organiza y planifica las actividades, tareas y fases de un proyecto en una secuencia temporal definida. Su objetivo principal es establecer los tiempos de inicio y finalización de cada actividad, así como la interdependencia entre ellas, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto dentro de los plazos establecidos. Un cronograma efectivo permite asignar recursos, identificar cuellos de botella, y monitorear el progreso del proyecto en cada etapa (Project Management Institute [PMI], 2017)

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo
1		**Reestructuración del modelo de negocio de "Compañía Limitada de Inversiones", empresa de insumos para vulcanización y reencauche de llantas en Quito, basada en los 8 pasos propuestos en el libro Un coloquio inesperado.**	**106 días**	**mar 4/11/25**
2		**Definición del tema y delimitación del alcance del estudio**	**4 días**	**mar 4/11/25**
3		Reunirse con el representante de la empresa para conocer su situación, contexto, y disposición a participar	1 día	mar 4/11/25
4		Delimitar el estudio en términos de: alcance geográfico, temporal, y funcional (por ejemplo: solo analizar comercialización y	3 días	mié 5/11/25
5		**Formulación del problema, objetivos, hipótesis y justificación**	**12 días**	**lun 10/11/25**
6		Identificar la problemática específica del modelo de negocio actual de la empres	3 días	lun 10/11/25
7		Formular el problema general de investigació	1 día	jue 13/11/25
8		Formular problemas específicos que desglosen el problema general,antecendentes,	2 días	vie 14/11/25
9		Justificación del estudio: pertinencia académica, práctica y social	6 días	mar 18/11/25
10		**Revisión bibliográfica y construcción del marco teórico**	**20 días**	**mié 3/12/25**
11		Identificar las fuentes bibliográficas relevantes (libros, artículos, tesis, papers académicos)	7 días	mié 3/12/25
12		Revisar teorías clave sobre modelos de negocio (Ej: Modelo Canvas de Osterwalder, Business Model Innovation, etc.)	5 días	vie 12/12/25
13		Estudiar conceptos relacionados con reestructuración organizacional y mejora de procesos	1 día	vie 19/12/25
14		Recopilar antecedentes de estudios similares aplicados a empresas del mismo rubro u otros sectores	2 días	lun 22/12/25
15		Sistematizar la información recolectada en una matriz	2 días	mié 24/12/25
16		Citar correctamente usando normas APA	3 días	vie 26/12/25
17		**Marco teórico: estructura del modelo Canvas, casos similares, situación del sector**	**9 días**	**mié 7/1/26**
18		Marco teórico: estructura del modelo Canvas, casos similares, situación del sector	1 día	mié 7/1/26
19		Identificar conceptos clave relacionados con innovación en modelos de negocio	1 día	jue 8/1/26
20		Seleccionar casos aplicables al sector industrial o automotriz similares al reencauche	2 días	vie 9/1/26
21		Investigar la situación actual del sector de reencauche: mercado, normativa, competencia, oportunidades	5 días	mar 13/1/26
22		**Redactar secciones del marco teórico:**	**13 días**	**mar 20/1/26**



Proyecto: Simple Project Plan
Fecha: sáb 30/8/25

Tarea	Tarea manual		Fecha límite
División	solo duración		Tarea hito de predecesor de ruta de acceso
Hito	Informe de resumen manual		Tarea de resumen de predecesor de ruta de acceso
Resumen	Resumen manual		Tarea normal de predecesor de ruta de acceso
Resumen del proyecto	solo el comienzo		Progreso
Tarea inactiva	solo fin		Progreso manual
Hito inactivo	Tareas externas		
Resumen inactivo	Hito externo		

Página 1

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo
23		Evaluación de viabilidad de la propuesta: operativa, financiera y estratégica	3 días	mar 20/1/26
24		Definir criterios de viabilidad: operativa, financiera y estratégica	2 días	mié 28/1/26
25		Realizar un análisis operativo:	5 días	vie 30/1/26
26		**Redacción del capítulo de resultados y análisis del nuevo modelo**	**17 días**	**lun 9/2/26**
27		Organizar y clasificar la información recolectada en el trabajo de campo (entrevistas, encuestas, observaciones, análisis DAFO, Canvas actual)	3 días	lun 9/2/26
28		Analizar los resultados del modelo de negocio actual: debilidades, fallos operativos o estratégicos	4 días	jue 12/2/26
29		Presentar el nuevo modelo Canvas propuesto: describir cada uno de los 9 bloques	1 día	mié 18/2/26
30		Comparar el modelo actual vs. el modelo propuesto	1 día	jue 19/2/26
31		Redactar los resultados de forma clara, objetiva y respaldada en datos (cuantitativos y cualitativos)	2 días	vie 20/2/26
32		Revision de gráficos, cuadros, diagramas Canvas, tablas de viabilidad u otros recursos visuales	5 días	mar 24/2/26
33		Revisar coherencia entre los resultados obtenidos y los objetivos específicos	1 día	mar 3/3/26
34		**Redacción del capítulo de resultados y análisis del nuevo modelo**	**4 días**	**lun 9/3/26**
35		Estructurar el capítulo de resultados según los objetivos específicos	1 día	lun 9/3/26
36		Describir el modelo de negocio actual de la empresa: debilidades, fallos, oportunidades	1 día	mar 10/3/26
37		Integrar los resultados del análisis de viabilidad (operativa, financiera y estratégica)	1 día	mié 11/3/26
38		Redactar conclusiones parciales dentro del capítulo para cada hallazgo importante	1 día	jue 12/3/26
39		**Conclusiones, recomendaciones y plan de implementación sugerido**	**5 días**	**mar 17/3/26**
40		Redactar las conclusiones generales del estudio, en base a los objetivos específicos alcanzado	1 día	mar 17/3/26
41		Elaborar un plan de implementación sugerido, incluyendo fases, responsables, recursos y tiempos estimados	1 día	mié 18/3/26
42		Redactar advertencias o limitaciones del estudio y condiciones necesarias para la implementación exitosa	2 días	jue 19/3/26
43		**Enviar borrador al tutor académico para revisión y ajustes**	**3 días**	**jue 26/3/26**
44		Ajuste y envio definitivo para calificacion	3 días	jue 26/3/26

