Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Modelo de aplicación de la perspectiva contable y financiera del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca

Tesis de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autora: Veronica Alexandra Delgado Gomezcoello

Director: Ingeniero Juan Carlos Aguirre Maxi – M.B.A

Cuenca, Ecuador

2014

…a mis seres amados que me cuidan desde el cielo, solo les puedo dedicar cada triunfo, cada logro y cada acción generosa como símbolo de lo mucho que significan en mi vida: Papá, Mamá, Elvi…

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero agradecer al poder superior de Dios, que me ha traído con vida hasta este momento, por haberme dado la sabiduría para entender su voluntad. A mis papis y hermanos por su paciencia, sus consejos y su gran amor incondicional. A los docentes de la Universidad del Azuay por los conocimientos impartidos en las aulas durante todo el tiempo de estudios y de manera especial a Juan Carlos por su generosidad, apoyo y voluntad en dirigir este trabajo de graduación. Sinceramente ¡GRACIAS!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA **II**

AGRADECIMIENTO **III**

ÍNDICE DE CONTENIDOS **IV**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES **IX**

ÍNDICE DE TABLAS **X**

ÍNDICE DE ECUACIONES **XII**

ÍNDICE DE ANEXOS **XIII**

RESUMEN **XIV**

ABSTRACT ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INTRODUCCION **1**

CAPITULO I **2**

1. MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO Y DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL **2**

1.1. NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD 1: PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS **2**

1.1.1. ALCANCE 2
1.1.2. FINALIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 3
1.1.3. COMPONENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 3
1.1.4. HIPÓTESIS DEL NEGOCIO EN MARCHA 3
1.1.5. UNIFORMIDAD EN LA PRESENTACIÓN – COMPENSACIÓN 3
1.1.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 4
1.1.7. BALANCE 4

1.1.7.1. ACTIVOS CORRIENTES 4
1.1.7.2. PASIVOS CORRIENTES 5
1.1.7.3. INFORMACIÓN A REVELAR EN EL BALANCE 5
1.1.7.4. INFORMACIÓN A REVELAR EN EL BALANCE O EN LAS NOTAS 6
1.1.8. ESTADO DE RESULTADOS 6
1.1.8.1. TIPOS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS 7
1.1.9. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO 8
1.1.10. NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS 9
1.1.11. OTRAS INFORMACIONES A REVELAR 10

1.2. NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 10

1.2.1. DEFINICIONES 11
1.2.2. INFORMACIÓN SOBRE FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN 11
1.2.2.1. MÉTODO DIRECTO 11
1.2.2.2. MÉTODO INDIRECTO 12
1.2.3. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN 12
1.2.4. ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN 12
1.2.5. INFORMACIÓN SOBRE FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN 13

1.3. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS 14

1.3.1. RATIOS DE LIQUIDEZ 14
1.3.1.1. RAZÓN CIRCULANTE 15
1.3.1.2. RAZÓN RÁPIDA O RAZÓN DE PRUEBA DEL ÁCIDO 16
1.3.2. RATIOS DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS 16
1.3.2.1. ROTACIÓN DE INVENTARIO 17
1.3.2.2. DÍAS DE VENTAS PENDIENTES DE COBRO 17
1.3.2.3. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS 18
1.3.2.4. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES 18
1.3.3. RATIOS DE APALANCAMIENTO 18
1.3.3.1. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO 19
1.3.3.2. RAZÓN DE ROTACIÓN DE INTERESES A UTILIDADES 20
1.3.3.3. RAZÓN DE COBERTURA DE LOS CARGOS FIJOS 20
1.3.4. RATIOS DE RENTABILIDAD 21
1.3.4.1. MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS 21
1.3.4.2. GENERACIÓN BÁSICA DE UTILIDADES 22
1.3.4.3. RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES 22
1.3.4.4. RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE COMÚN 23
1.3.5. RATIOS DE VALOR DE MERCADO 23
1.3.5.1. RAZÓN PRECIO / UTILIDADES 23

1.3.5.2. RAZÓN DE VALOR DE MERCADO / VALOR EN LIBROS 24
1.3.6. ECUACIÓN DUPONT 26

1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 28

1.4.1. CONCEPTO 28
1.4.2. LAS RELACIONES DE CAUSA – EFECTO 29
1.4.3. LOS INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN 30
1.4.4. PERSPECTIVAS 30
1.4.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA 30
1.4.4.1.1. COMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO 31
1.4.4.1.2. CRECIMIENTO 31
1.4.4.1.3. SOSTENIMIENTO 31
1.4.4.1.4. COSECHA 31
1.4.4.1.5. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA 32
1.4.4.1.6. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS 33
1.4.4.1.6.1. NUEVOS PRODUCTOS 33
1.4.4.1.6.2. NUEVAS APLICACIONES 33
1.4.4.1.6.3. NUEVOS CLIENTES Y MERCADOS 33
1.4.4.1.6.4. NUEVAS RELACIONES 33
1.4.4.1.6.5. NUEVA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 34
1.4.4.1.6.6. NUEVA ESTRATEGIA DE PRECIOS 34
1.4.4.1.7. REDUCCIÓN DE COSTOS / MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD 34
1.4.4.1.7.1. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INGRESOS 34
1.4.4.1.7.2. REDUCCIÓN DE LOS COSTOS UNITARIOS 34
1.4.4.1.7.3. MEJORAR EL MIX DE LOS CANALES 35
1.4.4.1.7.4. REDUCIR LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN 35
1.4.4.1.8. UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS / ESTRATEGIA DE INVERSIÓN 35
1.4.4.1.8.1. CICLO DE CAJA 35
1.4.4.1.8.2. MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS 36
1.4.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE 36
1.4.4.2.1. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 36
1.4.4.2.2. INDICADORES CENTRALES 37
1.4.4.2.3. PROPUESTA DE VALOR 37
1.4.4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS 37
1.4.4.3.1. LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO 38
1.4.4.3.1.1. INNOVACIÓN 38
1.4.4.3.1.2. OPERACIONES 38
1.4.4.3.1.3. SERVICIO POSTVENTA 38
1.4.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO 39
1.4.4.4.1. LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS 39
1.4.4.4.2. LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN 40

1.4.4.4.3. MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS 40

CAPITULO II 41

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS 41

2.1. ANÁLISIS FODA 42
2.1.1. FORTALEZAS (INTERNAS) 43
2.1.2. OPORTUNIDADES (EXTERNAS) 43
2.1.3. DEBILIDADES (INTERNAS) 44
2.1.4. AMENAZAS (EXTERNAS) 45
2.1.5. MATRIZ FODA 45
2.1.6. ESTRATEGIAS DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA. 46
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 46
2.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES 47
2.2.2. AMENAZAS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES 48
2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES 49
2.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS 50
2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 51
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO FINANCIERO – EMPRESARIAL 51
2.3.1. RATIOS DE LIQUIDEZ 53
2.3.2. RATIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO 54
2.3.3. RATIOS DE APALANCAMIENTO 56
2.3.4. RATIOS DE RENTABILIDAD 57

CAPITULO III 59

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL 59

3.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO 60
3.1.1 REDACCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO 61
3.1.2 EJECUCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO 61
3.2. REALIZACIÓN DE ENCUESTAS 61
3.2.1 REDACCIÓN DEL CUESTIONARIO ESTRUCTURADO 61
3.2.2. INFORMANTES 62
3.2.3.CUESTIONARIO ESTRUCTURADO 62
3.3. PROCESAMIENTO DE DATOS 62
3.4. TABLAS DE CONTINGENCIA 95
3.5. RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO 96

4. MODELO DE APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA CONTABLE Y FINANCIERA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE CUENCA 100

4.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA 101
4.1.1. MISIÓN 101
4.1.2. VISIÓN 101
4.1.3. OBJETIVOS 101
4.1.4. VALORES INSTITUCIONALES 102
4.2. INDICADORES FINANCIEROS 102
4.2.1. ESCALERAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 102
4.2.2. RAZÓN INVENTARIO POR MARCA 104
4.2.3. RAZÓN INVENTARIO POR LÍNEA 104
4.2.4. RAZÓN MERCADERÍA EN TRÁNSITO 105
4.2.5. RAZÓN PÉRDIDA DE VENTAS 105
4.2.6. INVENTARIO VENDIDO 106
4.2.7. RAZÓN FUENTES DE FINANCIAMIENTO 106
4.2.8. RAZÓN PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES EN COMPRAS 107
4 .2.9. PRODUCTIVIDAD OPERATIVA 108
4.2.10. PRODUCTIVIDAD DEL COSTO DE VENTAS 108
4.2.11. PRODUCTIVIDAD FINANCIERA 109
4.2.12. RAZÓN TIPO DE VENTA 109
4.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 111
4.4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL 113

CONCLUSIONES 115

RECOMENDACIONES I

BIBLIOGRAFIA II

ANEXOS III

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: GRÁFICA DUPONT 25
ILUSTRACIÓN 2: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 28
ILUSTRACIÓN 3: TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA 32
ILUSTRACIÓN 4: LA CADENA DE VALOR 38
ILUSTRACIÓN 5: LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS 39
ILUSTRACIÓN 6: LA MATRIZ FODA 42
ILUSTRACIÓN 7: MATRIZ FODA DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 45
ILUSTRACIÓN 8: MATRIZ FODA DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 46
ILUSTRACIÓN 9: LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER 47
ILUSTRACIÓN 10: GRÁFICO PREGUNTA 2. 63
ILUSTRACIÓN 11: GRÁFICO PREGUNTA 3. 64
ILUSTRACIÓN 12: GRÁFICO PARA PREGUNTA 4. 66
ILUSTRACIÓN 13: GRÁFICO PREGUNTA 5 67
ILUSTRACIÓN 14: GRÁFICO PARA PREGUNTA 6. 68
ILUSTRACIÓN 15: GRÁFICO DE PREGUNTA 7. 69
ILUSTRACIÓN 16: GRÁFICO PREGUNTA 8 70
ILUSTRACIÓN 17: GRÁFICO PREGUNTA 9 71
ILUSTRACIÓN 18: GRÁFICO DE PREGUNTA 10. 72
ILUSTRACIÓN 19: GRÁFICO PREGUNTA 11. 73
ILUSTRACIÓN 20: GRÁFICO PREGUNTA 12. 74
ILUSTRACIÓN 21: GRÁFICO PARA PREGUNTA 13. 75
ILUSTRACIÓN 22: GRÁFICO PARA PREGUNTA 14. 77
ILUSTRACIÓN 23: GRÁFICO DE LA PREGUNTA 15. 78
ILUSTRACIÓN 24: GRÁFICO PARA PREGUNTA 16. 79
ILUSTRACIÓN 25: GRÁFICO PARA PREGUNTA 17. 80
ILUSTRACIÓN 26: GRÁFICO DE PREGUNTA 18 81
ILUSTRACIÓN 27: GRÁFICO DE PREGUNTA 19 82
ILUSTRACIÓN 28: GRÁFICO DE PREGUNTA 20 83
ILUSTRACIÓN 29: GRÁFICO DE PREGUNTA 21 85
ILUSTRACIÓN 30: GRÁFICO DE PREGUNTA 22 86
ILUSTRACIÓN 31: GRÁFICO DE PREGUNTA 23 87
ILUSTRACIÓN 32: GRÁFICO DE PREGUNTA 24 89
ILUSTRACIÓN 33: GRÁFICO DE PREGUNTA 25 90
ILUSTRACIÓN 34: GRÁFICO DE PREGUNTA 26 91
ILUSTRACIÓN 35: GRÁFICO DE PREGUNTA 27 92
ILUSTRACIÓN 36: GRÁFICO DE PREGUNTA 28 94
ILUSTRACIÓN 37: MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA. 113

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TIPOS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS 7
TABLA 2: EMPRESAS DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS CON PRESENCIA EN LA CIUDAD DE CUENCA 52
TABLA 3: RATIOS DE LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 53
TABLA 4: RATIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 54
TABLA 5: RATIOS DE APALANCAMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 56
TABLA 6: RATIOS DE APALANCAMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 57
TABLA 7: EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS CON PRESENCIA EN LA CIUDAD DE CUENCA 60
TABLA 8: ESTADÍSTICA DE PREGUNTA 2. 63
TABLA 9: CÁLCULOS OBTENIDOS DE PREGUNTA 2. 63
TABLA 10:ESTADÍSTICA DE PREGUNTA 3. 64
TABLA 11:CÁLCULOS OBTENIDOS DE PREGUNTA 3. 64
TABLA 12: ESTADÍSTICAS PREGUNTA 4. 65
TABLA 13: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 4. 65
TABLA 14: ESTADÍSTICAS PREGUNTA 5. 66
TABLA 15: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 5. 66
TABLA 16: ESTADÍSTICAS PARA PREGUNTA 6. 67
TABLA 17: CÁLCULO PARA PREGUNTA 6. 68
TABLA 18: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 7. 69
TABLA 19: CÁLCULO PARA PREGUNTA 7. 69
TABLA 20: ESTADÍSTICA PARA PREGUNTA 8. 70
TABLA 21: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 8 70
TABLA 22: ESTADÍSTICAS DE LA PREGUNTA 9. 71
TABLA 23: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 9. 71
TABLA 24: ESTADÍSTICAS PREGUNTA 10. 72
TABLA 25: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 10. 72
TABLA 26: ESTADÍSTICAS DE LA PREGUNTA 11. 73
TABLA 27: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 11. 73
TABLA 28: ESTADÍSTICAS PARA PREGUNTA 12. 74
TABLA 29: CÁLCULO PARA PREGUNTA 12. 74
TABLA 30: ESTADÍSTICAS PREGUNTA 13. 75
TABLA 31: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 13. 75
TABLA 32: ESTADÍSTICAS PREGUNTA 14. 76
TABLA 33: CÁLCULO PARA PREGUNTA 14. 76
TABLA 34: ESTADÍSTICAS DE LA PREGUNTA 15. 77
TABLA 35: CÁLCULOS PARA LA PREGUNTA 15. 78
TABLA 36: ESTADÍSTICAS DE LA PREGUNTA 16. 78
TABLA 37: CÁLCULOS PARA PREGUNTA 16. 79

TABLA 38: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 17. 79
TABLA 39: CÁLCULOS PARA LA PREGUNTA 17. 80
TABLA 40: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 18 81
TABLA 41: CÁLCULOS DE PREGUNTA 18 81
TABLA 42: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 19 82
TABLA 43: CÁLCULOS DE PREGUNTA 19 82
TABLA 44: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 20 83
TABLA 45: CÁLCULOS DE PREGUNTA 20 83
TABLA 46: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 21 84
TABLA 47: CÁLCULOS DE PREGUNTA 21 84
TABLA 48: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 22 85
TABLA 49: CÁLCULOS DE PREGUNTA 22 86
TABLA 50: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 23 86
TABLA 51: CÁLCULOS DE PREGUNTA 23 87
TABLA 52: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 24 88
TABLA 53: CÁLCULOS DE PREGUNTA 24 88
TABLA 54: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 25 89
TABLA 55: CÁLCULOS DE PREGUNTA 25 90
TABLA 56: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 26 90
TABLA 57: CÁLCULOS DE PREGUNTA 26 91
TABLA 58: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 27 91
TABLA 59: CÁLCULOS DE PREGUNTA 27 92
TABLA 60: ESTADÍSTICAS DE PREGUNTA 28 93
TABLA 61: CÁLCULOS DE PREGUNTA 28 93
TABLA 62: COMPARACIÓN DE PERSPECTIVA MÁS IMPORTANTE CON TIEMPO DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO 95
TABLA 63: COMPARACIÓN DE RECIBE ASESORÍA FINANCIERA EXTERNA CON UTILIZA LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA 95
TABLA 64: COMPARACIÓN DE RECIBE ASESORÍA FINANCIERA EXTERNA CON UTILIZA LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA 96
TABLA 65: INDICADORES FINANCIEROS A IMPLEMENTAR 98
TABLA 66: CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE CUENCA. 111

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Razón Circulante 15
Ecuación 2: Razón Rápida 16
Ecuación 3: Rotación de Inventario 17
Ecuación 4: Días Pendientes de Cobro 17
Ecuación 5: Rotación de Activos Fijos 18
Ecuación 6: Rotación de Activos Totales 18
Ecuación 7: Razón de Endeudamiento 19
Ecuación 8: Razón de Rotación del Interés Ganado 20
Ecuación 9: Razón de Cobertura de los Cargos Fijos 20
Ecuación 10: Margen de Utilidad sobre Ventas 22
Ecuación 11: Razón Básica de Utilidades 22
Ecuación 12: Rendimiento sobre los activos totales 22
Ecuación 13: Rendimiento sobre el Capital Contable Común 23
Ecuación 14: Razón Precio 23
Ecuación 15: Valor en Libros por Acción 24
Ecuación 16: Razón de Valor de Mercado 24
Ecuación 17: Tasa de Rendimiento sobre el Activo Total 26
Ecuación 18: Tasa de Rendimiento sobre el Capital 26
Ecuación 19: Ecuación DuPont Ampliada 27
Ecuación 20: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 0 – 30 días 103
Ecuación 21: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 30 – 60 días 103
Ecuación 22: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 60 – 90 días 103
Ecuación 23: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 90 – 180 días 103
Ecuación 24: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera más de 180 días 103
Ecuación 25: Fórmula Inventario por Marca 104
Ecuación 26: Fórmula Inventario por Línea Café 104
Ecuación 27: Fórmula Inventario por Línea Blanca 104
Ecuación 28: Fórmula Mercadería en Tránsito 105
Ecuación 29: Fórmula Pérdida de Ventas 105
Ecuación 30: Fórmula Inventario Vendido 106
Ecuación 31: Fórmula Fuentes de Financiamiento Bancos 106
Ecuación 32: Fórmula Fuentes de Financiamiento IESS 106
Ecuación 33: Fórmula Fuentes de Financiamiento SRI 107
Ecuación 34: Fórmula Fuentes de Financiamiento Otras Cuentas 107
Ecuación 35: Fórmula Pago a Proveedores Nacionales 107
Ecuación 36: Fórmula Pago Importaciones 107
Ecuación 37: Fórmula Productividad Operativa 108
Ecuación 38: Fórmula Productividad del Costo de Ventas 108
Ecuación 39: Fórmula Productividad Financiera 109
Ecuación 40: Fórmula Tipo de Venta Contado 109
Ecuación 41: Fórmula Tipo de Venta Crédito 109
Ecuación 42: Fórmula Tipo de Venta Tarjeta de Crédito 110

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA PILOTO A PROFUNDIDAD III
ANEXO 2. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO MODELO, APLICADO A LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS VII
ANEXO 3. MODELO DE APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA CONTABLE Y FINANCIERA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE CUENCA. XIII
ANEXO 4: DISEÑO DE TESIS APROBADA POR EL CONSEJO DE FACULTAD XXI

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla la elaboración de un modelo de aplicación de la perspectiva contable y financiera del Cuadro de Mando Integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca; mediante la ejecución de una investigación formativa y un proyecto nuevo y multidisciplinario de carácter técnico; para lo cual, inicialmente se realizó el estudio bibliográfico, un análisis del sector comercial, se utilizó un censo poblacional y encuestas a las compañías que realizan esta actividad para que de esta manera se determinen indicadores financieros asertivos para satisfacer las necesidades y una estrategia empresarial para la toma de decisiones gerenciales.

ABSTRACT

This paper is about the development of a model for the implementation of the accounting and financial perspective of the Balanced Scorecard for the Electrical Appliances marketing companies in the city of Cuenca, through the implementation of a formative research and a new multidisciplinary technical project. In order to do that, first we performed a bibliographic review, and an analysis of the commercial sector; then the data from a population census and surveys applied to companies that perform this activity were also used for as to identify assertive financial indicators in order to meet the needs and the business strategy for management decisions making.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca, han tenido un gran crecimiento de ventas y presencia en el mercado en estos últimos años. Los negocios familiares, pequeños e informales del pasado se han convertido en grandes cadenas que ofrecen soluciones para el hogar de los consumidores finales. Esta es la razón principal que ha llevado a la elección del tema a desarrollarse en el presente trabajo de investigación. Ya que al ser grandes compañías requieren de indicadores financieros creados entorno a las necesidades que ellas demandan las cuales están atadas a las decisiones gerenciales que ejecutan sus directivos de acuerdo al cumplimiento de una estrategia empresarial.

Mediante la ejecución de este trabajo se procura cumplir con la elaboración y desarrollo de un modelo de aplicación de la perspectiva Contable y Financiera del Cuadro de Mando Integral necesario y adaptable a las empresas y cadenas de electrodomésticos que ofertan sus productos en la Ciudad de Cuenca, conocer las definiciones y conceptos teóricos – prácticos que engloban el Análisis Contable y Financiero Empresarial así como el Cuadro de Mando Integral, analizar el entorno económico y financiero de las empresas comercializadoras de electrodomésticos a nivel de la ciudad de acuerdo al sector industrial en el que se encuentran y establecer las condiciones y comportamiento en el Mercado Cuencano de las empresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos a través de las diez empresas más representativas del sector.

Para el desarrollo de este trabajo se empleará una Investigación Cuantitativa mediante el método de Censo a las empresas dedicadas a esta actividad en específico y adicionalmente se empleará la herramienta de encuestas para lograr resultados reales y concretos.

CAPITULO I

1. Marco Teórico del Análisis Contable y Financiero y del Cuadro de Mando Integral

1.1.Norma Internacional de Contabilidad 1: Presentación de Estados Financieros

El Objetivo de esta norma es establecer requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, directrices para determinar su estructura, y requisitos mínimos sobre su contenido; de tal manera, que estos sean comparables con estados de anteriores años y/o estados de otras empresas. En esta norma se presenta una descripción de cada uno de los Estados Financieros que conforman un solo conjunto básico; el cual, se presenta a las instituciones financieras, de regulación y público interesado en la información de la empresa.

Como se verá durante el desarrollo de este tema, los estados financieros determinados por esta norma son: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y Notas explicativas.

1.1.1. Alcance

- ✓ Se aplica a todos los estados financieros con propósitos de información general que se encuentren elaborados bajo Normas de Información Financiera.
- ✓ No se aplica a estados financieros intermedios
- ✓ Las reglas de esta norma se aplica para todas las entidades en igual manera
- ✓ Se utiliza terminología de entidades con fines de lucro ya sean privadas o del sector público

1.1.2. Finalidad de los Estados Financieros

Suministrar información acerca de la situación financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de una entidad; la misma que, es útil en el momento de la toma de decisiones económicas de los usuarios.

1.1.3. Componentes de los Estados Financieros

- ✓ Balance General
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo
- ✓ Notas Explicativas
- ✓ Análisis Financiero (Opcional)

1.1.4. Hipótesis del Negocio en Marcha

El negocio en marcha se determina a partir de que la empresa está en la capacidad de continuar en funcionamiento. En el caso de existir incertidumbre de esta hipótesis, se debe dar a conocer en la presentación de los Estados Financieros.
Para conocer si la empresa cumple con esta condición es conveniente realizar un análisis profundo de la rentabilidad actual y deseada, del calendario de pagos de la deuda, y otras fuentes y alternativas de financiamiento.

1.1.5. Uniformidad en la presentación – Compensación

Para la presentación de otros ingresos distintos a los del giro del negocio se presentaran en los estados financieros con el valor neto una vez deducidos los costos o gastos en que se incurran. La presentación de valores netos también aplica a las cuentas de activos y pasivos contingentes en donde se presentaran los rembolsos efectivamente recibidos o entregados.

1.1.6. Identificación de los Estados Financieros

La siguiente información se deberá presentar las veces que sean necesarias:

- ✓ Nombre o identificación de la entidad que presenta la información, así como cualquier cambio que se haya realizado desde el balance anterior.
- ✓ Si los estados financieros pertenece a una entidad individual o un grupo corporativo
- ✓ La moneda en la que se presenta los Estados Financieros
- ✓ El nivel de agregación y redondeo de las cifras de los Estados Financieros

1.1.7. Balance

El ciclo normal de operaciones de una entidad comprende desde la adquisición de bienes materiales que son transformados en productos para la venta, hasta la transformación de estos en efectivo o equivalente al efectivo. En las entidades que no se puede reconocer con claridad este ciclo, se establece doce meses. Esta definición se establece para determinar los pasivos y activos corrientes de una entidad.

1.1.7.1.Activos corrientes

Características

- ✓ Se espera realizar, vender o consumir dentro del ciclo normal de operaciones de la entidad.
- ✓ Se mantengan fundamentalmente con fines de negociación
- ✓ Se espera realizar dentro de los 12 meses posteriores al periodo actual
- ✓ Se trate de efectivo o cualquier equivalente a efectivo cuya utilización no este restringida, con los que se pueda cancelar las cuentas de pasivo.

1.1.7.2.Pasivos Corrientes

Características

- ✓ Se espera liquidar dentro del ciclo normal de operaciones de la entidad
- ✓ Se mantenga fundamentalmente para negociación
- ✓ Debe liquidarse en doce meses a partir de la fecha del balance
- ✓ La entidad no tenga ningún derecho incondicional para aplazar el pago de la deuda dentro de los doce meses a partir de la fecha del balance.
- ✓ Los pasivos financieros, así estos tengan un plazo mayor a doce meses para su cancelación se los clasificará dentro de los pasivos corrientes

1.1.7.3.Información a revelar en el Balance

- ✓ Propiedades, planta y equipo
- ✓ Propiedades de inversión;
- ✓ Activos intangibles;
- ✓ Activos financieros
- ✓ Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación;
- ✓ Activos biológicos;
- ✓ Inventarios;
- ✓ Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar;
- ✓ Efectivo y otros medios líquidos equivalentes;
- ✓ Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar;
- ✓ Provisiones;
- ✓ Pasivos financieros
- ✓ Pasivos y activos por impuestos corrientes
- ✓ Pasivos y activos por impuestos diferidos
- ✓ Intereses minoritarios, presentados dentro del patrimonio neto; y
- ✓ Capital emitido y reservas atribuibles a los poseedores de instrumentos de participación en el patrimonio neto de la controladora.

- ✓ El total de activos y pasivos mantenidos para la venta y su disposición
- ✓ Sumas y subtotales de cada uno de los grupos

1.1.7.4. Información a revelar en el balance o en las notas

- ✓ Se revelará clasificaciones de las partidas de acuerdo a la naturaleza y actividad de la entidad
- ✓ Las partidas de propiedad, planta y equipo se presentaran por clases
- ✓ Las cuentas a cobrar se desagregarán en función de si proceden de clientes comerciales, de partes relacionadas, de anticipos y de otras partidas;
- ✓ Los inventarios se subclasificarán, en categorías tales como mercaderías, materias primas, materiales, productos en curso y productos terminados;
- ✓ Las provisiones se desglosarán, de forma que se muestren por separado las que corresponden a provisiones por beneficios a empleados y el resto; y
- ✓ El capital propio y las reservas se desglosarán en varias clases, tales como capital aportado, primas de emisión y reservas

1.1.8. Estado de Resultados

Información a revelar en el Estado de Resultados

- ✓ Ingresos ordinarios o de operación
- ✓ Costos Financieros
- ✓ Participación en el resultado del periodo de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según el método de la participación
- ✓ Gasto por impuestos
- ✓ Un único importe que comprenda el total del resultado después de impuestos procedente de las actividades discontinuadas y el resultado después de impuestos menos los costos de venta o por causa de la venta de los activos que constituyan la actividad en discontinuación
- ✓ Resultado del Periodo

- ✓ Resultado del periodo atribuido a los intereses minoritarios
- ✓ Resultado del periodo atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la controladora.
- ✓ Un desglose de gastos distribuidos de acuerdo a su naturaleza o la función que cada uno cumpla en la entidad

1.1.8.1.Tipos de presentación del Estado de Resultados

Tabla 1: Tipos de presentación del Estado de Resultados

Método de la naturaleza de los gastos	**Método de gastos por función**
+Ingresos ordinarios (o de operación)	+Ingresos ordinarios (o de operación)
+Otros ingresos	-Costo de las ventas
+/-Variación de los inventarios de productos terminados y en curso	=Margen bruto
-Consumos de materias primas y materiales secundarios	+Otros ingresos
-Gastos por beneficios a los empleados	-Costos de distribución
-Gastos por depreciación y amortización	-Gastos de administración
-Otros gastos de operación	-Otros gastos
-Total Gastos	=Ganancia
=Ganancia	

Nota. Fuente: IASCF, (2007). *Presentación de Estados Financieros: NIC 1.* (*p.* 44-45). Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. Ecuador: Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.

La elección del método más adecuado para aplicación en la entidad, dependerá de ciertos factores históricos, el sector industrial al que pertenece, la naturaleza de la misma, entre otros. No obstante se deberá seleccionar la opción que se considere más relevante y fiable.

En el caso de elegir el método de gastos por función se deberá presentar adicionalmente la información correspondiente a gastos por depreciación, amortización y beneficios a empleados.

1.1.9. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

En el Estado de Cambios en el Patrimonio, se deberá incluir las siguientes partidas, el mismo que se titulará Estados de Ingresos y Gastos Reconocidos:

- ✓ El Resultado del Periodo
- ✓ Las partidas de ingresos y gastos del periodo que hayan sido reconocidas dentro del patrimonio neto
- ✓ El total de ingresos y gastos, mostrar separadamente el importe atribuido a los tenedores de la controladora y a los intereses minoritarios.
- ✓ Los efectos de los cambios en las políticas contables y corrección de errores

Adicionalmente se incluirá en el estado de cambios en el patrimonio o en las notas:

- ✓ Los importes de las transacciones que los poseedores de instrumentos de participación en el patrimonio neto hayan realizado en su condición de tales, mostrando por separado las distribuciones acordadas para los mismos
- ✓ El saldo de las ganancias acumuladas (ya se trate de importes positivos o negativos) al principio del periodo y en la fecha de balance, así como los movimientos del mismo durante el periodo
- ✓ Una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del periodo, de cada clase de patrimonio aportado y de cada clase de reservas, informando por separado de cada movimiento habido en los mismos

Para la presentación de estos requisitos se realizará un formato por columnas donde se concilien los saldos iniciales y finales de cada partida del patrimonio neto.

Los cambios en el patrimonio neto se dan por el incremento o disminución de activos entre dos periodos consecutivos y además por el importe total de los ingresos y gastos generados por las actividades de la entidad durante los periodos. Por consiguiente, todas las partidas de ingresos y gastos deberán incluirse en el resultado del periodo.

En cuanto a la corrección de errores la NIC 8 indica que se lo realice retroactivamente directamente contra el saldo de las ganancias acumuladas

1.1.10. Notas a los Estados Financieros

En las notas de los estados financieros se presenta las bases para la elaboración de los estados financieros, las políticas contables y la información que no se incluya en estos; sin embargo es relevante para la compresión de estos. Cada una de las partidas de los estados financieros deberá tener una referencia de la nota explicativa que corresponda. La entidad revelará en las notas de los estados financieros los juicios que la gerencia haya realizado al aplicar las políticas contables siempre y cuando estas tengan un efecto significativo sobre los datos de los estados financieros.

Las notas se presentan en el siguiente orden:

- ✓ Una declaración del cumplimiento con las NIIF
- ✓ Un resumen de las políticas contables utilizadas
- ✓ Información de apoyo para las partidas presentadas en los Estados Financieros
- ✓ Otra información a revelar sobre pasivos contingentes, compromisos contractuales no reconocidos e información relevante de carácter no financiero.

En la revelación de las políticas contables la entidad deberá informar sobre:

- ✓ Si los activos financieros son inversiones mantenidas hasta el vencimiento
- ✓ Si los riesgos y ventajas han sido transferidos a otras empresas
- ✓ Si las ventas de bienes son acuerdos de financiación por lo que no generan ingresos
- ✓ Si una entidad se encuentra controlada por otra mediante un fondo económico
- ✓ Supuestos claves sobre el futuro de la entidad

- ✓ Naturaleza e importe en libros a la fecha de presentación del balance de los activos y pasivos que presenten riesgo de cambios materiales en ellos siempre y cuando esto se pueda determinar mediante supuestos.
- ✓ Información que permita evaluar los objetivos, las políticas y los procesos que la entidad aplicará para gestionar capital; entre otras cosas, descripción del capital a efectos de su gestión, naturaleza e incorporación de los requerimientos externos de capital, cumplimiento de objetivos en la gestión de capital

1.1.11. Otras informaciones a revelar

- ✓ Domicilio y forma legal de la entidad, país de constitución y dirección de la matriz
- ✓ Descripción de la naturaleza de las operaciones y principales actividades de la entidad
- ✓ Nombre de la entidad controladora directa y la controladora última del grupo

Fuente:IASCF. (2007). *Presentación de los Estados Financieros NIC:1*. Ecuador: Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.

1.2.Norma Internacional de Contabilidad: Estado de Flujo de Efectivo

El objetivo de esta norma es requerir la información, acerca de la capacidad que tiene una entidad para generar efectivo y equivales al efectivo, la necesidad de liquidez, las fechas en que se producen los flujos de efectivo así como el grado de certidumbre y los cambios históricos relativos a estos.

El estado de flujo permite clasificar a los fondos según su procedencia; es decir, actividades de operaciones, de inversión y de financiación. De esta manera los usuarios podrán tomar las mejores decisiones económicaspara llevar a cabo sus operaciones, pagar sus obligaciones y suministrar rendimientos a sus inversores. Por lo que esta Norma exige a todas las entidades que presenten un estado de flujo de efectivo.

1.2.1. Definiciones

- ✓ **Efectivo:** comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.
- ✓ **Equivalentes al efectivo:** son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo (tres meses o menos), estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.
- ✓ **Flujos de efectivo**: son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.
- ✓ **Actividades de operación**: son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.

  Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación son los siguientes:
  - o Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios;
  - o Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos;
  - o Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios;
  - o Pagos a y por cuenta de los empleados;
  - o Cobros y pagos de las entidades de seguros derivadas de las pólizas suscritas;
  - o Pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias
  - o Cobros y pagos derivados de contratos que se tienen para intermediación o para negociar con ellos
  - o Préstamos por razones de intermediación u otro tipo de acuerdos comerciales habituales
  - o Anticipos de efectivo y préstamos realizados por instituciones financieras

1.2.2. Información sobre flujos de efectivo de las actividades de operación

1.2.2.1.Método Directo

Se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos.

1.2.2.2.Método Indirecto

Se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias.

1.2.3. Actividades de inversión

Son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.

- Pagos y cobros de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo, incluyendo los pagos relativos a los costos de desarrollo capitalizados y a trabajos realizados por la entidad para sus propiedades, planta y equipo;
- Pagos y cobros por instrumentos de pasivo o de patrimonio, emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos.
- Anticipos de efectivo y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de ese tipo hechas por entidades financieras);
- Cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de este tipo hechas por entidades financieras);
- Pagos y cobros derivados de contratos a plazo, de futuro, de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantengan por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales, o bien cuando los anteriorespagos se clasifican como actividades de financiación;

1.2.4. Actividades de financiación

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad.

- Cobros y pagos procedentes de acciones u otros instrumentos de capital;
- Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo;
- Rembolsos de los fondos tomados en préstamo; y
- Pagos realizados por el arrendatario para reducir la deuda pendiente procedente de un arrendamiento financiero

1.2.5. Información sobre flujos de efectivo de las actividades de inversión y financiación

La entidad debe informar por separado sobre las principales categorías de cobros y pagos brutos procedentes de actividades de inversión y financiación, excepto por losdescritos a continuación que pueden ser incluidos en términos netos:

- ✓ Cobros y pagos por cuenta de clientes, siempre y cuando los flujos de efectivo reflejen la actividad del cliente más que la correspondiente a la entidad; y
- ✓ Cobros y pagos procedentes de partidas en las que la rotación es elevada, los importes grandes y el vencimiento próximo
- ✓ La aceptación y rembolso de depósitos a la vista por parte de un banco;
- ✓ Los fondos de clientes que posee una entidad dedicada a la inversión financiera; y
- ✓ Los alquileres cobrados por cuenta y pagados a los poseedores de propiedades de inversión.
- ✓ Saldos relativos a tarjetas de crédito de clientes (parte correspondiente al principal);
- ✓ Compra y venta de inversiones financieras; y
- ✓ Otros préstamos tomados a corto plazo, por ejemplo los convenidos con periodos de vencimiento de tres meses o menos
- ✓ Pagos y cobros por la aceptación y rembolso de depósitos con una fecha fija de vencimiento;

- ✓ Colocación y recuperación de depósitos en otras instituciones financieras; y
- ✓ Anticipos y préstamos hechos a clientes, así como el rembolso de tales partidas

Fuente:IASCF. (2007). *Estado de Flujo de Efectivo NIC:7.* Ecuador: Corporacion Edi-Abaco Cia. Ltda.

1.3.Análisis de Razones Financieras

El análisis de estados financieros proporciona información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Este implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios. El análisis se utiliza para determinar la posición financiera y para identificar los puntos fuertes y débiles actuales para que la empresa aproveche los primeros y corrija las áreas problemáticas en el futuro.

La información que se obtiene del análisis financiero es utilizada por los administradores para tomar decisiones de financiamiento e inversión que maximicen el valor de la empresa, por otro lado los accionistas y acreedores la emplean para evaluar la atractividad de la empresa como una inversión.

Desde el punto de vista de los inversionistas la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, mientras que para los administradores es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones que puedan suceder y como un punto de partida para planear las acciones que influirán en los acontecimientos futuros.

1.3.1. Ratios de Liquidez

La liquidez; es decir, el dinero disponible o los activos líquidos que fácilmente pueden convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original, es fundamental para que una empresa sea viable. Un negocio puede ser rentable, pero si sus ingresos no se convierten en dinero en el momento oportuno, le faltará liquidez y tendrá problemas para pagar sus deudas. Recibir el pago puntual de las cuentas por cobrar, minimizar las

deudas incobrables y programar el momento oportuno de las cuentas a pagar y otras obligaciones a corto plazo son cuestiones importantes.

La posición líquida de una empresa se la puede determinar con la cuestión de que tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes. Una empresa se considera más liquida que otra, si tuviera una mayor proporción de sus activos totales bajo la forma de activos circulantes.

El Estado de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo ayudan a confirmar la liquidez de una empresa o la falta de la misma. El Balance proporciona una visión de la relación entre el activo corriente, especialmente el formado por conceptos fácilmente convertibles en efectivo y el pasivo corriente, formado por las obligaciones de la empresa que debe pagar antes de un año. El Estado de Flujos de Efectivo ayuda a identificar las fuentes y usos del efectivo a través del análisis de otras cuentas de capital circulante.

1.3.1.1.Razón circulante

Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes

Ecuación 1: Razón Circulante

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Si una compañía experimenta dificultades financieras, empezará a liquidar sus cuentas por pagar más lentamente, a solicitar más préstamos a sus bancos y a tomar otras acciones más. Si los pasivos circulantes aumentan más rápido que los activos circulantes, la razón circulante disminuirá, lo que podría ocasionar algunos problemas.

1.3.1.2.Razón Rápida o Razón de Prueba del ácido

Esta razón se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo el resto entre los pasivos circulantes

Ecuación 2: Razón Rápida

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

De ordinario, los inventarios son el activo menos líquido de los activos circulantes de una empresa. Por lo tanto, es más probable que ocurra una perdida en el inventario en caso de liquidación. De este modo es importante una medida de la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a su venta.

1.3.2. Ratios de Administración de Activos

En un mundo de creciente competencia global donde los márgenes se han reducido y los ingresos en épocas de recesión han quedado estancados o caen, los equipos directivos de empresas de todo el mundo se han volcado en la administración eficiente del activo como forma de elevar el resultado final. La idea básica detrás del concepto de administración de los activos es que se puede reducir la cantidad de existencias o de cuentas por cobrar que se necesitan para apoyar un determinado nivel de ventas, la empresa puede generar más dinero para los accionistas. Esto, a su vez, conducirá a un mayor valor de la empresa, mientras que todo lo demás queda igual.

Las empresas invierten en activos para generar ingresos tanto en el periodo actual como en el futuro. Si tienen demasiados activos, sus gastos de intereses serán demasiado altos, por lo que sus utilidades disminuirán. Por otra parte, debido a que la producción se ve afectada por la capacidad de los activos, si estos son demasiado bajos, se podrían perder

ventas rentables debido a que a empresa no puede producir una cantidad suficiente de productos.

1.3.2.1.Rotación de inventario

Esta se define como la división de las ventas entre los inventarios.

Ecuación 3: Rotación de Inventario

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Productos Vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.2.2.Días de ventas pendientes de cobro

También denominado "periodo promedio de cobranza", se utilizan para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Estos días se calculan de la siguiente manera.

Ecuación 4: Días Pendientes de Cobro

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{(Ventas / 360)}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Los días de ventas pendientes de cobro representan el plazo promedio que la empresa debe esperar recibir efectivo después de hacer una venta, y éste es el periodo promedio de cobranza.

1.3.2.3.Rotación de los activos fijos

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ventas. Se calcula de la siguiente manera:

Ecuación 5: Rotación de Activos Fijos

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.2.4.Rotación de los activos totales

La razón concluyente de la administración de los activos la razón de la rotación de los activos totales, mide la rotación de todos los activos de la empresa; se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.

Ecuación 6: Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.3. Ratios de Apalancamiento

Una tercera cuestión de gestión financiera, estrechamente con la cuestión de la liquidez, es la estructura financiera de la empresa y el apalancamiento que esa estructura implica.

Inversionistas, prestamistas y otros usuarios externos de los estados financieros se preocupan por saber si una empresa se ha endeudado demasiado. Los fondos que se piden prestados exigen el pago regular de intereses, lo que puede ser una carga si las ventas caen. Pero también es posible que una entidad no se haya endeudado lo suficiente. El endeudamiento normalmente es más módico que el capital propio, por lo

que una empresa que se apoya demasiado en este último no esta adquiriendo fondos de la manera más eficiente con respecto a los costos. En general cuanto mayor es el endeudamiento con respecto a cualquier de estos indicadores, mayor es el riesgo de la empresa y mayor es sus preocupaciones por su solvencia a largo plazo.

A medida de que la empres se financie por medio de deudas tiene tres importantes implicaciones: 1) la propiedad de los accionistas no se diluye; 2) los acreedores contemplan el fondo de capital proporcionado por los propietarios al establecer un margen de seguridad y 3) el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es apalancado.

El apalancamiento financiero afecta la tasa esperada de rendimiento por dos razones: 1) los intereses sobre deuda son fiscalmente deducibles mientras que los dividendos no lo son; 2) la tasa de rendimiento de una empresa sobre sus inversiones en activos es diferente de la tasa a la cual solicitafondos en préstamos.

1.3.3.1.Razón de Endeudamiento

La razón de deuda total a activos totales, generalmente conocida como razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores.

Ecuación 7: Razón de Endeudamiento

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Los acreedores prefieren bajas razones de endeudamiento, porque mientras más bajas sean, mayor será el margen de protección contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Por otra parte, los propietarios pueden beneficiarse del apalancamiento porque este amplifica las utilidades, y por lo tanto, el rendimiento para los accionistas.

No obstante una cantidad excesiva de deudas a menudo genera dificultades financieras, lo que finalmente podría conducir a la quiebra.

1.3.3.2.Razón de Rotación de Intereses a Utilidades

Se termina dividiendo las utilidades antes de los intereses e impuestos entre los cargos por intereses, es decir mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de interés.

Ecuación 8: Razón de Rotación del Interés Ganado

$$\text{Razón de Rotación del Interés Ganado} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Interés}}{\text{Cargos por Intereses}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.3.3.Razón de Cobertura de los Cargos Fijos

Es similar a la razón de rotación del interés ganado, pero es más amplia porque reconoce que una gran cantidad de empresas rentan sus activos y también deben hacer pagos a los fondos de amortizaciones.

En años recientes, el arrendamiento se ha popularizado en ciertas industrias, lo que hace que esta razón se prefiera a la razón de rotación del interés ganado para muchos propósitos.

Ecuación 9: Razón de Cobertura de los Cargos Fijos

$$\text{Razón de Cobertura de los cargos fijos} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Interés + Pagos de arrendamiento}}{\text{Cargos por Intereses + Pagos de arrendamiento + [Pagos al Fondo de amortización / (1-Tasa Fiscal)]}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.4. Ratios de Rentabilidad

Obviamente, la rentabilidad de una empresa es de importancia capital tanto para inversionistas como para acreedores. Sin beneficios o sin la expectativa de ellos, no puede haber dividendos ni revalorizaciones de las acciones y, por lo tanto, no habrá rentabilidad de la inversión ni fondos suficientes para pagar las obligaciones, a los proveedores o a otros acreedores.

La cuenta de resultados es sumamente útil para determinar la rentabilidad. Dicho simplemente, si los ingresos son mayores que los gastos de un periodo contable, el resultado es un beneficio, pero también hay que tener presente que una empresa puede tener un beneficio y sin embargo tener beneficios no distribuidos negativos si las pérdidas acumuladas con el tiempo son mayores que los beneficios.

Además, un beneficio es necesario, incluso en empresas sin ánimo de lucro y del sector público, para ayudar a sustituir el activo que se desgasta, financiar las necesidades de caja relacionadas con el crecimiento y proteger a la empresa de las fluctuaciones anuales o estacionales de los ingresos y de las incertidumbres económicas.

Las razones de rentabilidad son un grupo que muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

1.3.4.1.Margen de Utilidad sobre ventas

Se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por dólar de ventas.

Ecuación 10: Margen de Utilidad sobre Ventas

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible para los Accionistas Comunes}}{\text{Ventas}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.4.2.Generación Básica de Utilidades

Se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los activos totales. Esta razón muestra el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento, y es de gran utilidad para comparar empresas que tienen diferentes situaciones fiscales y distintos grados de apalancamiento financiero. Debido a sus bajas razones de rotación y a su bajo margen de utilidad sobre las ventas.

Ecuación 11: Razón Básica de Utilidades

$$\text{Razón Básica de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activos Totales}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.4.3.Rendimiento sobre los activos Totales

Las razones de ingreso neto a los activos totales, mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

Ecuación 12: Rendimiento sobre los activos totales

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible para los Accionistas Comunes}}{\text{Activos Totales}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.4.4.Rendimiento sobre el Capital Contable Común

La razón del ingreso neto al capital contable común mide el rendimiento sobre el capital contable común o las tasas de rendimiento sobre la inversión de los accionistas

Ecuación 13: Rendimiento sobre el Capital Contable Común

$$\text{Rendimiento sobre el Capital Contable Común} = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible para los Accionistas Comunes}}{\text{Capital Contable Común}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.5. Ratios de Valor de mercado

Este grupo final de razones representan una relación entre el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción. Estas razones le proporcionan a la administración una indicación de que los inversionistas piensan acerca del desempeño histórico de la compañía y sus prospectos futuros. Si los ratios de liquidez, administración de activos, apalancamiento y los de rentabilidad son buenos, sus razones de valor de mercado serán altas y el precio de las acciones probablemente será tan alto como pueda esperarse. Desde luego, lo opuesto también es verdad.

1.3.5.1.Razón Precio / Utilidades

Muestra la cantidad que los inversionistas, están dispuestos a pagar por dólar de utilidades reportadas.

Ecuación 14: Razón Precio

$$\text{Razón Precio / Utilidades} = \frac{\text{Precio Por Acción}}{\text{Utilidades por Acción}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.3.5.2.Razón de Valor de Mercado / Valor en Libros

Proporciona otro indicio acerca de la forma en que los inversionistas contemplan a la compañía. Las Compañías que tienen tasas de rendimiento relativamente altas sobre el capital contable generalmente se venden a múltiplos más alto que su valor en libros, comparadas con aquellas que tienen rendimientos bajos. Primero, se encuentra el valor en libros por acción

Ecuación 15: Valor en Libros por Acción

$$\text{Valor en Libros por Acción} = \frac{\text{Capital Contable Común}}{\text{Acciones en Circulación}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Ahora se divide el precio del mercado por acción entre el valor en libros y se obtiene una razón de valor de mercado a valor en libros.

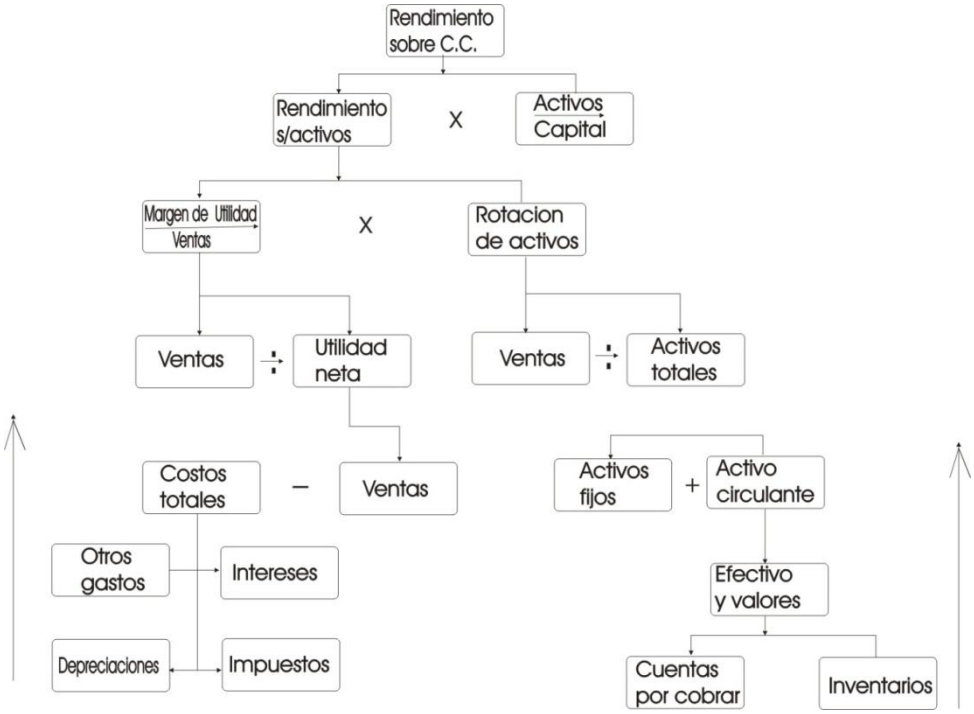
Ecuación 16: Razón de Valor de Mercado

$$\text{Razón de Valor de Mercado / Valor en Libros} = \frac{\text{Precio de Mercado por Acción}}{\text{Valor en Libros por Acción}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Análisis DuPont

Ilustración 1: Gráfica DuPont



Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

La gráfica DuPont muestra las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de activos, el margen de utilidad y el apalancamiento. El lado izquierdo de la gráfica desarrolla el margen de utilidad sobre ventas. Las diversas partidas de gastos se presentan en forma de lista y posteriormente se suman para obtener los costos totales los cuales se sustraen de las ventas para obtener el ingreso o utilidad neta de una empresa. Cuando se divide el ingreso neto entre las ventas, se encuentra el valor en porcentaje que por cada dólar de ventas queda a disposición de los accionistas. Si el margen de utilidad es bajo o si muestra una tendencia declinante, se pueden examinar las partidas individuales de gastos para identificar y corregir posteriormente los problemas.

El lado derecho de la figura lista las diversas categorías de activos, obtiene su total y posteriormente divide las ventas entre los activos totales para encontrar el número de veces que la empresa “ha rotado sus activos” cada año.

1.3.6. Ecuación DuPont

La razón que multiplica el margen de utilidad por la rotación de los activos totales se conoce como ecuación DuPont y proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos

Ecuación 17: Tasa de Rendimiento sobre el Activo Total

$$ROA = \text{Margen de Utilidad} * \text{Rotación de los Activos Totales}$$

$$ROA = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

La Tasa de rendimiento sobre los activos (ROA) debe multiplicarse por el multiplicador del capital contable, el cual es igual a la razón de activos al capital contable común. De esta forma se obtiene la tasa de rendimiento sobre el rendimiento contable (ROE).

Ecuación 18: Tasa de Rendimiento sobre el Capital

$$ROE = ROA * \text{Multiplicador del Capital Contable}$$

$$ROE = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable Común}}$$

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

Se puede combinar las ecuaciones del ROA y ROE para formar la ecuación DuPont ampliada:

Ecuación 19: Ecuación DuPont Ampliada

ROE =	(Margen de Utilidad) * (Rotación de los Activos Totales) * (Multiplicador del Capital Contable)
$ROE = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable Común}}$	

Nota. Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

La administración de la Empresa podría utilizar el sistema DuPont para analizar diversas formas de mejorar el desempeño y los resultados de la misma. A dirigir la atención sobre el lado izquierdo de su gráfica modificada DuPont, o "margen de utilidad", se podría estudiar los efectos resultantes si se aumenta o disminuye los precios de venta para incrementar el volumen, desplazarse hacia nuevos productos o mercados con márgenes más altos y otras posibilidades. Se podría estudiar las diversas partidas de gastos para buscar las formas adecuadas de mantener los costos a nivel bajo. En el lado de la "rotación", se podría investigar diversas formas para minimizar la inversión en distintos tipos de activos. Al mismo tiempo, se deberá analizar los efectos que resultarían de la adopción de estrategias alternativas de financiamientos, tratando de mantener a un nivel bajo los gastos por intereses y el riesgo proveniente de las deudas sin dejar de usar el apalancamiento para incrementar la tasa de rendimiento sobre el capital contable.

Fuente: Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

1.4.Cuadro de Mando Integral

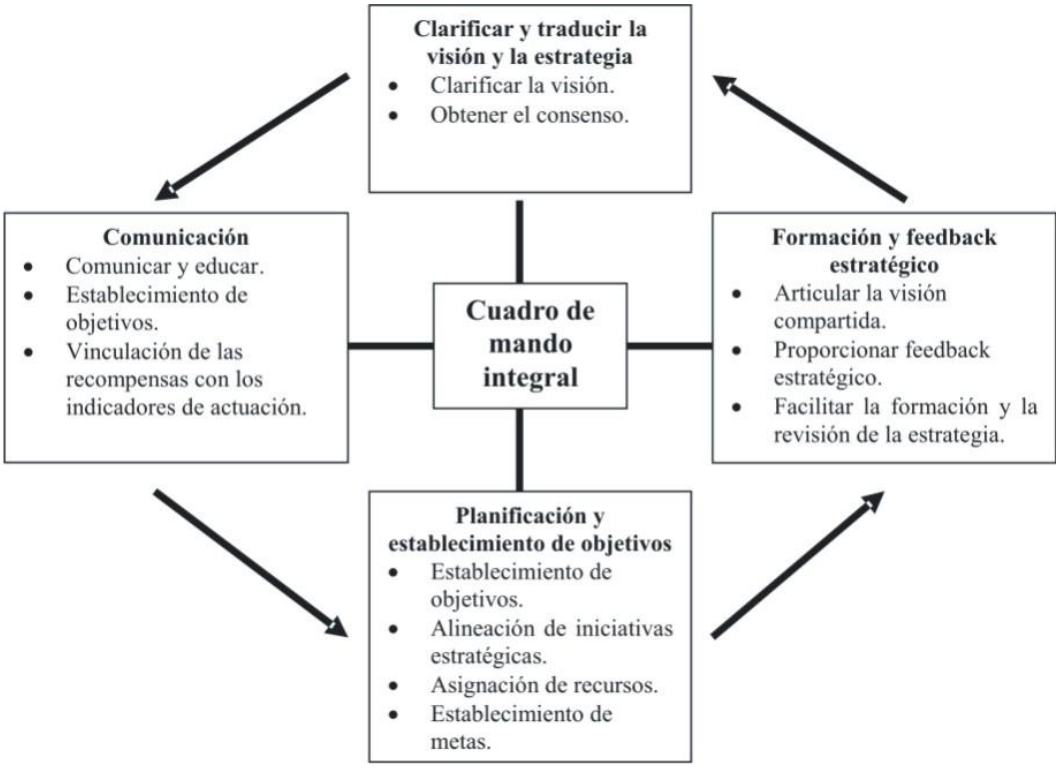
1.4.1. Concepto

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta para la empresas en la cual se emplea la información histórica que brinda el análisis y razones financieras; las mismas que se complementan con la información necesaria sobre clientes, procesos internos y el aprendizaje y conocimiento; de esta manera el Cuadro de Mando Integral crea cuatro perspectivas interrelacionadas entre si con un solo objetivo que es crear valor en la empresa para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral constituye un sistema de gestión; en el cual, la visión, objetivos y estrategia empresarial se traduce en indicadores financieros y no financieros, que son comunicados y de total conocimiento en todos los niveles organizacionales; de esta modo, los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Estos indicadores a la vez se dividen en externos para accionistas y clientes e internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento. En consecuencia el Cuadro de Mando Integral mantiene un equilibrio armónico que ayuda a la empresa en procesos tales como:

- ✓ Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- ✓ Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Ilustración 2: El Cuadro de Mando Integral



Nota. Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral en una organización va más allá de recolectar indicadores críticos y factores claves para el éxito. Las múltiples medidas que constituyen un Cuadro de Mando Integral deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, consistentes y reforzantes; de esta manera las empresas y los individuos que trabajan en ellas no deben esforzarse por seguir un plan rígido ya establecido, como lo son los sistemas de controles; sino más bien, el Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación para la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

1.4.2. Las Relaciones de Causa – Efecto

Una de las ventajas del Cuadro de Mando Integral, es que permite sumar los objetivos establecidos en las cuatro perspectivas e identificar la relación causa-efecto que genera cada uno de ellos, en el cumplimiento de un objetivo estratégico. Con el Cuadro de

Mando Integral se logra relacionar cada objetivo generando una cadena vertical de eventos que interactúan y se complementan a través de las cuatro perspectivas.

1.4.3. Los inductores de la actuación

Un Cuadro de Mando Integral debe contener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio; es decir, un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es un mecanismo para la puesta en práctica de la estrategia, no para la formulación de la misma. Traduciéndola en objetivos, medidas y fines concretos y para controlarla y vigilarla durante periodos subsiguientes.

1.4.4. Perspectivas

1.4.4.1.Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros se convierten en un enfoque para las demás perspectivas y además se vinculan directamente con la estrategia de la empresa ya que permiten mejorar el costo y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo.

La perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral juega dos papeles importantes, primero ayuda a determinar la actuación financiera de la empresa y segundo permite medir los objetivos y medidas finales de las otras tres perspectivas. Por lo tanto estos objetivos establecidos generan una cadena de Causa – Efecto en los procesos financieros, en los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para satisfacer la actuación económica a largo plazo.

En importante recalcar que cada unidad de negocio tiene que establecer sus propios objetivos, ya que no es conveniente utilizar objetivos financieros idénticos en todas las divisiones. A pesar de que todos los gerentes serán evaluados por medio de la misma métrica, las unidades de negocio pueden seguir estrategias diferentes.

1.4.4.1.1. Como vincular los Objetivos Financieros con la Estrategia de la Unidad de Negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de acuerdo a las distintas estrategias y fases de vida del negocio.

1.4.4.1.2. Crecimiento

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionado mediante la inversión en recursos que se hacen de cara al futuro.

1.4.4.1.3. Sostenimiento

Los objetivos financieros que se establece en las unidades de negocio que se encuentran en esta fase están relacionados con la rentabilidad, para lo cual se relaciona los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en el negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidad de negocio.

1.4.4.1.4. Cosecha

Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de cosecha serán aumentar al máximo el retorno del flujo de efectivo a la empresa y reducir las necesidades de capital circulante.

Para determinar en que etapa se encuentra la empresa o unidad de negocio y por consiguiente establecer los objetivos financieros de esta, es indispensable realizar un dialogo con el gerente y jefe financiero corporativos. Sin embargo, la empresa puede tener distintas variaciones; ya que, por cambios externos o internos se puede modificar el establecimiento de objetivos, para esto se recomienda una revisión anual de cada uno de ellos.

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo, por lo que dentro de la perspectiva financiera es necesario incluir un objetivo sobre la dimensión del riesgo de su estrategia.

1.4.4.1.5. Temas Estratégicos para la Perspectiva Financiera

Ilustración 3: Temas Estratégicos de la Perspectiva Financiera

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y Diversificación De los Ingresos	Reducción de Costes /Mejora de la Productividad	Utilización de Los Activos
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Tasa de Crecimiento de las Ventas Por Segmento Porcentaje de los Ingresos Procedentes de nuevos	Ingresos /Empleados	Inversiones (Porcentaje de Ventas) I + D (Porcentaje de Ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Ventas Cruzada Porcentaje de Ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de Producto y Clientes	Coste frente a competidores Tasas de Reducción de Costes Gastos Indirectos (Porcentaje de Ventas)	Ratios de Capital Circulante (Ciclo de Maduración) ROCE por Categorías Activos Clave
	Recolección	Rentabilidad de la Línea de Producto y Clientes Porcentaje de Clientes no Rentables	Costes por Unidad (por Unidad de Output, por Transacción)	Período de Recuperación (Pay-Back) Throughput

Nota. Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.

1.4.4.1.6. Crecimiento y Diversificación de los Ingresos

1.4.4.1.6.1.Nuevos Productos

El indicador que se usa para este objetivo es el porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos o servicios, introducidos en un periodo específico. Teniendo en cuenta que esta innovación genere una mejora sobre las ofertas existentes y no se limite a remplazar los productos antiguos.

1.4.4.1.6.2.Nuevas Aplicaciones

Este objetivo se refiere principalmente a productos químicos farmacéuticos o agrícolas, ya que en estos casos es más fácil aumentar los ingresos con productos existentes que les encuentran nuevas aplicaciones, para obtener resultados atractivos la empresa tiene que demostrar que la nueva aplicación sea efectiva.

1.4.4.1.6.3.Nuevos Clientes y Mercados

El indicador utilizado es el porcentaje de ventas aplicadas a nuevos clientes, nuevos segmentos de mercado y nuevas regiones geográficas; sin embargo, se debe tomar en cuenta si el crecimiento de cuota de mercado procede de la mejora o en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado.

1.4.4.1.6.4.Nuevas Relaciones

El indicador para este objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio

1.4.4.1.6.5.Nueva Variedad de Productos y Servicios

El indicador de este objetivo puede aplicarse de dos maneras, primero la empresa puede decidir aumentar sus ingresos mediante el cambio de bienes y servicios ofertados; o sino, se puede realizar una baja de precios para atacar al mercado competitivo; en donde los productos y servicios serán los mismos sin embargo existirá una variación en el precio.

1.4.4.1.6.6.Nueva Estrategia de Precios

En este último objetivo se propone que la empresa aumente el precio o se elimine los descuentos sin perder la cuota de los productos con el objeto de que los ingresos sean mayores a los costos.

1.4.4.1.7. Reducción de Costos / Mejora de la Productividad

1.4.4.1.7.1.Aumento de la Productividad de los Ingresos

En este tema se indica que se debe realizar una reducción de costos sin afectar el incremento de nuevos productos y servicios para nuevos mercados. Por lo tanto, las empresas deben centrarse en aumentar sus ingresos por medio de cambios a productos y servicios con mayor valor añadido y aumentar las capacidades de los empleados y demás recursos de la organización.

1.4.4.1.7.2.Reducción de los Costos Unitarios

Para reducir costos en una empresa se debe alcanzar niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos, para lograrlo se debe aplicar una reducción del costo unitario utilizando un sistema de cálculo de costos orientados hacia el proceso y basado en la actividad.

1.4.4.1.7.3.Mejorar el Mix de los Canales

Un método para reducir costos consiste en pasar la relación con clientes y proveedores de los canales manuales de alto costo hacia canales electrónicos de bajo costo. De este modo se podrá medir el porcentaje de las transacciones que se realizan por cada uno de estos. Se puede afirmar con seguridad que el momento de pasar a canales de bajo costo, aumentará la productividad y los costos se reducirán.

1.4.4.1.7.4.Reducir los Gastos de Explotación

Los gastos de explotación constituyen los gatos de ventas, administración o generales; los cuales se los puede reducir estableciendo un porcentaje en relación a los costos o ingresos totales. Se debe tener especial cuidado en que esta reducción no interfiera en la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos. Sin embargo no se debe limitar a reducir los costos y gastos sino aumentar la eficacia y eficiencia de trabajo de los recursos mediante un análisis de los gastos producidos y los resultados obtenidos.

1.4.4.1.8. Utilización de los Activos / Estrategia de Inversión

1.4.4.1.8.1.Ciclo de Caja

El capital circulante esta compuesto por las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y el inventario en existencia. Para medir la eficiencia de la gestión del capital circulante se utiliza el ciclo de caja el cual corresponde a los días de costo de las ventas en existencia (capital paralizado desde la compra hasta la venta), el plazo de cobro menos plazo de pago; o dicho de otra manera, el ciclo de caja es el tiempo que la empresa emplea para convertir los pagos a los proveedores en cobros a los clientes.

1.4.4.1.8.2.Mejorar la Utilización de los Activos

Una mejora en la utilización de activos conlleva a una mejora en procedimientos de inversión, productividad y de proyectos. Las empresas pueden potencializar la utilización de activos tangibles como intangibles por medio de que las unidades de negocio los compartan.

1.4.4.2.Perspectiva del Cliente

La prioridad de esta segunda perspectiva es determinar los segmentos de clientes y el mercado que serán las fuentes de los ingresos para el cumplimiento de los objetivos financieros. Entre los indicadores clave de la perspectiva del cliente están la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; estos factores responden a la necesidad de los clientes. La idea de esta perspectiva es traducir la visión y estrategia de la empresa en objetivos enfocados a los clientes y los segmentos de mercado en donde han elegido añadir valor y competir.

1.4.4.2.1. La Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado consiste en poder identificar las preferencias y necesidades de los actuales y futuros clientes con respecto al precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Por lo tanto, el objetivo principal de una empresa que aplique el Cuadro de Mando Integral deberá ser establecer la manera en que se va a condescender a los clientes y el o los segmentos de mercado elegidos.

Las empresas seleccionan dos conjuntos de medidas para la perspectiva del cliente, los cuales son:

1.4.4.2.2. Indicadores Centrales

Satisfacción del cliente, la cuota de mercado, retención de clientes

1.4.4.2.3. Propuesta de Valor

Las propuestas de valor que la empresa va a entregar a los clientes y segmentos de mercado seleccionados para obtener lo descrito el primer conjunto.

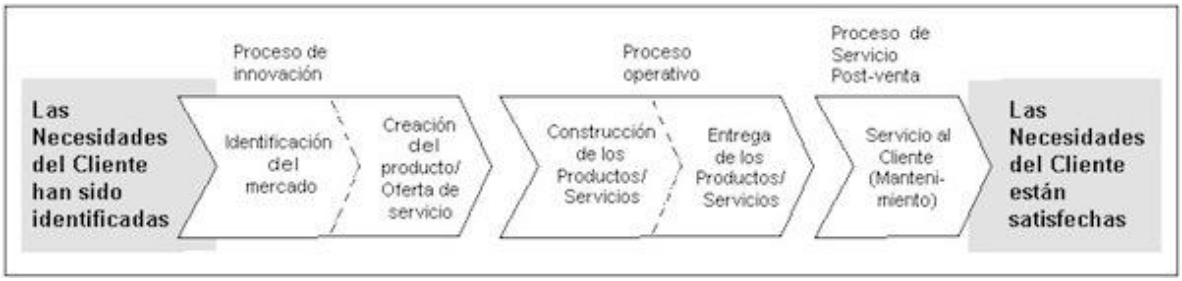
1.4.4.3.Perspectiva de Procesos Internos

Siguiendo la secuencia de la implementación del Cuadro de Mando Integral, luego de establecer los objetivos financieros y los objetivos de los clientes, es tiempo de identificar los indicadores de procesos internos críticos que pueden disuadir la consecución de ellos.

Las tendencias de objetivos e indicadores para medir el cumplimiento de los procesos se derivan de la calidad, costo, rendimiento, tiempos de ciclo, cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción; las mismas que evalúan procesos integrados y no se limitan a sistemas tradicionales de medición de actuación; ya que parten de estrategias explicitas que directamente pretenden satisfacer a los clientes y accionistas; por lo que, se convierte en un proceso vertical y secuencial que revela en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

1.4.4.3.1. La Cadena de Valor del Proceso Interno

Ilustración 4: La Cadena de Valor



Nota. Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.

En la perspectiva del proceso interno se han identificado tres etapas importantes en donde la empresa tiene que determinar los procesos que crean valor para los clientes y el cumplimiento de los objetivos financieros

1.4.4.3.1.1.Innovación

Consiste en investigar las necesidades de los clientes y luego crear los productos y servicios para responder a ellas.

1.4.4.3.1.2.Operaciones

En este proceso se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Teniendo en cuenta los objetivos de reducción de costos y excelencia en las operaciones.

1.4.4.3.1.3.Servicio Postventa

El tercer paso es atender y servir al cliente luego de la venta de un producto o servicio, creando estrategias explicitas para ofrecer un servicio postventa de calidad superior.

1.4.4.4.Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

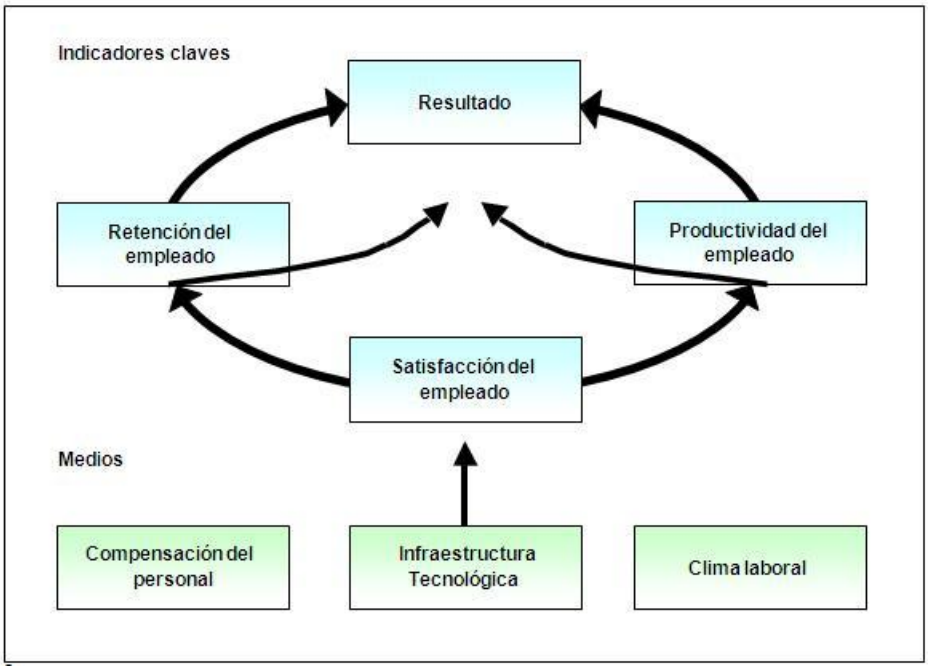
En el estudio de esta última perspectiva para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral se ha identificado que los objetivos que se plantean conllevan al cumplimiento de los que se obtuvieron en las otras tres perspectivas.

Dentro de este estudio se indica que las empresas que desean el cumplimiento de sus objetivos y por ende alcanzar la excelencia a largo plazo, deberán invertir en infraestructura personal, sistemas y procedimientos a más de las inversiones ya conocidas como son nuevos equipos, investigación, desarrollo, etc.
Se han detectado tres categorías importantes de variables en esta perspectiva, las cuales son:

1.4.4.4.1. Las capacidades de los empleados

Recualificación de los empleados para que sus mentes y calificaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la empresa.

Ilustración 5: La Capacidad de los Empleados



Nota. Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.

1.4.4.4.2. Las capacidades de los sistemas de información

Para que los empleados mejoren los procesos es necesario contar con sistemas de información excelentes, los cuales pueden ser de forma continua por medio de gestión de calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

1.4.4.4.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

El tercer factor clave se centra en el clima laboral de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

CAPITULO II

2. Análisis del sector de empresas comercializadoras de electrodomésticos

En el siguiente capítulo a desarrollarse; como ya anuncia el título que lleva por nombre, se realizará un análisis del sector económico en donde interactúan las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca. Inicialmente se indicará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta el sector para así poder aterrizar en un marco interno y externos de variables económicas, políticas, sociales, entre otras.

Seguidamente se llevará a cabo un estudio de las cinco fuerzas del entorno, herramienta desarrollada por Michael Porter en las cuales se podrá determinar más a fondo la interrelación ente las empresas participantes en el sector; así como, la que realizan con los proveedores, clientes actuales y además con los productos o competidores que pueden aparecer en un futuro.

Para finalizar con este capítulo se analizarán losprincipales ratios financieros, a partir de los datos captados y calculados por la Superintendencia de Compañías; entidad gubernamental que controla a las empresas de todos los sectores económicos del país.

Con el análisis de estas tres herramientas, se pretende llegar a una compresión de la actuación de las empresas cuencanas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos; de este modo, se podrá determinar de una manera más clara y completa los indicadores financieros que formarán parte del modelo de aplicación de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral, objetivo general planteado en el desarrollo de este trabajo de investigación.

2.1.Análisis FODA

En el análisis FODA se presentará el desarrollo de una matriz en la cual se desarrollará los cuatro puntos que forman parte de este. Comenzando por las fortalezas de sector las cuales son los factores críticos con los que se cuenta. El segundo componente de esta matriz serán las oportunidades; es decir, los aspectos positivos que se puede aprovechar de las fortalezas. En la otra cara de la moneda de este análisis se presentan las debilidades y amenazas. Las primeras son los factores críticos negativos que se deben reducir o eliminar y las segundas son los aspectos negativos de carácter externo que impiden el cumplimiento de los objetivos.

Al interrelacionar estos cuatro factores, se obtiene las estrategias, en primer plano las que permitirán maximizar las fortalezas a partir del aprovechamiento de oportunidades y reducción de amenazas y en segundo las que minimizarán las debilidades con la mismas aplicación de oportunidades y amenazas; es decir, enfatizar las unas y eliminar las otras respectivamente.

Ilustración 6: La Matriz FODA

Factores Internos / Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 … Fn	Lista de Debilidades D1 D2 … Dn
Lista de Oportunidades O1 O2 … On	FO (Maxi - Maxi) *Estrategia para maximizar las F y las O*	DO (Mini - Maxi) *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O*
Lista de Amenazas A1 A2 … An	FA (Maxi – Mini) *Estrategia para maximizar las F y minimizar las A*	DA (Mini – Mini) *Estrategia para minimizar las D y las A*

Nota. Fuente: Vergara, G. (20 de abril de 2014). *Claves del Profe Gonzalo V*. Obtenido de sitio web de MejoraTuGestion.com: http://gonzalovergara.com/profe/analisis-foda/

2.1.1. Fortalezas (Internas)

Dentro de las fortalezas con las que se cuenta en el sector de venta de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca, se tiene las siguientes:

- ✓ F1: Preferencia de empresas nacionales frente a empresas foráneas de otro país
- ✓ F2: Trato personalizado al cliente o consumidor final de los distintos productos que se ofertan
- ✓ F3: Ventajas competitivas por la buena reputación y conocimiento de las principales cadenas de venta de electrodomésticos
- ✓ F4: Organización urbanística en la que los almacenes se encuentran ubicados en el mismo sector de la ciudad. (Centro Histórico)
- ✓ F5: Alta socialización e interrelación de transacciones entre las empresas del sector.
- ✓ F6: Alta experiencia de los comerciantes del sector
- ✓ F7: Mayor oferta de promociones y créditos en la mayoría de casos directo a los consumidores finales.

2.1.2. Oportunidades (Externas)

Como oportunidades del sector de comercialización de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca, se han detectado las siguientes:

- ✓ O1: Oportunidad de crecimiento y diversificación de productos nacionales del sector gracias al desarrollo y fomento de la nueva matriz productiva nacional.
- ✓ O2: Evolución favorable del consumo en las familias cuencanas gracias a la tendencia de la población en establecerse en las principales ciudades del país. (Tercera ciudad del país)
- ✓ O3: Crecimiento de la diversificación de productos que se ofrece a los clientes

- ✓ O4: Generación de nuevas oportunidades de negocio por la segmentación y especialización de productos específicos cada vez de mejor tecnología y mayor personalización.
- ✓ O5: Avances tecnológicos que se reflejan en una mejor comunicación en las empresas del sector. (Software y Herramientas)
- ✓ O6: Mayor oferta de financiamiento procedente de la gran liquidez con la que cuentan actualmente las instituciones financieras del país.
- ✓ O7: Apoyo oficial con la implantación de leyes y controles (Ley Orgánica De Regulación Y Control Del Poder De Mercado)
- ✓ O8: Implementación de comercios en zonas importantes de la ciudad gracias al crecimiento poblacional de los últimos años

2.1.3. Debilidades (Internas)

Dentro de las debilidades del sector, se identificaron las siguientes:

- ✓ D1: Escaso nivel de preparación profesional en las ramas de especialización por parte del personal reclutado en las empresas

- ✓ D2: Alta rotación del personal debido a la inestabilidad organizacional y sueldos bajos.
- ✓ D3: Falta de nivelación de precios del mercado. Existe diferencias considerables en los precios establecidos en cada una de las empresas.
- ✓ D4: Escasa información de la estructura, mercado y entorno a nivel del sector donde se encuentran interactuando.
- ✓ D5: Poca o mínima capacidad de pago por parte del target de clientes y/ consumidores finales del sector. (recuperación de cartera / liquidez)
- ✓ D6: Caída de las ventas en los años 2012 y 2013 a nivel del sector
- ✓ D7: Reducción de puestos de trabajo
- ✓ D8: Escasa formación y capacitación continua del personal que labora para las empresas del sector

2.1.4. Amenazas (Externas)

Por parte de las amenazas, se han determinado las siguientes:

- ✓ A1: Elevado grado de competencias de tecnologías debido a la velocidad con que estas crecen a nivel mundial dejando inventario con tecnología obsoleta.
- ✓ A2: Modificación de los patrones de consumo (Implementación del Proyecto Cocinas a Inducción)
- ✓ A3: Introducción de nuevos métodos de compra íntimamente relacionados con el desarrollo tecnológico (Compras internacionales por internet)
- ✓ A4: Reducción de cupos de importación en especial de la línea de audio y video
- ✓ A5: Alza de impuestos arancelarios en las importaciones
- ✓ A6: Alta sensibilidad en el cambio inesperado del ciclo económico

2.1.5. Matriz FODA

Ilustración 7: Matriz FODA del Sector de Comercialización de Electrodomésticos de la Ciudad de Cuenca

				FACTORES INTERNOS															
				FORTALEZAS								DEBILIDADES							
		Nro.		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Total	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Total
		Val.		1	3	1	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2.5
		Nro.	Val.	La estrategía para maximizar las fortalezas y oportudidades está directamente atada a la evolución tecnologica que ha marcado estos últimos tiempos								Para maximizar las Oportunidades y minizar las debilidades se tomará una estrategia basada en la motivación y capacitación del personal que labora en las empresas del sector							
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	O1	2																
		O2	1																
		O3	2																
		O4	2																
		O5	3																
		O6	2																
		O7	2																
		O8	2																
		Total	2																
	AMENAZAS	A1	3	Para maximizar las fortalezas y minizar las amenazas se implementará una estrategía basada en promociones y ofertando los productos de última tecnología de esta manera el sector estará preparado para efrentar las amenazas externas.								La estrategia para minizar las debilidades y amenazas se enfocará en implentar programas de capacitación y motivación al personal que labora en el sector.							
		A2	3																
		A3	2																
		A4	3																
		A5	2																
		A6	2																
		Total	3																

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). Cuenca.

2.1.6. Estrategias del Sector de Comercialización de Electrodomésticos de la ciudad de Cuenca.

Ilustración 8: Matriz FODA del Sector de Comercialización de Electrodomésticos de la Ciudad de Cuenca

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:** Realizar la implementación de nuevas líneas de productos de origen nacional de buena calidad a precios módicos dirigido al mercado actual y a nuevas segmentaciones (soluciones para el hogar, muebles, motos, equipo agrícola, etc.	**ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD:**Las empresas del sector deberán enfocarse en ser competentes cada una, mediante la especialización y capacitación del personal que labora para ellas, maximizando los resultados financieros, y ofreciendo los mejores bienes y servicios a un precio competitivo en el mercado a los cosumidores finales
	AMENAZAS	**ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN PRECIO Y PRODUCTO**: Se implementarán ofertas y promociones para la venta de productos de tecnología obsoleta; adicionalmenta se posecionará al sector de venta de electrodomésticos con la especialización en línea blanca de producción nacional; la misma que satisfacerá el nuevo standar propuesto en la matriz productiva nacional con el avance tecnologico oportuno (cocinas a inducción)	**ESTRATEGIA DE CONSOLIDACION:** Se manejará un estándar de tecnología en los productos y por el otro se proyectará un incremento y cremiento de las ventas ofreciendo precios bajos; generando así mayor cantidad de ventas. Manteniendo un especial cuidado en la capacidad de pago del cliente y la potencialización del talento humano que labora en las empresas del sector.

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). Cuenca.

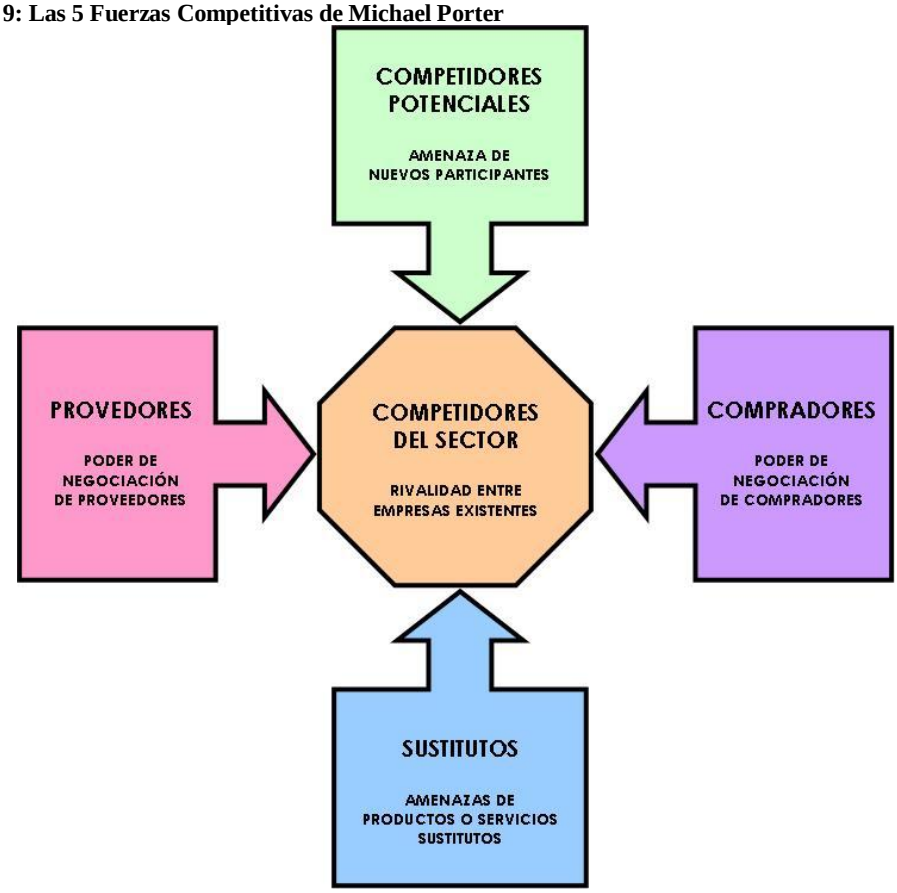
2.2.Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se procederá con el análisis de las cinco fuerzas desarrolladas por uno de los maestros más importantes de las ciencias económicas el profesor estadounidense Michael Porter quien elaboró esta herramienta de cinco variables que juegan un papel importante en el desarrollo y comportamiento de un entorno o sector específico.

Las cinco fuerzas que componen un entorno económico de acuerdo al profesor parten de un eje que es la rivalidad entre empresas existentes; luego de esto, se encuentran cuatro variables que son: la amenaza de los nuevos participantes, amenaza de los productos o servicios sustitutos, el poder de negociación con proveedores y finalmente el poder de negociación de compradores.

A continuación se realizará un análisis de cada una de las fuerzas anteriormente descritas.

Ilustración 9: Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Nota. Fuente: Gómez

2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad de los competidores en un sector, nace por la oferta de un mismo producto por parte de varias empresas. En el caso de estudio se estaría refiriendo a la competencia

que desarrollan las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

Desde este punto de vista, se pueden resaltar ciertas variables de comportamiento de las empresas; entre ellas están: una lucha intensa por captar el mayor número de clientes. Para lograr esto se ha realizado una gran campaña publicitaria por medio de revistas tipo catálogos, publicidad en medios de comunicación, y por supuesto una tentativa oferta de promociones y regalos por las compras realizadas.

Esta última variable ha sido una herramienta muy utilizada a nivel de todas las empresas del sector ya que utilizan los llamados "Combos" en donde combinan más de dos productos, logrando así atraer el deseo del consumidor final y de esta manera incrementar el volumen de ventas.

Si bien, dentro de este sector comercial existen grandes cadenas de venta de electrodomésticos, están también los negocios pequeños y medianos de características familiares, en ambos casos se ha determinado que están dispuestos a competir con las mismas técnicas y herramientas, por lo que existe una gran lucha de precios, tecnología y promociones a ofrecer. Lo que indica que mientras más grande sea sector, para cada una de las empresas les resulta cada vez más difícil competir para lograr posicionarse en un lugar preferente para los consumidores.

2.2.2. Amenazas de los nuevos competidores

Dentro de un sector comercial, en este caso el de venta de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca, para analizar la amenaza de los nuevos competidores, la principal variable sería determinar las barreras de entrada al sector comercial.

Partiendo de esto, se puede decir que no existen mayores barreras, y esto se puede apreciar por el notable y considerable crecimiento que ha tenido en estos últimos años.

Lo que ha sido gracias a la gran oferta de créditos que han promocionado las instituciones financieras del país.

La ventaja que tienen los nuevos competidores, es que los productos que ofertan todas las empresas del sector mantienen un misto estándar de marca, en cuanto a tecnología esta varía a la par con el mundo globalizado y por último existen muy pocos importadores directos de productos, por lo que los distribuidores mayoristas cuenta con una amplia gama de electrodomésticos para surtir a las empresas que venden al consumidor final.

Se deberá tener especial cuidado en el manejo de precios, ya que estos no están regulados por ningún ente gubernamental, lo que provocará indudablemente que las empresas que ofrezcan precios más bajos puedan obtener una ventaja competitiva por encima de las demás.

En esta fuerza, juegan un papel muy importante la reputación organizacional que mantenga la empresa; así como, la lealtad de sus clientes.

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Esta tercera fuerza hace referencia al poder de negociación hacia los clientes, cabe indicar que mientras menos sean los consumidores, más fácil será la negociación; sin embargo este no es el caso del sector comercializador de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca.

Partiendo de que los electrodomésticos han pasado de ser bienes suntuarios a productos de primera necesidad quizás por el cambio tecnológico que se ha sufrido globalmente. Convierte al nicho de mercado muy variado; ya que, todas las clases sociales recurrirán a las empresas del sector para adquirir sus productos.

De este modo se vuelve muy importante mantener una buena relación con los clientes, para asegurar su lealtad y fidelidad a través de ofrecer precios, calidad y promociones atractivas.

2.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Para poder analizar de qué manera afecta la amenaza de productos y servicios sustitutos en el sector de comercialización de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca, se explicará dos corrientes.

La primera corriente hace referencia a la diversidad de productos y marcas que entre ellas mismo se convierte en sustitutos entre ellas. Como por ejemplo el caso de un televisor es producido por varias marcas fabricantes y a la vez cada una tienen distintas características comenzando por el tamaño hasta sus mínimos detalles en capacidades y alcances.

La segunda variable esta determinada por la entrada de productos muy económicos y de baja o en algunos casos inexistente calidad. Se ha visto que desde inicios del siglo XXI los almacenes de productos asiáticos han invadido la ciudad, a esto se suma la carestía de la vida en cada una de las familias a nivel de ciudad y de país.

De este modo, el sector de venta de electrodomésticos ha palpado notablemente la amenaza de productos sustitutos; sin embargo, la reputación de marcas ya consolidadas en el mercado como es el caso de INDURAMA, MABE, SONY, LG, PANASONIC, SAMSUNG, etc. Han logrado mantener sus estándares de calidad para que de este modo el consumidor final prefiera adquirir buenas marcas a pesar de pagar un monto más elevado por ellas.

Otras empresas del sector han tomado como una alternativa de diversificación de sus segmentos de mercado la aparición de nuevas marcas y productos sustitutos; sin

embargo al ofrecer productos de menor precio se proyecta una baja en la utilidad neta final de estas empresas.

2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores esta principalmente determinado por la cantidad de productos disponibles para la venta. Si existe escasez de mercadería, el proveedor automáticamente aumentará el precio hacia el cliente es decir las distintas empresas del sector. En cambio, si existen cantidades de productos elevadas, el proveedor se verá obligado a bajar sus precios para no perder liquidez y rotar sus mercaderías. En esta última parte juega un papel importante el volumen de venta que se realice ya que en estos casos se podrá aplicar un descuento o promoción.

En el caso del sector de venta de electrodomésticos se ha dado un fenómeno de escases en productos importados por la regulación de cupos de las empresas del estado, lo que ha provocado un alza de costos desde los proveedores. Para enfrentar este problema las empresas del sector han recurrido a la búsqueda de productos sustitutos que sean fabricados dentro del país. Incluso muchos han optado por diversificar sus negocios en otras ramas; por que hoy en día se puede apreciar que en ciertas cadenas de electrodomésticos se encuentran ofreciendo motocicletas, equipos de computación, maquinaria para el agro, entre otros.

2.3.Análisis del entorno financiero – empresarial

La tercera y última parte del presente capítulo estará dedicada al análisis de los principales ratios financieros del sector de venta de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

Para el desarrollo de este tema se ha tomado la información financiera proporcionada por las principales cadenas y comercializadoras de electrodomésticos a la Superintendencia de Compañías.

A continuación se presenta un cuadro con los valores calculados por la entidad de control antes mencionada con los datos otorgados de los estados financieros del año 2012. Seguidamente, se procederá con la interpretación y el impacto de estos en el sector.

Cabe indicar que la determinación de las empresas que conforman el sector de venta de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca se efectuó con la siguiente discriminación: una vez obtenida la base de datos de todas las empresas a nivel nacional de la Superintendencia de Compañías se procedió a filtrar aquellas que se dedican al comercio por mayor y menor de electrodomésticos. Ya que existen empresas que realizan ventas por canales de mayoreo y minoreo. Luego para poder determinar cuales de ellas tienen presencia en el mercado cuencano, se revisó en el Servicio de Rentas Internas las que cuenta con establecimientos abiertos en la ciudad. En el resultado final se obtuvieron las siguientes:

Tabla 2: Empresas de Comercio al por Mayor y Menor de electrodomésticos con presencia en la Ciudad de Cuenca

Razón Social	Nombre Comercial	Código De Sector
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	Almacenes Juan Eljuri	G4649.11
La Ganga R.C.A. S.A.	La Ganga	G4759.94
Compañía General De Comercio Y Mandato Sociedad Anónima	Comandato	G4759.94
Marcimex S.A.	Marcimex	G4649.11
Artefactos Ecuatorianos Para El Hogar S.A. Artefacta	Artefacta	G4649.11
Créditos Económicos Credicosa S.A.	Créditos Económicos	G4759.94
Comohogar S.A.	Sukasa	G4649.11
Icesa S.A.	Almacenes Japón	G4759.94
Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.	Jaher	G4649.11
Comercializadora Juan Carlos Espinosa Vintimilla Cía. Ltda.	Corporación Jcevcorp	G4649.11

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

2.3.1. Ratios de Liquidez

Tabla 3: Ratios de liquidez de las empresas del Sector de venta de Electrodomésticos de la ciudad de Cuenca

Nombre Comercial	Ratios de Liquidez	
	Razón Circulante	**Prueba Ácida**
Almacenes Juan Eljuri	8.5422	5.8708
La Ganga	2.2971	1.9445
Comandato	1.0113	0.6564
Marcimex	1.6235	1.2981
Artefacta	1.4558	1.1701
Créditos Económicos	1.4619	1.2449
Sukasa	2.2920	1.1288
Almacenes Japón	1.1213	0.3927
Jaher	2.4791	2.0814
Corporación Jcevcorp	1.6194	1.0634
Ratio para el Sector	2.3904	1.6851

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

Como su nombre indica, los ratios de liquidez permiten determinar que tan líquidos son los activos del sector; es decir, la facilidad que estos tienen para convertirse en efectivo.

En la razón circulante se comparan los activos y pasivos corrientes indicando con cuanto de activo se dispone para cancelar el pasivo.

En el sector, materia de estudio se puede observar que por cada dólar de pasivo se cuenta con $2,39 dólares, situación positiva, ya que luego de cancelar todas las obligaciones del sector se cuenta con el 139% adicional en el activo.

En el caso de la prueba ácida, está indicando la misma relación de la razón circulante; sin embargo, se excluyen los inventarios; debido a la vulnerabilidad que tienen para convertirse en efectivo por pérdidas inesperadas de mercadería. Por consiguiente, el sector de venta de electrodomésticos cuenta con un ratio de prueba ácida de 1.68. Lo que

significa que por cada dólar de pasivo circulante, se cuenta con ese mismo dólar de activos circulantes, más 0.68 centavos adicionales.

Se puede observar que la liquidez del sector es aceptable ya que se cuenta con los recursos en activos corrientes para responder a las deudas corrientes que mantiene cada una de las empresas. Sin embargo, es necesario indicar que Almacenes Juan Eljuri cuenta con ratios mucho más altos que las demás empresas y que en la prueba ácida aplicada a Comandato y Japón se obtiene un ratio menor a 1, lo que revela que estás no alcanzarían a cumplir con la totalidad de sus pasivos corrientes excluyendo los inventarios que disponen.

2.3.2. Ratios de Administración de efectivo

Tabla 4: Ratios de Administración de Efectivo de las empresas del Sector de venta de Electrodomésticos de la ciudad de Cuenca

Nombre Comercial	Ratios de Administración de Efectivo		
	Rotación de Activos Fijos	Rotación de los activos totales	Días de Venta Pendientes de Cobro
Almacenes Juan Eljuri	12.8425	0.4508	446.5185
La Ganga	(196.3050)	1.4185	184.9120
Comandato	10.1258	1.3161	113.6632
Marcimex	(661.6685)	1.6458	155.0246
Artefacta	53.9098	1.0842	203.7117
Créditos Económicos	78.5501	1.3341	215.6488
Sukasa	46.3137	0.8324	152.3649
Almacenes Japón	29.3376	2.4286	10.9234
Jaher	(100.5173)	1.1973	216.6842
Corporación Jcevcorp	20.5090	1.4409	67.0347
Ratio para el Sector	(70.6902)	1.3149	176.6486

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

En el segundo conjunto de ratios, se tiene los que muestran la administración del efectivo. Específicamente la rotación de activos fijos, rotación de activos totales y los días de venta pendiente de cobro.

Para el ratio de rotación de activos fijos del sector se tiene un ratio negativo de menos setenta (-70.69). Al ser este un sector comercial, se podría aceptar este ratio; ya que estas empresas no están utilizando eficientemente sus activos fijos para la generación de ventas. Lo que no sucede en el caso de empresas de producción e industriales que tienen una gran inversión en planta y equipo.

En el sector de venta de electrodomésticos se puede ver que las empresas no cuentan con tiendas propias, en su gran mayoría arriendan; además para la distribución de la mercadería utilizan transporte tercerizado o contratado particularmente; por lo que, no disponen de una flota propia de vehículos. A pesar de todo lo antes expuesto es importante recalcar que las empresas con ratio negativo en rotación de activos fijos del sector son: La Ganga, Marcimex y Jaher.

En el análisis del ratio de rotación de activos totales permite determinar si el volumen de operaciones es eficiente respecto a su inversión en activos totales. Para el sector de venta de electrodomésticos se cuenta con un ratio promedio de 1.31, lo que indica que por cada dólar de activos se ha generado $1.31 de ventas. Para que el sector sea más eficiente se puede utilizar dos técnicas: vender activos y aumentar las ventas.

En el ratio de periodo promedio de cobranza se puede establecer la capacidad que tiene el sector para cobrar las ventas a crédito realizadas. En este caso el ratio es de 176 días, tiempo en el cual las empresas cobraran el dinero de las ventas realizadas. Como se sabe estas empresas realizan gran parte de sus ventas a un crédito de hasta 18 meses, lo que indica que 6 meses es una periodo de pago de los clientes considerablemente bueno.

2.3.3. Ratios de Apalancamiento

Tabla 5:Ratios de Apalancamiento de las empresas del Sector de venta de Electrodomésticos de la ciudad de Cuenca

Nombre Comercial	Razón de Endeudamiento
Almacenes Juan Eljuri	0.9110
La Ganga	0.7793
Comandato	0.5827
Marcimex	0.6686
Artefacta	0.7785
Créditos Económicos	0.6779
Sukasa	0.4027
Almacenes Japón	0.6675
Jaher	0.7374
Corporación Jcevcorp	0.6659
Ratio para el Sector	0.6872

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

En los ratios de apalancamiento se analizará el ratio de endeudamiento que relaciona las deudas del sector para el total de sus activos. En este caso se cuenta con un ratio de 0.68 lo que indica el porcentaje de sus activos que están siendo financiados por terceros y no por sus accionistas; es decir que el 68% de las inversiones de las empresas del sector las realizan gracias a deudas de corto y largo plazo, generalmente con entidades financieras del país. Este resultado es una respuesta a la gran oferta crediticia que han realizado las entidades bancarias y corporaciones financieras a medianas y grandes empresas del país.

2.3.4. Ratios de Rentabilidad

Tabla 6: Ratios de Apalancamiento de las empresas del Sector de venta de Electrodomésticos de la ciudad de Cuenca

Nombre Comercial	Ratio de Rentabilidad		
	Rendimiento Sobre los Activos Totales	Generación Básica de Utilidades	Margen de Utilidad Sobre Ventas
Almacenes Juan Eljuri	0.0057	0.8474	0.0127
La Ganga	0.0663	0.7109	0.0467
Comandato	0.0231	0.2014	0.0176
Marcimex	0.0899	0.5420	0.0546
Artefacta	0.0544	0.2995	0.0535
Créditos Económicos	0.1208	0.6371	0.0905
Sukasa	0.0754	0.2168	0.0912
Almacenes Japón	0.0185	0.0151	0.0078
Jaher	0.0276	0.6725	0.0208
Corporación Jcevcorp	0.0488	0.2299	0.0339
Ratio para el Sector	0.0530	0.4373	0.0429

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

Con los ratios de rentabilidad, se determina que tan eficientes son los resultados obtenidos por el sector en el periodo de actividades correspondientes en este caso al año 2012. Dentro de ellos se cuenta con tres razones de cálculo, las cuales son: rendimiento sobre los activos (ROA), generación básica de utilidades y margen de utilidad sobre las ventas.

Todos estos ratios se encuentran enfocados a las ventas y el nivel de eficiencia que han logrado con respectos a los demás componentes de los estados financieros.

El margen de utilidad sobre las ventas del sector es de 0.04; lo que indica que, por cada dólar de ventas se obtiene $0.04 de utilidad. En este cálculo se deberá tomar especial cuidado en los gastos financieros y de administración en los que se incurre, ya que si se analiza el margen de generación básica de utilidades, se cuenta con un aproximado de $0.43 por cada dólar de ventas. En general el análisis deberá esta enfocado a revisar si las ventas del sector son demasiados bajas o sus costos son muy altos.

En el cálculo del ROA se ha obtenido un ratio de 0.05, es decir que por cada dólar de activos totales con los que cuenta el sector se esta obteniendo $0.05 de utilidad neta, tomando en cuenta los gastos por intereses e impuestos.

Se ha realizado una comprobación de los valores de cálculo de ratios obtenidos en la página web de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, con los Estados Financieros de una de las empresas del sector (Marcimex S.A.); en donde, se puedo evidenciar que la información otorgada a los entes reguladores estatales (SRI y Superintendencia de Compañías) es correcta y no existen diferencias. Sin embargo, es necesario indicar que esta empresa en particular, presenta a sus socios los estados financieros Gerenciales, los mismos que si bien suman los mismos totales de los presentados a los entes externos. Ciertas cuentas son tratadas de manera particular en la toma de decisiones y establecimiento de estrategias.

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo del sector dedicado a la comercialización de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca, desde tres perspectivas, se han obtenido conclusiones y criterios muy importantes para la elaboración de un modelo de la perspectiva contable y financiera del Cuadro de Mando Integral para estas empresas.

Mediante el análisis FODA se han detectado las distintas variables internas y externas del sector, con el desarrollo de las cinco fuerzas de Michael Porter se puede determinar el comportamiento de las empresas del sector son sus clientes, proveedores y competidores actuales así como con los posibles productos sustitutos o nuevos integrantes del sector en un futuro. Finalmente se examinó el impacto de los ratios financieros obtenidos en el sector de venta de electrodomésticos en el año 2012. Valores que permiten aclarar de mejor manera el objetivo de la elaboración de este trabajo de investigación.

CAPITULO III

3. Diagnóstico de la situación inicial

Dentro del capitulo III, se realizará la formulación y ejecución de la investigación en el universo de empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

El capitulo se encuentra compuesto de dos partes:

En la primera parte se realizará la determinación del universo; es decir, que empresas serán las encuestadas dentro del censo poblacional a ejecutarse. Para ello se iniciará con la redacción de la prueba piloto; en donde se planificará una entrevista cualitativa exploratoria dirigida a un informante; quien deberá conocer el comportamiento financiero de una de las empresas del universo poblacional.

Una vez que se haya realizado la entrevista piloto, y con las respuestas a cada una de las interrogantes planteadas, se procederá con la segunda parte del capitulo, que corresponde a la determinación de las variables; las mismas que, formarán parte del cuestionario estructurado o encuesta de carácter cuantitativa concluyente que será aplicada a cada una de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca que conforman el universo.

Para finalizar la segunda y última parte de este capitulo, se efectuará el procesamiento de datos y resultados. De esta manera se llegará a un diagnóstico de comportamiento financiero de las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

3.1.Determinación del universo

De acuerdo a los datos obtenidos del Sistema de Rentas Internas y de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se determinó que las empresas comercializadoras de electrodomésticos al por mayor y/o al por menor, con presencia en la ciudad de Cuenca son las siguientes:

Tabla 7: Empresas Comercializadoras de electrodomésticos con presencia en la Ciudad de Cuenca

Razón Social	Nombre Comercial	Representante Legal	Dirección Cuenca	RUC	Teléfono	Pagina Web
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	Almacenes Juan Eljuri	Eljuri Antón Jorge Eduardo	Av. Gil Ramírez Dávalos 5-32 Y Armenillas	0190007510001	072862111	www.grupoeljuri.com
La Ganga R.C.A. S.A.	La Ganga	Macías Zambrano Leticia Eulalia	Luis Cordero 9-77 Y Gran Colombia	0990633436001	045004700	www.almacenes laganga.com
Compañía General De Comercio Y Mandato Sociedad Anónima	Comandato	Vizhñay Letamendi Eddie Fabricio	Gran Colombia 744 Y Borrero - Luis Cordero S/N Y Honorato Vásquez	0990009732001	042296300	www.comandato.com
Marcimex S.A.	Marcimex	Feican Carrasco Rubén Andres	Antonio Borrero 13-45 Y Vega Muñoz	0190001490001	072831991	www.marcimex.com.ec
Artefactos Ecuatorianos Para El Hogar S.A. Artefacta	Artefacta	Chehade Rosas Raúl Antonio	Av. Gran Colombia 823 Y Luis Cordero - Mariscal Lamar N637 Y Hermano Miguel - Av. De Las Américas S/N Y Amazonas	1790895548001	046044310	www.artefacta.com.ec
Créditos Económicos Credicosa S.A.	Créditos Económicos	Gerentzia S.A.	Gran Colombia 07-43	0990008604001	042275400	www.creditoseconomicos.com/inicio.aspx
Comohogar S.A.	Sukasa	Uquillas Ordóñez Richard Edward	Del Tejar Av. De Las Américas S/N	1790746119001	022441215	www.sukasa.com
Icesa S.A.	Almacenes Japón	Forteza Carnot Jose Antonio	Av. De Las Américas Sn Y Ecuador	0990043027001	042800526	www.almacenesjapon.com/japon/pages/public/store.jsf
Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.	Jaher	Herrera Flores Sonia Cristina	Av. Remigio Crespo 4-81 Y Ricardo Muñoz	0190168190001	072887718	www.jaher.com.ec
Comercializadora Juan Carlos Espinosa Vintimilla Cía. Ltda.	Corporación Jcevcorp	Espinoza Vintimilla Juan Carlos	Miguel Narvaez S/N Y Carlos Tosi	0190159663001	072863387	www.facebook.com/pages/Corporacion-JCEVcorp-Cialtda/361474847330286

Nota. Fuente: Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador.* Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas

3.1.1 Redacción de la prueba piloto

Se realizará la entrevista a profundidad, la misma que será de carácter cualitativa exploratoria al Analista Financiero de Marcimex S.A., con la finalidad de recolectar la información y las variables necesarias. A partir de este resultado se planteara el cuestionario estructurado para la encuesta a los Gerentes, Jefes Financieros o Contadores de las diez empresas comercializadoras de electrodomésticos con presencia en la ciudad de Cuenca.

- ✓ **Entrevista a profundidad:**
  Fecha: 13 de junio del 2014
  Hora: 9:00am
  Lugar: Marcimex S.A.
  Entrevistado: Ing. José Miguel Vivar Loyola – Analista Financiero de Marcimex

3.1.2 Ejecución de la prueba piloto

El contenido de la entrevista piloto a profundidad se la puede revisar en el **Anexo1.**

3.2. Realización de Encuestas

3.2.1 Redacción del cuestionario estructurado

Para la estructuración y ejecución de las encuestas se procedió a realizar un censo a las diez empresas más representativas en la actividad de comercializar electrodomésticos en la Ciudad de Cuenca. Las preguntas fueron establecidas en base a la entrevista piloto realizada, además se trató de realizar preguntas cerradas, de opción múltiple y tipo test (SI/NO).

3.2.2. Informantes

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe Financiero
- ✓ Analista Financiero
- ✓ Asistente Financiero
- ✓ Jefe de Organización, Métodos y Procesos

3.2.3. Cuestionario Estructurado

El contenido de la entrevista piloto a profundidad se la puede revisar en el **Anexo 2.**

3.3. Procesamiento de datos

1. Nombre de la empresa donde usted labora

- ✓ Marcimex S.A.
- ✓ Corporación JCEV
- ✓ Impocom JAHER
- ✓ La Ganga
- ✓ Almacenes Japón
- ✓ Créditos Económicos
- ✓ Comandato
- ✓ Almacenes Juan Eljuri
- ✓ Artefacta
- ✓ Sukasa

2. Cargo desempeñado

Tabla 8: Estadística de pregunta 2.

Estadísticos		
		Cargo Desempeñado
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.30
Mediana		3.00
Moda		3.00

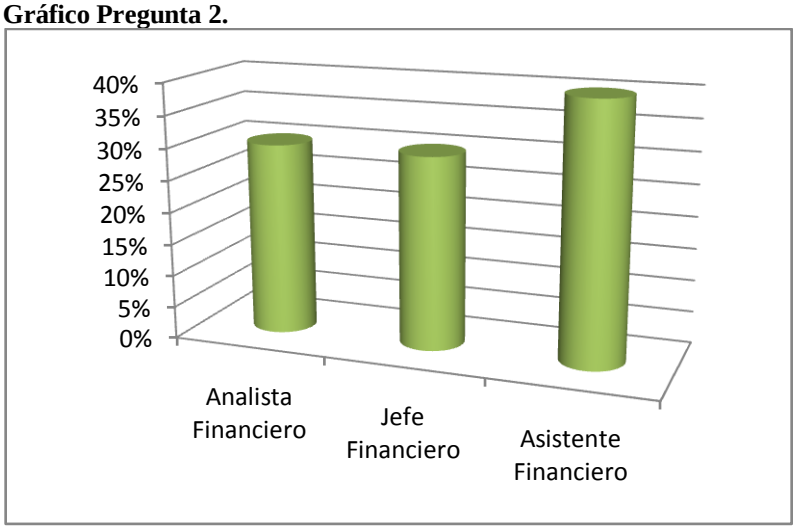
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 9: Cálculos obtenidos de pregunta 2.

Pregunta 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jefe Financiero	3	30%	30%	30%
	Asistente Financiero	3	30%	30%	60%
	Analista Financiero	4	40%	40%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 10: Gráfico Pregunta 2.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que los informantes fueron personal enrolado en el área financiera de la empresa; tales como,Jefe Financiero (30%), Analista Financiero(40%) y Asistente Financiero (30%).

3. Indique cuáles de los siguientes departamentos tienen la empresa

Tabla 10:Estadística de pregunta 3.

Estadísticos		
		Departamentos en Empresas
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		9.56
Mediana		10.00
Moda		10.00

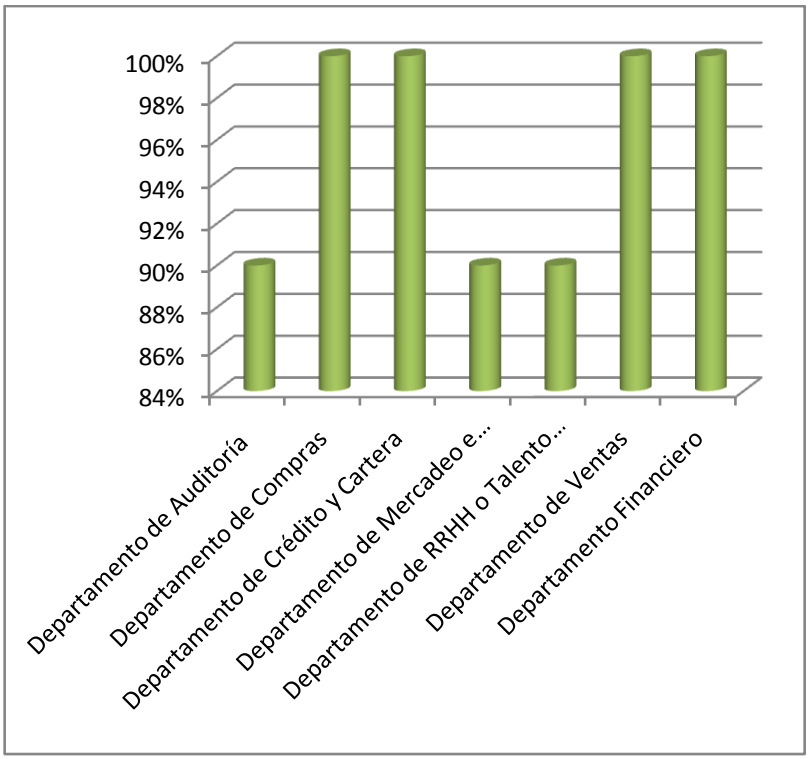
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 11:Cálculos obtenidos de pregunta 3.

Pregunta 3					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Departamento de Auditoría	9	90%	90%	90%
	Departamento de Compras	10	100%	100%	190%
	Departamento de Crédito y Cartera	10	100%	100%	290%
	Departamento de Mercadeo e Investigación	9	90%	90%	380%
	Departamento de RRHH o Talento Humano	9	90%	90%	470%
	Departamento de Ventas	10	100%	100%	570%
	Departamento Financiero	10	100%	100%	670%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 11: Gráfico pregunta 3.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que las empresas encuestadas, para las cuales se va a desarrollar el modelo de aplicación de la perspectiva financiera, cuentan con la misma estructura organizacional. Ya que en el 100% y 90% coinciden con los mismos departamentos y/o áreas de operación.

4. Qué productos comercializa su empresa

Tabla 12: Estadísticas pregunta 4.

Estadísticos		
		Líneas de Comercialización
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		10.00
Mediana		10.00
Moda		10.00

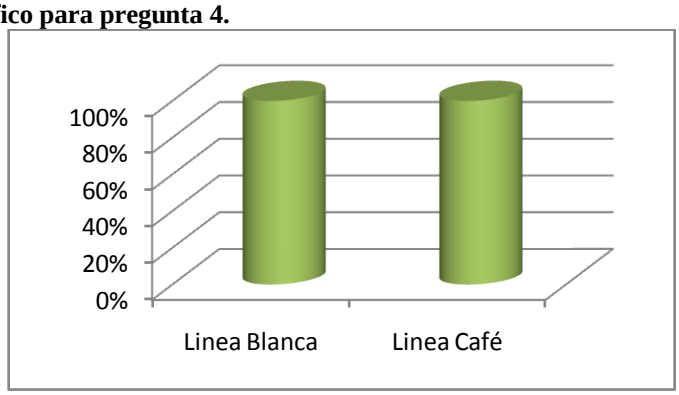
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 13: Cálculos para pregunta 4.

Pregunta 4					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Línea Blanca	10	100%	100%	100%
	Línea Café	10	100%	100%	200%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 12: Gráfico para pregunta 4.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que las empresas encuestadas, para las cuales se va a desarrollar el modelo de aplicación de la perspectiva financiera, el 100% de ellas comercializan línea blanca que se refiere a cocinas, refrigeradoras, lavadoras, secadoras, etc., y también línea café referente a los artículos de audio, video y tecnología.

5. Se utiliza la herramienta de Cuadro de Mando Integral en la empresa?

Tabla 14: Estadísticas pregunta 5.

Estadísticos		
		Respuestas
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.00
Mediana		5.00
Moda		1.00

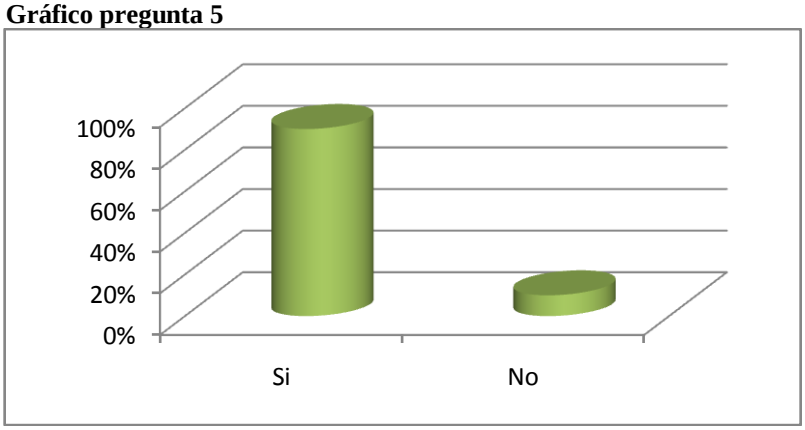
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 15: Cálculos para pregunta 5.

Pregunta 5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	90%	90%	90%
	No	1	10%	10%	100%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 13: Gráfico pregunta 5



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 90% de empresas encuestadas aplican el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones.

6. De ser positiva la respuesta anterior, cuánto tiempo se la esta utilizando?

Tabla 16: Estadísticas para pregunta 6.

Estadísticos		
		Pregunta 6
N	Válidos	9
	Perdidos	1
Media		3.74
Mediana		4.50
Moda		1.00

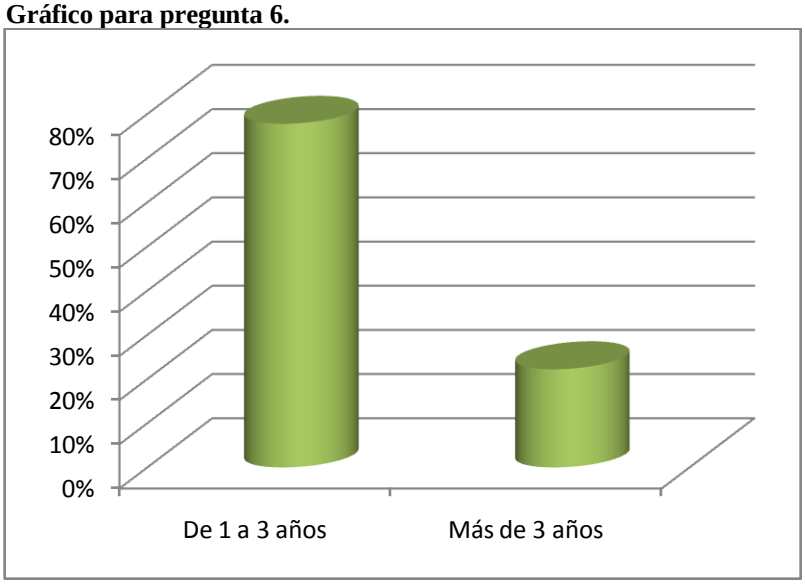
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 17: Cálculo para pregunta 6.

Pregunta 6					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 3 años	7	78%	78%	78%
	Más de 3 años	2	22%	22%	100%
	Total	9	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 14: Gráfico para pregunta 6.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 78% de las empresas que usan la herramienta del Cuadro de Mando Integral lo vienen haciendo desde 1 a 3 años atrás; en menor porcentaje el 22% lo tiene ya establecido más de 3 años. Este resultado indica que las empresas tienen ya establecido la filosofía corporativa y las perspectivas empleadas para la toma de decisiones gerenciales como estrategias empresariales.

7. Indique en qué perspectivas se esta utilizando los indicadores (puede elegir más de una opción)

Tabla 18: Estadísticas de pregunta 7.

Estadísticos		
		Pregunta 7
N	Válidos	9
	Perdidos	1
Media		9.00
Mediana		9.00
Moda		9.00

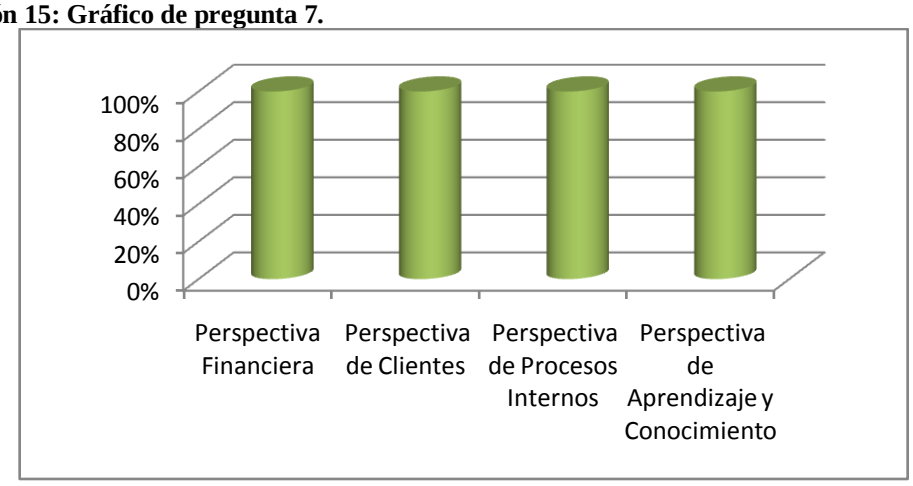
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 19: Cálculo para pregunta 7.

Pregunta 7					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perspectiva Financiera	9	100%	100%	100%
	Perspectiva de Clientes	9	100%	100%	200%
	Perspectiva de Procesos Internos	9	100%	100%	300%
	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	9	100%	100%	400%
	Total	9	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 15: Gráfico de pregunta 7.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas que usan la herramienta del Cuadro de Mando Integral utilizan las cuatro perspectivas que incluyen su estructura completa.

8. Indique cuál de las perspectivas es más importante para la empresa

Tabla 20: Estadística para pregunta 8.

Estadísticos		
		Pregunta 8
N	Válidos	9
	Perdidos	1
Media		2.83
Mediana		4.50
Moda		1.00

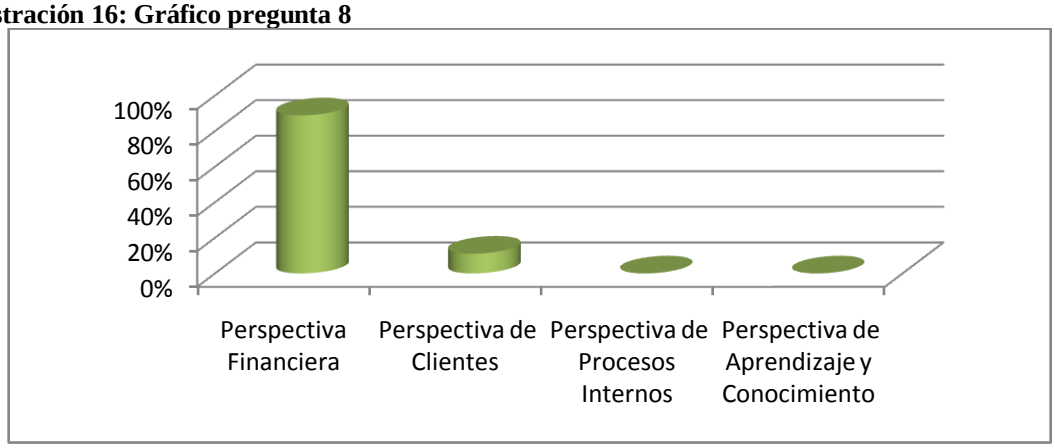
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 21: Cálculos para pregunta 8

Pregunta 8					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perspectiva Financiera	8	89%	89%	89%
	Perspectiva de Clientes	1	11%	11%	100%
	Perspectiva de Procesos Internos	0	0%	0%	100%
	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	0	0%	0%	100%
	Total	9	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 16: Gráfico pregunta 8



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 89% de las empresas que usan la herramienta del Cuadro de Mando Integral indican que la perspectiva más importante es la financiera; sin embargo, existe un 11% a quienes la perspectiva de los clientes forma parte principal. Esto indica que el modelo de aplicación, materia de este trabajo de investigación se enfoca en la necesidad e importancia de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

9. Su empresa, cuenta con asesoría financiera externa

Tabla 22: Estadísticas de la pregunta 9.

Estadísticos		
		Pregunta 9
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		4.58
Mediana		5.00
Moda		1.00

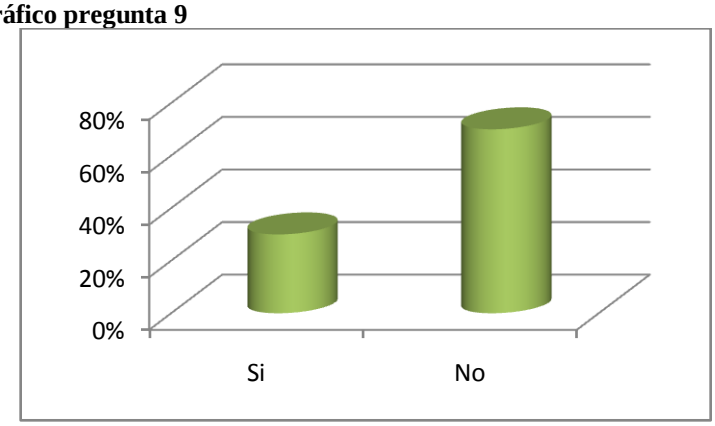
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 23: Cálculos para pregunta 9.

Pregunta 9					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70%	70%	70%
	Si	3	30%	30%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 17: Gráfico pregunta 9



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 70% de las empresas encuestadas no cuenta con Asesoría Financiera, mientras que el otro 30% de la diferencia si lo tiene. Esta respuesta permite distinguir la posibilidad de prestar servicios externamente con el modelo de aplicación de la perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral que se va a desarrollar en el siguiente capitulo a las empresas que aun no cuenta con esta asesoría.

10. Se utiliza la información financiera de las empresas de la competencia, la misma que es publicada en los portales de la Superintendencia de Compañías y del Sistema de Rentas Internas

Tabla 24: Estadísticas pregunta 10.

Estadísticos		
		Pregunta 10
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		4.00
Mediana		5.00
Moda		1.00

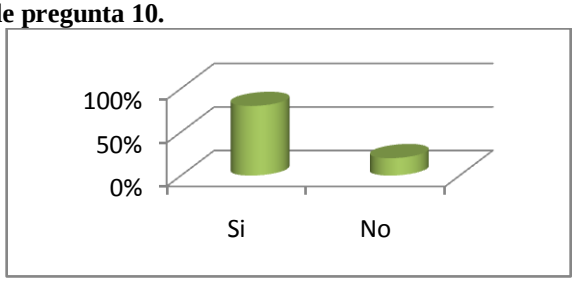
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 25: Cálculos para pregunta 10.

Pregunta 10					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	80%	80%	80%
	No	2	20%	20%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 18: Gráfico de pregunta 10.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 80% de las empresas encuestadas utilizan la información financiera de las empresas de la competencia; la misma, que se encuentra publicada en los portales web de la Superintendencia de Compañías y el Sistema de Rentas Internas.

11. Se utiliza el análisis financiero en la toma de decisiones gerenciales

Tabla 26: Estadísticas de la pregunta 11.

Estadísticos		
		Pregunta 11
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		10.00
Mediana		10.00
Moda		1.00

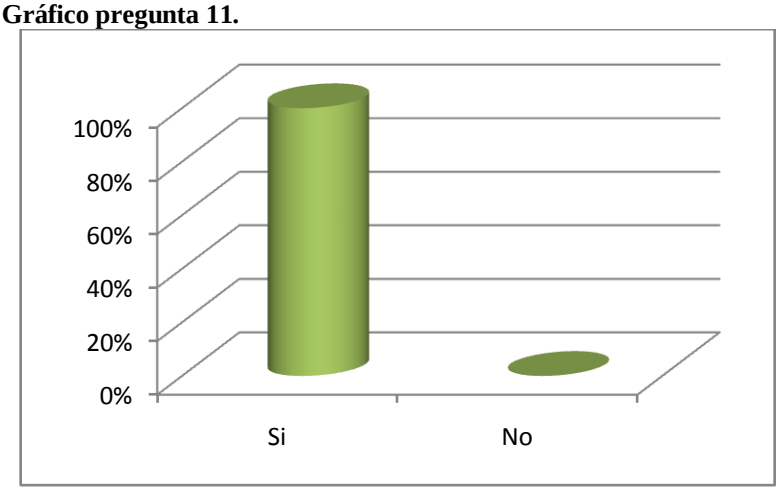
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 27: Cálculos para pregunta 11.

Pregunta 11					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100%	100%	100%
	No	0	0%	0%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 19: Gráfico pregunta 11.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas alinean sus decisiones gerenciales en base al análisis financiero que se desprende los sus Estados y Balances Financieros.

12. Los objetivos de la empresa son medibles de acuerdo a ratios financieros

Tabla 28: Estadísticas para pregunta 12.

Estadísticos		
		Pregunta 12
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		10.00
Mediana		10.00
Moda		1.00

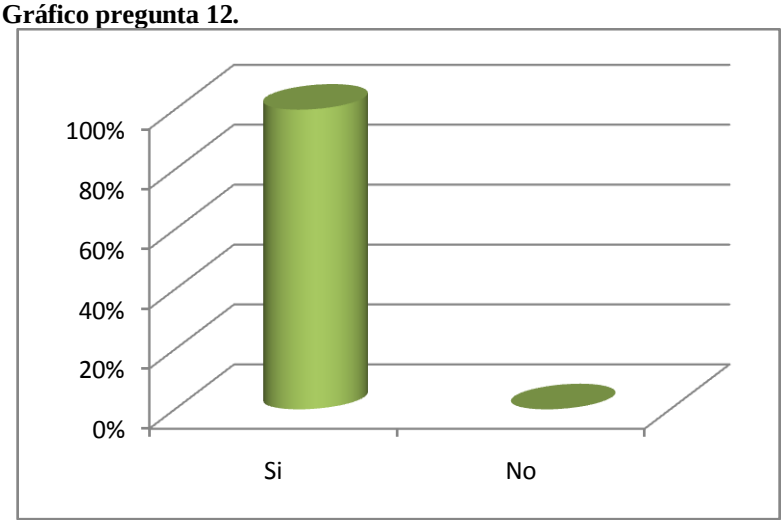
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 29: Cálculo para pregunta 12.

Pregunta 12					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100%	100%	100%
	No	0	0%	0%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 20: Gráfico pregunta 12.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas pueden medir sus objetivos estratégicos de acuerdo a ratios financieros.

13. Qué ratios financieros se encuentran presentes en los objetivos de la empresa

Tabla 30: Estadísticas pregunta 13.

Estadísticos		
		Pregunta 13
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		6.05
Mediana		9.00
Moda		9.00

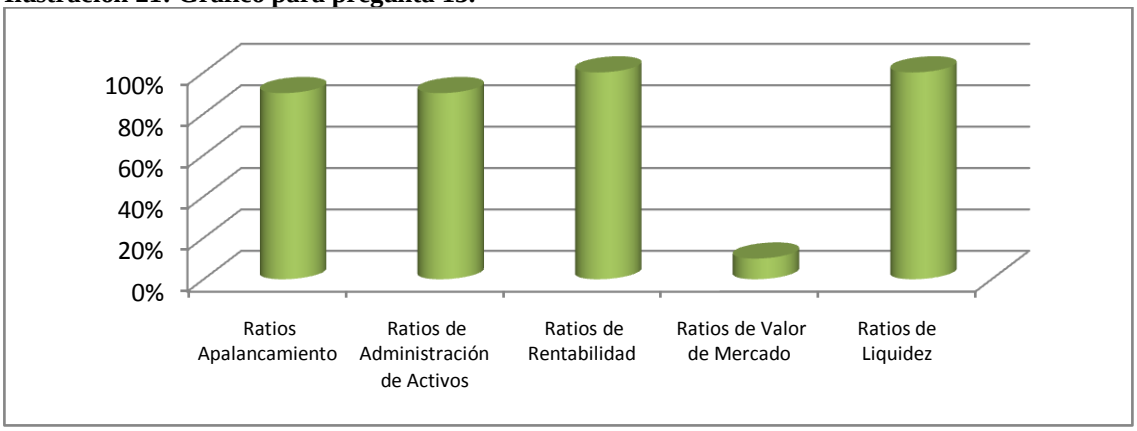
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 31: Cálculos para pregunta 13.

Pregunta 13					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ratios Apalancamiento	9	90%	90%	90%
	Ratios de Administración de Activos	9	90%	90%	180%
	Ratios de Rentabilidad	10	100%	100%	280%
	Ratios de Valor de Mercado	1	10%	10%	290%
	Ratios de Liquidez	10	100%	100%	390%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 21: Gráfico para pregunta 13.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que la presencia de ratios financieros estas presente de los objetivos de la empresa, en un 100% los de rentabilidad y liquidez; en un 90% los de apalancamiento y administración de activos y finalmente en un 10% los ratios de valor de mercado. Lo que permite identificar que la meta de cada una de estas empresas esta enfocada en generar rentabilidad, mediante una óptima liquidez y administración de activos que mantengan un balance moderado en el financiamiento de la empresa con terceros.

14. De acuerdo a su criterio. Cuál es el indicador financiero más importante para la empresa

Tabla 32: Estadísticas pregunta 14.

Estadísticos		
		Pregunta 14
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		2.21
Mediana		2.50
Moda		1.00

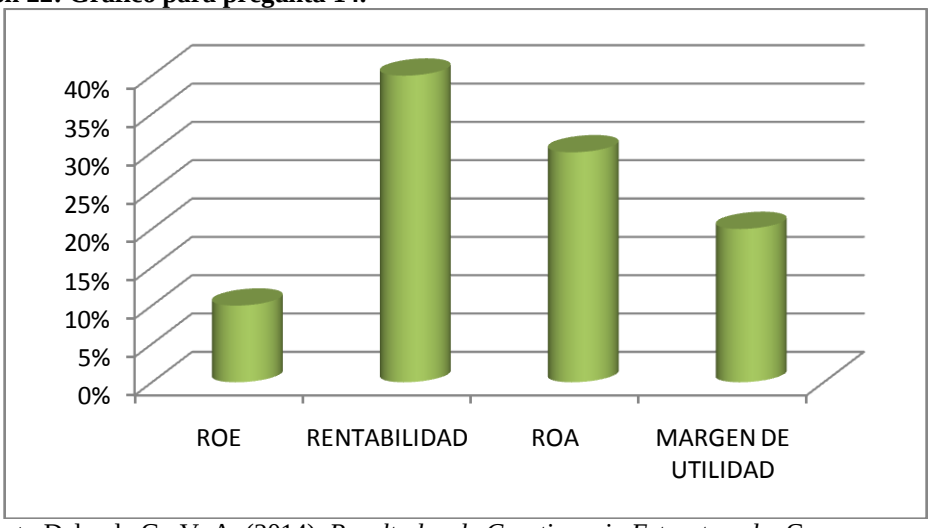
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 33: Cálculo para pregunta 14.

Pregunta 14					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ROE	1	10%	10%	10%
	RENTABILIDAD	4	40%	40%	50%
	ROA	3	30%	30%	80%
	MARGEN DE UTILIDAD	2	20%	20%	100%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 22: Gráfico para pregunta 14.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 40% de las empresas encuestadas han indicado que los ratios más importantes son los de Rentabilidad. Otras de ellas han sido más específicas indicando que el ROA es más importante en el 30% de empresa. El Margen de utilidad en el 20% y el ROE en un 10%.

Estas respuestas permiten identificar cuales de los indicadores son los más importantes y que van a formar parte principal del modelo de aplicación que se desarrollará en el siguiente capítulo.

15. De los siguientes ratios de liquidez, indique cuáles se utilizan en la empresa

Tabla 34: Estadísticas de la pregunta 15.

Estadísticos		
		Pregunta 15
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		8.94
Mediana		9.00
Moda		1.00

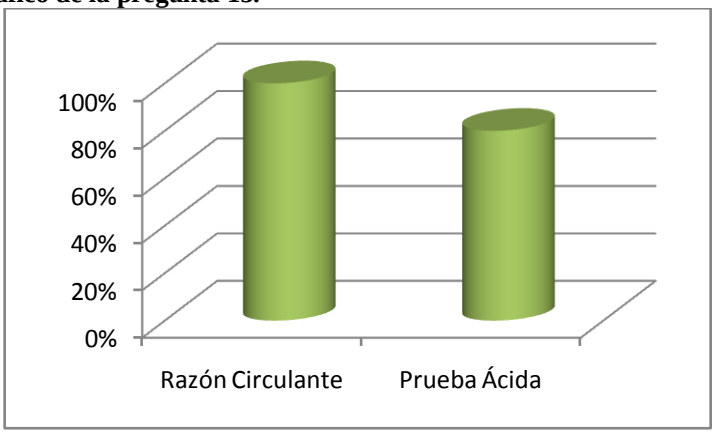
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 35: Cálculos para la pregunta 15.

Pregunta 15					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón Circulante	10	100%	100%	100%
	Prueba Ácida	8	80%	80%	180%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 23: Gráfico de la pregunta 15.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas utilizan la razón circulante y el 80% además del otro ratio, utilizan también la prueba ácida. Con respecto a las dos fórmulas correspondientes a los ratios de liquidez.

16. De los siguientes ratios de administración de activos, indique cuáles se utilizan en la empresa

Tabla 36: Estadísticas de la pregunta 16.

Estadísticos		
		Pregunta 16
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		7.84
Mediana		8.00
Moda		1.00

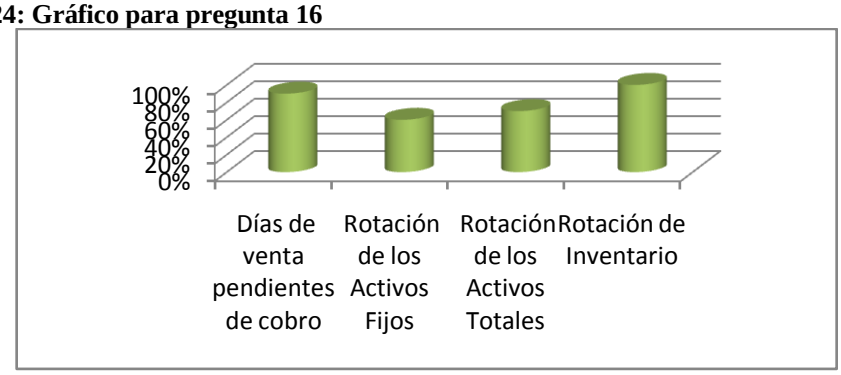
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 37: Cálculos para pregunta 16.

Pregunta 16					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Días de venta pendientes de cobro	9	90%	90%	90%
	Rotación de los Activos Fijos	6	60%	60%	150%
	Rotación de los Activos Totales	7	70%	70%	220%
	Rotación de Inventario	10	100%	100%	320%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 24: Gráfico para pregunta 16



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas utilizan la rotación de inventario, el 90% el ratio de días de venta pendientes de cobro, y en 70% y 60% la Rotación de Activos Totales y Rotación de Activos Fijos correspondientemente. Con respecto a las razones correspondientes a los ratios de administración de activos.

17. De los siguientes ratios de apalancamiento, indique cuáles se utilizan en la empresa

Tabla 38: Estadísticas de pregunta 17.

Estadísticos		
		Pregunta 17
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		6.69
Mediana		6.00
Moda		1.00

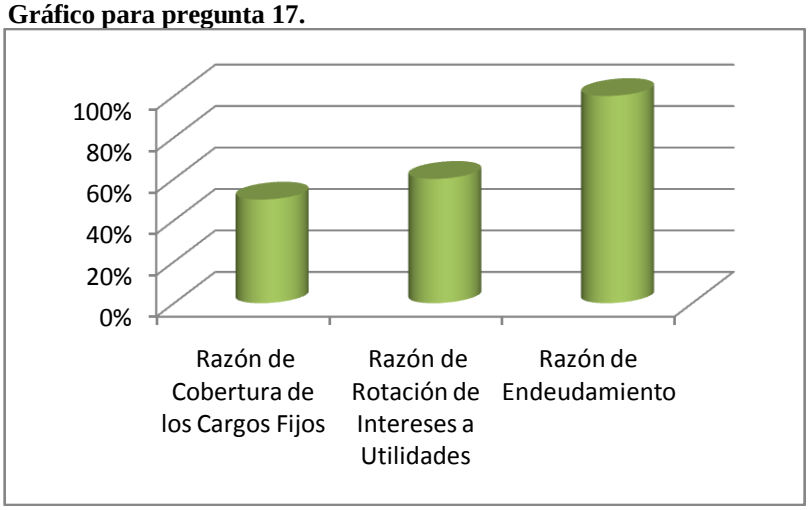
Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 39: Cálculos para la pregunta 17.

Pregunta 17					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón de Cobertura de los Cargos Fijos	5	50%	50%	50%
	Razón de Rotación de Intereses a Utilidades	6	60%	60%	110%
	Razón de Endeudamiento	10	100%	100%	210%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 25: Gráfico para pregunta 17.



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas utilizan la rotación de inventario, el 90% el ratio de días de venta pendientes de cobro, y en 70% y 60% la Rotación de Activos Totales y Rotación de Activos Fijos correspondientemente. Con respecto a las razones correspondientes a los ratios de administración de activos.

18. De los siguientes ratios de rentabilidad, indique cuáles se utilizan en la empresa

Tabla 40: Estadísticas de pregunta 18

Estadísticos		
		Pregunta 18
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		8.18
Mediana		8.00
Moda		8.00

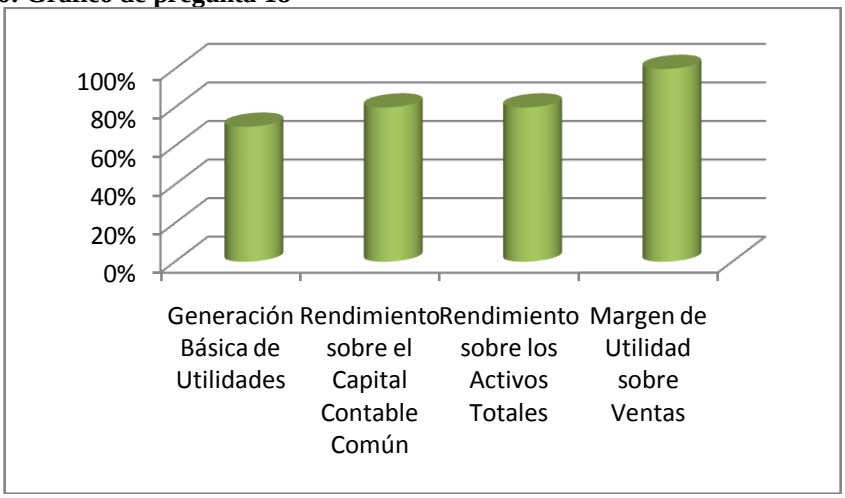
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 41: Cálculos de pregunta 18

Pregunta 18					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Generación Básica de Utilidades	7	70%	70%	70%
	Rendimiento sobre el Capital Contable Común	8	80%	80%	150%
	Rendimiento sobre los Activos Totales	8	80%	80%	230%
	Margen de Utilidad sobre Ventas	10	100%	100%	330%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 26: Gráfico de pregunta 18



Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 100% de las empresas encuestadas utilizan el ratio que mide el Margen de Utilidad sobre Ventas, el 80% los ratios de Rendimiento sobre Capital Contable Común y Rendimiento sobre Activos Totales. Y finalmente un 70% emplea el ratio de Generación Básica de Utilidades. Con respecto a las razones correspondientes a los ratios de Rentabilidad.

19. De los siguientes ratios de Valor de Mercado, indique cuáles se utilizan en la empresa

Tabla 42: Estadísticas de pregunta 19

Estadísticos		
		Pregunta 19
N	Válidos	4
	Perdidos	6
Media		3.00
Mediana		3.00
Moda		3.00

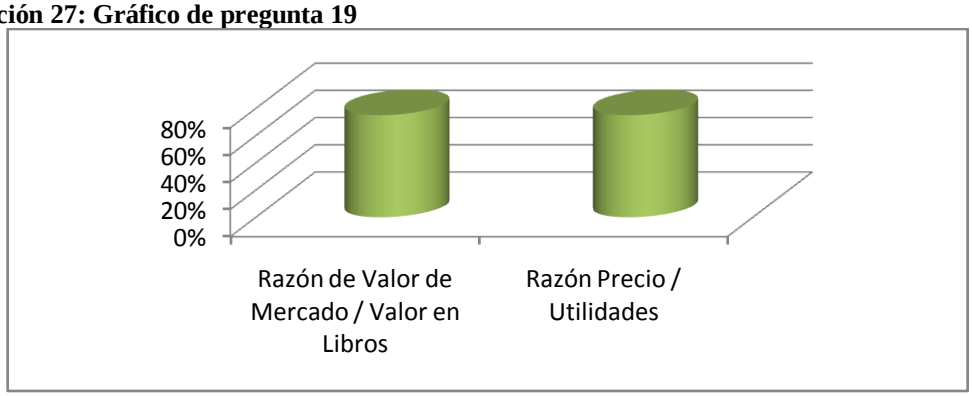
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 43: Cálculos de pregunta 19

Pregunta 19					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón de Valor de Mercado / Valor en Libros	3	75%	75%	75%
	Razón Precio / Utilidades	3	75%	75%	150%
	TOTAL	4	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 27: Gráfico de pregunta 19



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que únicamente 4 de las empresas encuestadas emplean los ratios de valor de mercado. Las mismas que utilizan en un 75% la razón de Valor de Mercado y el mismo porcentaje la razón de Precio

20. En su empresa se utiliza el Análisis de la Ecuación Du Pont (ROA - ROE)

Tabla 44: Estadísticas de pregunta 20

Estadísticos		
		Pregunta 20
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.00
Mediana		5.00
Moda		1.00

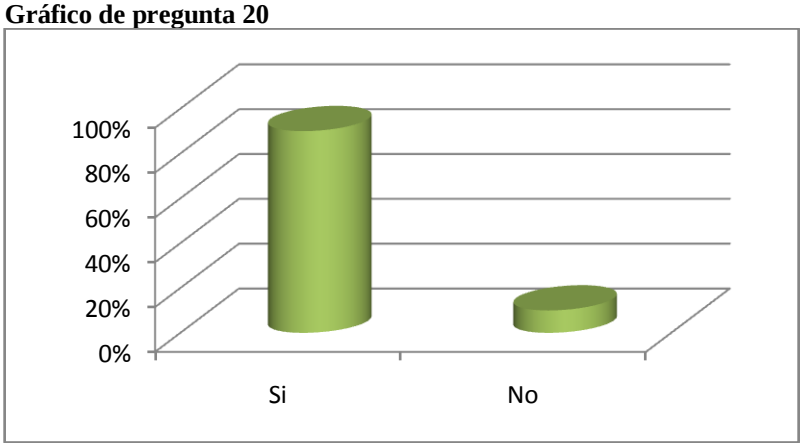
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 45: Cálculos de pregunta 20

Pregunta 20					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	90%	90%	90%
	No	1	10%	10%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 28: Gráfico de pregunta 20



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 90% de las empresas encuestadas utilizan el análisis de la Ecuación Du Pont. La misma que como se vio en el segundo capítulo, es un compendio de las razones financieras para medir la eficiencia y los rendimientos. Parte de la elaboración de la herramienta de aplicación que se desarrollará en el siguiente capitulo estará enfocado en este modelo.

21. Qué indicadores en relación a las ventas, costos y gastos, le gustaría utilizar en su empresa

Tabla 46: Estadísticas de pregunta 21

Estadísticos		
		Pregunta 21
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		6.46
Mediana		6.00
Moda		6.00

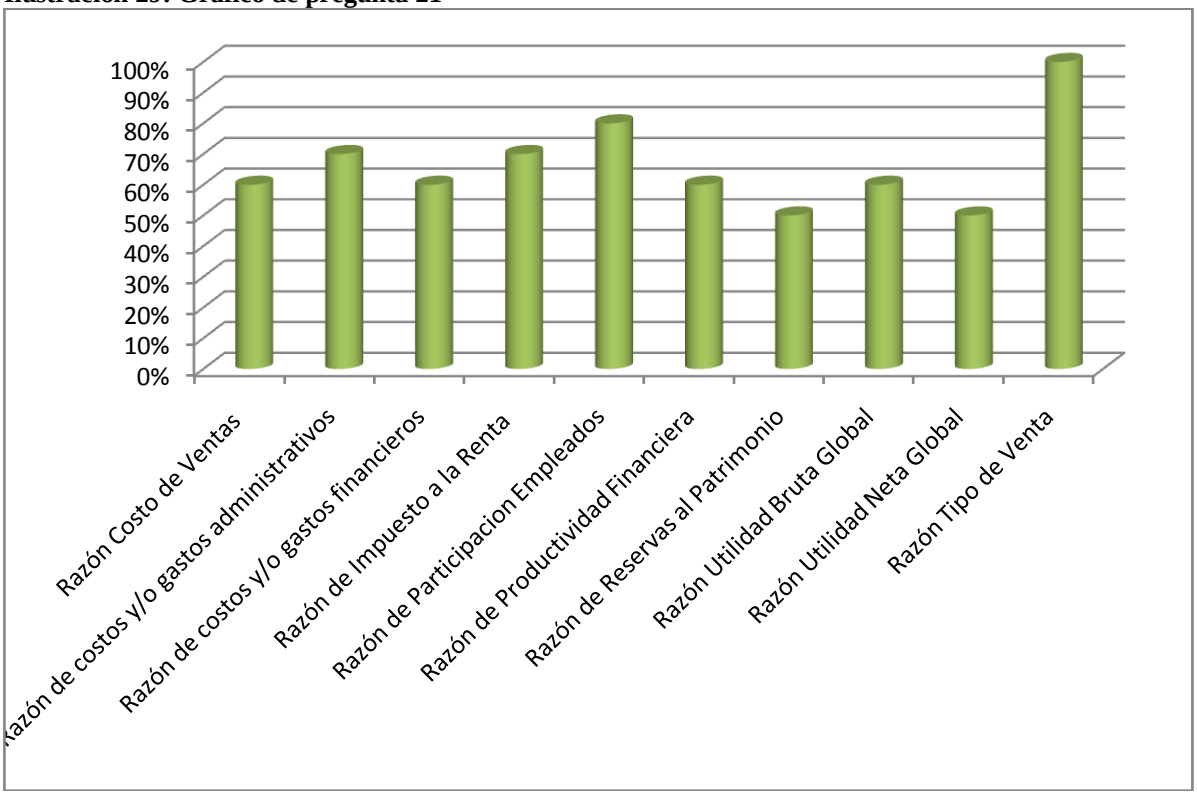
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 47: Cálculos de pregunta 21

Pregunta 21					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón Costo de Ventas	6	60%	60%	60%
	Razón de costos y/o gastos administrativos	7	70%	70%	130%
	Razón de costos y/o gastos financieros	6	60%	60%	190%
	Razón de Impuesto a la Renta	7	70%	70%	260%
	Razón de Participación Empleados	8	80%	80%	340%
	Razón de Productividad Financiera	6	60%	60%	400%
	Razón de Reservas al Patrimonio	5	50%	50%	450%
	Razón Utilidad Bruta Global	6	60%	60%	510%
	Razón Utilidad Neta Global	5	50%	50%	560%
	Razón Tipo de Venta (contado, crédito, tarjeta de crédito, etc.)	10	100%	100%	660%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 29: Gráfico de pregunta 21



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar las necesidades de las empresas encuestadas con respecto a indicadores en relación a las ventas, costos y gastos; en donde los resultados indica que, el 100% de las empresas encuestadas requieren un ratio que permita medir el tipo de venta, esto es la forma de pago de los clientes; para ellos también es importante un ratio que calcule la participación de empleados en las utilidades, el impuesto a la renta generado y los gastos administrativos y financieros.

22. Su empresa realiza importaciones

Tabla 48: Estadísticas de pregunta 22

Estadísticos		
		Pregunta 22
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		10.00
Mediana		10.00
Moda		1.00

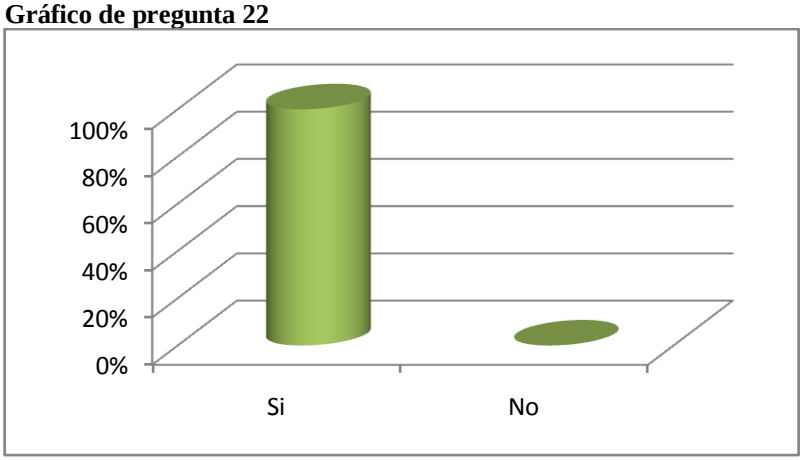
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 49: Cálculos de pregunta 22

Pregunta 22					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100%	100%	100%
	No	0	0%	0%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 30: Gráfico de pregunta 22



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que todas las empresas encuestadas, realizan importaciones de los productos que ellos comercializan.

23. Qué indicadores en relaciones a compras, proveedores e importaciones le gustaría utilizar en su empresa

Tabla 50: Estadísticas de pregunta 23

Estadísticos		
		Pregunta 23
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		4.57
Mediana		6.00
Moda		8.00

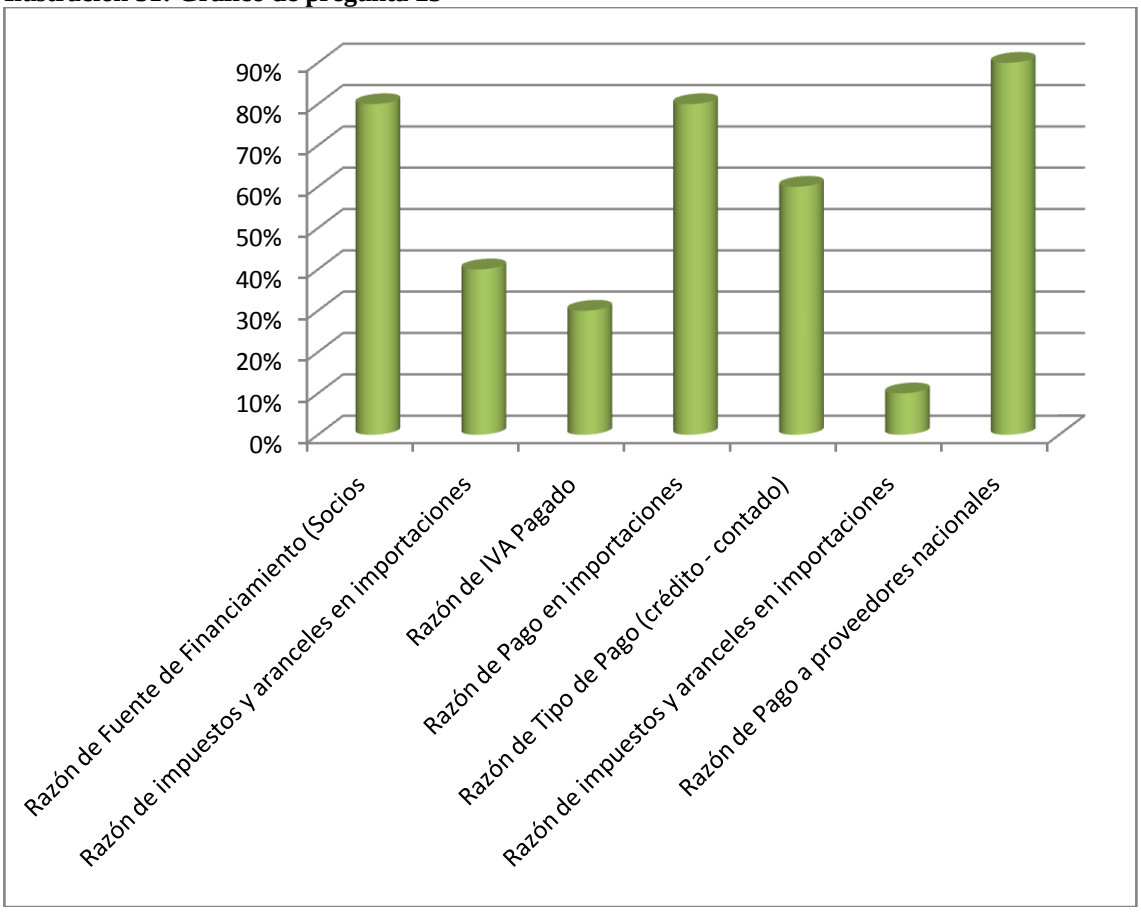
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 51: Cálculos de pregunta 23

Pregunta 23					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón de Fuente de Financiamiento	8	80%	80%	80%
	Razón de impuestos y aranceles en importaciones	4	40%	40%	120%
	Razón de IVA Pagado	3	30%	30%	150%
	Razón de Pago en importaciones	8	80%	80%	230%
	Razón de Tipo de Pago (crédito - contado)	6	60%	60%	290%
	Razón de impuestos y aranceles en importaciones	1	10%	10%	300%
	Razón de Pago a proveedores nacionales	9	90%	90%	390%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 31: Gráfico de pregunta 23



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar las necesidades de las empresas encuestadas con respecto a indicadores en relación a las compras y adquisiciones tanto nacionales como importaciones efectuadas; en donde los resultados indica que, el 90% de las empresas encuestadas requieren un ratio que permita medir la relación de pagos a proveedores; para ellos también es importante un ratio que calcule la razón de fuente de financiamiento para realizar la adquisición de su inventario y el pago de importaciones.

24. Qué indicadores en relaciones a inventarios y mercaderías le gustaría utilizar en su empresa

Tabla 52: Estadísticas de pregunta 24

Estadísticos		
		Pregunta 24
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		9.21
Mediana		9.50
Moda		10.00

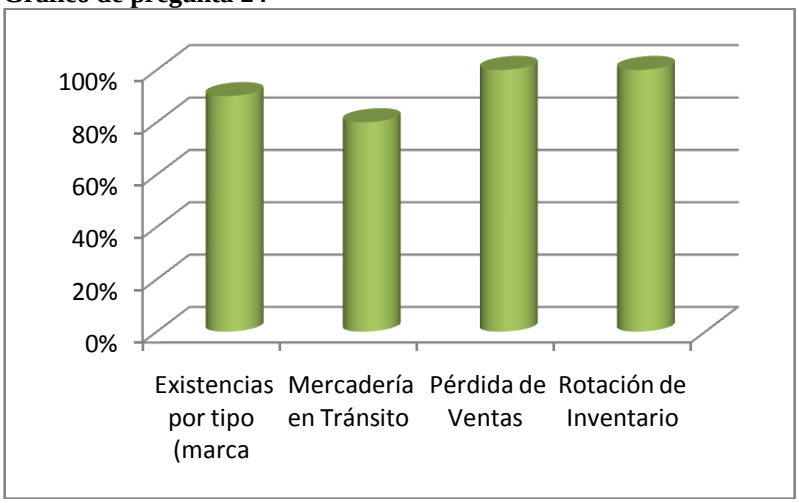
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 53: Cálculos de pregunta 24

Pregunta 24					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existencias por tipo	9	90%	90%	90%
	Mercadería en Tránsito	8	80%	80%	170%
	Pérdida de Ventas	10	100%	100%	270%
	Rotación de Inventario	10	100%	100%	370%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 32: Gráfico de pregunta 24



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar las necesidades de las empresas encuestadas con respecto a indicadores en relación a los inventarios y mercaderías; en donde los resultados indican que, el 100% de las empresas encuestadas requieren un ratio que permita medir la Pérdida de Ventas y la Rotación de Inventario; para ellos también es importante un ratio que calcule la existencia por tipo y la Mercadería en Tránsito.

25. Su empresa ofrece crédito directo a consumidores finales

Tabla 54: Estadísticas de pregunta 25

Estadísticos		
		Pregunta 25
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		3.00
Mediana		5.00
Moda		1.00

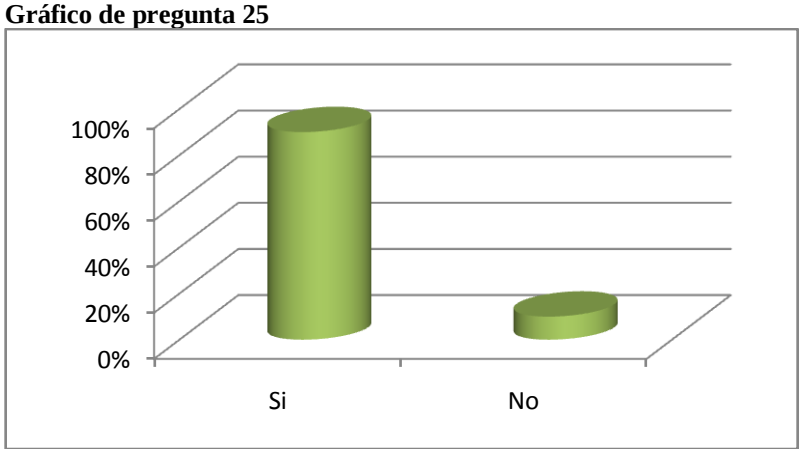
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 55: Cálculos de pregunta 25

Pregunta 25					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	90%	90%	90%
	No	1	10%	10%	100%
	Total	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 33: Gráfico de pregunta 25



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar que el 90% de las empresas encuestadas ofrecen crédito directo a los consumidores finales de electrodomésticos en la Ciudad de Cuenca, además el 10% de ellas se enfocan únicamente en ventas al por mayor.

26. Cuál es el plazo mayor en meses que se otorga a los clientes en su empresa?

Tabla 56: Estadísticas de pregunta 26

Estadísticos		
		Pregunta 26
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		1.97
Mediana		2.00
Moda		1.00

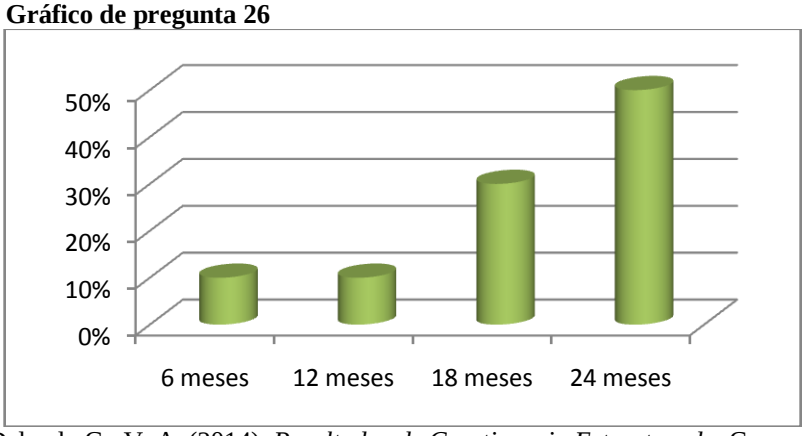
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 57: Cálculos de pregunta 26

Pregunta 26					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6 meses	1	10%	10%	10%
	12 meses	1	10%	10%	20%
	18 meses	3	30%	30%	50%
	24 meses	5	50%	50%	100%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 34: Gráfico de pregunta 26



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar el plazo en meses que ofrecen para financiar con crédito directo, los consumos que sus clientes realicen. Estableciendo que, el 50% de empresas conceden 24 meses de crédito; el 30% a 18 meses y comparten el 20% empresas que otorgan 12 y 6 meses plazo.

27. Cuáles de los siguientes indicadores de recuperación de cartera le gustaría utilizar en la empresa

Tabla 58: Estadísticas de pregunta 27

Estadísticos		
		Pregunta 27
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		5.40
Mediana		7.00
Moda		7.00

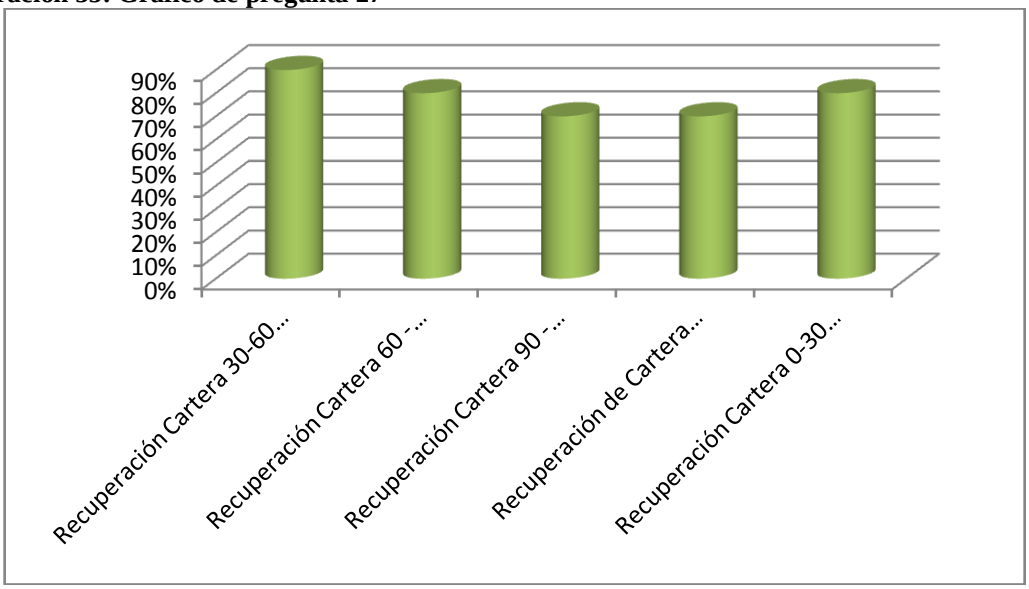
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 59: Cálculos de pregunta 27

Pregunta 27					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recuperación Cartera 0-30 días	9	90%	90%	90%
	Recuperación Cartera 30-60 días	8	80%	80%	170%
	Recuperación Cartera 60 - 90 días	7	70%	70%	240%
	Recuperación Cartera 90 - 180 días	7	70%	70%	310%
	Recuperación de Cartera más de 180 días	8	80%	80%	390%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 35: Gráfico de pregunta 27



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar las necesidades de las empresas encuestadas con respecto a indicadores en relación a la Recuperación de Cartera; en donde los resultados indica que ellas requieren de ratios en escalera de recuperación, ya que se requiere conocer la recuperación de los valores concedidos a crédito además de los saldos vencidos por periodo de tiempo; esto es, de 0 a 30 días, de 30 a 60, de 60 a 90, de 90 a 180 y más de 180 días.

28. Qué indicadores relacionados con impuestos le gustaría utilizar en su empresa

Tabla 60: Estadísticas de pregunta 28

Estadísticos		
		Pregunta 28
N	Válidos	10
	Perdidos	0
Media		5.41
Mediana		6.00
Moda		8.00

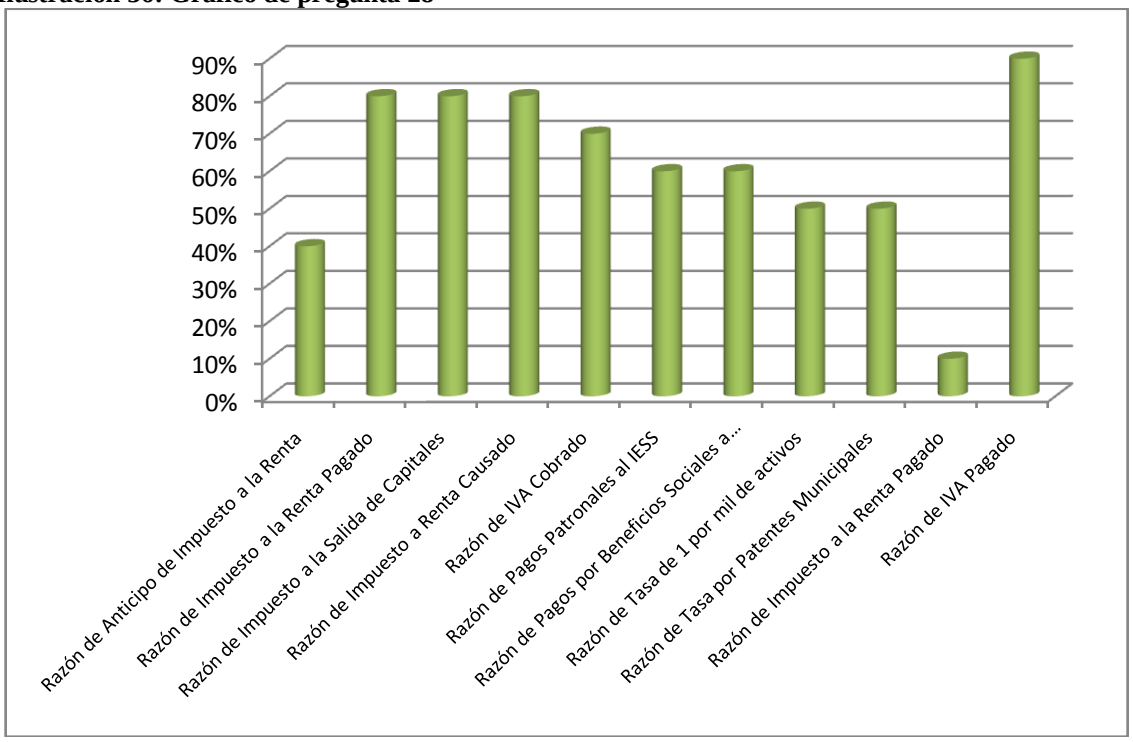
Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Tabla 61: Cálculos de pregunta 28

Pregunta 28					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razón de Anticipo de Impuesto a la Renta	4	40%	40%	40%
	Razón de Impuesto a la Renta Pagado	8	80%	80%	120%
	Razón de Impuesto a la Salida de Capitales	8	80%	80%	200%
	Razón de Impuesto a Renta Causado	8	80%	80%	280%
	Razón de IVA Cobrado	7	70%	70%	350%
	Razón de Pagos Patronales al IESS	6	60%	60%	410%
	Razón de Pagos por Beneficios Sociales a Empleados	6	60%	60%	470%
	Razón de Tasa de 1 por mil de activos	5	50%	50%	520%
	Razón de Tasa por Patentes Municipales	5	50%	50%	570%
	Razón de Impuesto a la Renta Pagado	1	10%	10%	580%
	Razón de IVA Pagado	9	90%	90%	670%
	TOTAL	10	100%	100%	

Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ilustración 36: Gráfico de pregunta 28



Nota. Fuente: Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Con referencia a esta pregunta, se puede determinar las necesidades de las empresas encuestadas con respecto a indicadores en relación a los impuestos, tasas y cuotas que se encuentran en la obligación de ser canceladas a los entes públicos; en donde los resultados indica que, ellas requieren ratios que permitan medir las obligaciones canceladas al Sistema de Rentas Internas y en un menor porcentaje aquellos que midan las obligaciones para permisos de funcionamiento y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

3.4. Tablas de Contingencia

Tabla 62: Comparación de Perspectiva más importante con Tiempo de aplicación del Cuadro de Mando

		Tiempo de aplicación de Cuadro de Mando Integral en la Empresa		
	VARIABLES	De 1 a 3 años	Más de 3 años	**TOTAL**
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral más importante	Perspectiva Financiera	7	1	**8**
	Perspectiva de Clientes	0	1	**1**
	Perspectiva de Procesos Internos	0	0	**0**
	Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	0	0	**0**
TOTAL		**7**	**2**	**9**

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

La tabla de contingencia indica que para las empresas que utilizan entre 1 y 3 años la herramienta del Cuadro de Mando Integral la perspectiva más importante es la Financiera.

Tabla 63: Comparación de Recibe Asesoría Financiera Externa con Utiliza la Información Financiera de las empresas de la Competencia

		Utiliza la Información Financiera de las empresas de la competencia		
	VARIABLES	Si	No	**TOTAL**
Recibe asesoría financiera externa	Si	2	1	**3**
	No	1	6	**7**
TOTAL		**3**	**7**	**10**

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

La tabla de contingencia indica que la mayoría de empresas que no reciben asesoría financiera externa; tampoco utilizan la información Financiera de las empresas de la competencia

Tabla 64: Comparación de Recibe Asesoría Financiera Externa con Utiliza la Información Financiera de las empresas de la Competencia

		Los objetivos de la empresa son medibles de acuerdo a ratios financieros		
	VARIABLES	Si	No	**TOTAL**
Indicador Financiero más importante	ROE	1	0	**1**
	RENTABILIDAD	4	0	**4**
	ROA	3	0	**3**
	MARGEN DE UTILIDAD	2	0	**2**
TOTAL		**10**	**0**	**10**

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

La tabla de contingencia indica que todas las empresas utilizan ratios financieros para medir el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo el 40% de ellas revela que los indicadores más importantes son los relacionados con la Rentabilidad.

3.5. Resultados y Diagnóstico

Para determinar las necesidades de las empresas comercializadores de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca, inicialmente en el capitulo II se realizó un análisis del entorno financiero, del sector industrial al que pertenecen y adicionalmente se revisaron los ratios financieros obtenidos por ellas; de esta manera se determinó la situación real de estas organizaciones comerciales.

Dentro de los ratios de liquidez se pudo determinar que estas empresas tiene un promedio de 139% adicional de activo, luego de pagar sus obligaciones, de acuerdo al cálculo de la razón circulante.

Se determinó con la prueba ácida que el valor del 139% indicado en el párrafo anterior baja a 68%. Esto indica que los inventarios tienen una gran importancia en la suma de los activos, por consiguiente es necesario utilizar indicadores para medir la procedencia de los mismos.

En los ratios de administración del efectivo se pudo observar que estas empresas, cuenta con un indicador de rotación de activos negativo; por lo que, resulta indispensable implementar indicadores que muestren las razones por las que no se están utilizando eficientemente sus activos.

En cuanto al ratio de periodo promedio de cobranza que se establece actualmente (176 días); debido a la dinámica de aplicación de crédito y financiamiento directo que tienen estas empresas es necesario contar con razones de recuperación de cartera aplicando escaleras de recuperación.

Al finalizar el análisis financiero actual de las empresas se examinó los ratios de rentabilidad; entre ellos, rendimiento sobre activos, generación básica de utilidades y margen de utilidad sobre ventas. Con el indicador de productividad se podrá determinar que tan productiva está siendo la empresa; es decir, si el margen de utilidad es suficiente para satisfacer los objetivos planteados, si el monto invertido en activos está generando resultados positivos y también si la utilidad neta global cumple con las expectativas de los gerentes y accionistas de las empresas.

Gracias a la aplicación de este cuestionario estructurado en las empresas comercializadoras de electrodomésticos con presencia en la ciudad de Cuenca, se ha podido analizar la situación presente, las necesidades que ellas demandan y de esta manera se ha obtenido una visión clara para la ejecución de un modelo de aplicación de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.

Los informantes de estas encuestas fueron personal del área financiera de cada una de las empresas, y en efecto esta herramienta estará dirigida a ellos para establecer de una mejor manera la filosofía corporativa y las estrategias empresariales que ofrece el Cuadro de Mano Integral.

Se pudo observar que la mayoría de empresas tiene puesto en ejecución esta herramienta; sin embargo ellas acotaron que la perspectiva más importante es la

Financiera; por lo tanto, con este modelo de aplicación a desarrollarse en las siguientes páginas se pretende generar una propuesta atractiva y dinámica que permita restructurar aquella que ya la vienen aplicando.

Luego de analizar a detalle los ratios financieros empleados en estas organizaciones se pudo observar que se da una especial importancia a las razones que miden la rentabilidad. Si bien esta se puede obtener mediante el análisis de la Ecuación de Du Pont. Se revela que en la práctica y en el comportamiento de estas empresas la perspectiva financiera va más allá de los ratios establecidos en la teoría.

Las empresas requieren de indicadores financieros relacionados con su proceso de compras nacionales e importaciones y el comportamiento del inventario disponible.

Se observa que todas estas empresas comercializan sus electrodomésticos mediante la oferta de crédito directo a sus consumidores finales; situación que involucra un alto riesgo de morosidad e incobrabilidad; por lo tanto, es necesario medir mediante escaleras de recuperación los valores vencidos de las cuotas financiadas en periodos de tiempo determinados.

A continuación se presenta a manera de tabla resumen los indicares básicos que serán implementados por medio del modelo de aplicación de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral a desarrollarse en el siguiente capitulo.

Tabla 65: Indicadores financieros a implementar

Nombre De Indicador Financiero	Fórmula De Cálculo	Descripción Indicador
Escaleras De Recuperación De Cartera	Cuentas Por Cobrar Vencidas de 0 a 30 Días/Cuentas Por Cobrar	Muestra el porcentaje de saldos vencidos en relación al total de la cartera, de acuerdo al tiempo de vencimiento.
	Cuentas Por Cobrar Vencidas de 30 a 60 Días/Cuentas Por Cobrar	
	Cuentas Por Cobrar Vencidas de 60 a 90 Días/Cuentas Por Cobrar	
	Cuentas Por Cobrar Vencidas de 90 a 180 Días/Cuentas Por Cobrar	
	Cuentas Por Cobrar Vencidas Más de 180 Días/Cuentas Por Cobrar	

Razón Inventario por Marca	Inventario Marca Específica/Inventario Total	Muestra el porcentaje de cada marca que se comercializa en relación a su participación en el inventario total de mercaderías.
Razón Inventario por Línea	Inventario Línea Café/Inventario Total	Muestra el porcentaje de cada línea que se comercializa en relación a su participación en el inventario total de mercaderías.
	Inventario Línea Blanca/Inventario Total	
Razón Mercadería en Tránsito	Mercadería En Tránsito/Inventario Total	Muestra el porcentaje de mercadería que se encuentran comprada pero en tránsito con relación al total del inventario de mercaderías.
Razón Pérdida de Ventas	Valor de Ventas/Valor de Cotizaciones	Muestra la relación entre el total de ventas efectuadas y el total de cotizaciones iniciales efectuadas a los clientes.
Inventario Vendido	Costo de Ventas/(Inventario Total-Mercadería En Tránsito)	Muestra el porcentaje del inventario vendido, dividiendo el costo de ventas para el inventario final de mercaderías disponible en un periodo determinado.
Razón Fuentes de Financiamiento	Cuentas x Pagar Bancos/Pasivos Corrientes	Muestra el porcentaje de cada fuente de financiamiento en relación a su participación en el total de obligaciones de la empresa.
	Cuentas x Pagar IESS/Pasivos Corrientes	
	Cuentas x Pagar SRI/Pasivos Corrientes	
	Otras Cuentas x Pagar/Pasivos Corrientes	
Participación de Proveedores en Compras	Compras Nacionales/Compras Totales	Muestra el porcentaje del tipo de compra ya sea nacional o importaciones en relación a su participación en el total de las compras adquiridas.
	Importaciones/Compras Totales	
Productividad Operativa	Gastos Operativos/Utilidad Neta	Muestra el valor comprometido de utilidad neta para responder a cada tipo de desembolso incurrido para cumplir con la correcta operación de la empresa.
Productividad del Costo de Ventas	Costo De Ventas/Utilidad Neta	
Productividad Financiera	Gastos Financieros/Utilidad Neta	
Razón Tipo de Venta	Ventas A Crédito/Ventas Totales	Muestra el porcentaje del tipo de venta en relación a su participación en el total de las ventas netas.
	Ventas Al Contado/Ventas Totales	
	Ventas Tarjeta De Crédito/Ventas Totales	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

CAPITULO IV

4. Modelo de Aplicación de la Perspectiva Contable y Financiera del Cuadro de Mando Integral para las Empresas Comercializadoras de Electrodomésticos en la ciudad de Cuenca

Luego de efectuado el proceso para determinar la situación de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca y además sus necesidades para medir los objetivos financieros. Se ha podido concluir y establecer los ratios a implementarse en el modelo de aplicación de la perspectiva contable y financiera del Cuadro de Mando Integral; el mismo que, será desarrollado en el presente capítulo.

El modelo estará comprendido por cuatro partes las mismas que son: Filosofía Corporativa, indicadores financieros, Cuadro de Mando Integral y Estrategia Empresarial.

En la filosofía corporativa se establecerá la misión, visión, objetivos y valores que requieren estas empresas para cumplir con sus objetivos financieros. A partir de esta declaración se podrá alinear los indicadores financieros y planes de acción a poner en marcha para cumplirla.

Dentro de los indicadores financieros se realizar una relación dinámica entre los ratios que se han estudiado durante varios años y que se utilizan en estas empresas y los nuevos indicadores que fueron establecidos en el diagnóstico del capitulo anterior, de acuerdo a las necesidades de las mismas.

En el Cuadro de Mando Integral se construirá el modelo de aplicación de este mix de indicadores asentados con los objetivos, estrategias y fórmulas de cálculo de cada uno de ellos con una visión contable y financiera que requiere para desarrollar una perspectiva integral.

Finalmente en la Estrategia Empresarial lo que se pretende es crear un mapa estratégico en donde se vinculen cada uno de los indicadores establecidos para generar un camino hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.1. Filosofía Corporativa

4.1.1. Misión

Ser una empresa comercializadora de soluciones para el hogar que ayuda a la sociedad Cuencana con necesidades de adquisición de productos y servicios domésticos de calidad a través del ofrecimiento de un crédito directo competitivo, haciéndoles vivir a sus clientes una experiencia única con el apoyo de un personal constantemente capacitado y comprometido con la excelencia y valores. De esta manera, generar bienestar y desarrollo a la sociedad y rentabilidad a sus accionistas.

4.1.2. Visión

Ofrecer propuestas de valor fundamentadas en la fidelización de clientes y la disponibilidad de productos y servicios para que a través de una operación eficiente y mejora continua se logre en el mediano plazo ser un grupo referente en el mercado nacional y sudamericano.

4.1.3. Objetivos

- ✓ Maximizar la utilidad neta global ahora y en el futuro
- ✓ Mejorar la gestión y recuperación de créditos
- ✓ Generación de liquidez necesaria para el giro del negocio
- ✓ Administración eficiente del patrimonio propio y deudas adquiridas
- ✓ Posicionar la empresa de acuerdo a la misión establecida
- ✓ Desarrollar el Talento Humano
- ✓ Gestionar el desempeño integral

- ✓ Disponibilidad de Inventarios

4.1.4. Valores Institucionales

- ✓ **Verdad:** Ser honesto con uno mismo con quienes están a nuestro alrededor, ya que solo la verdad nos hará libres
- ✓ **Sencillez:** Cualidad que resalta la inteligencia y capacidad de los seres humanos.
- ✓ **Respeto:** Iniciar por saber escuchar y valorar las ideas de los demás, ya que a través de esas experiencias uno puede crecer y enriquecerse
- ✓ **Generosidad:** Capacidad de brindar apoyo a los demás de manera desinteresada; es decir, no es otra cosa sino pensar de que forma se está contribuyendo al prójimo y va más allá de las cosas materiales.

4.2. Indicadores Financieros

A continuación se presenta los indicadores financieros a implementar en el modelo de aplicación de la perspectiva Contable y Financiera del Cuadro de Mando Integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca; los mismos que, fueron elaborados respondiendo a la situación real y las necesidades de estas compañías. Las cuales se detectaron en las encuestas efectuadas en el capitulo anterior.

4.2.1. Escaleras de Recuperación de cartera

Porcentaje de Cuentas por Cobrar vencidas entre 0 y 30 días
Porcentaje de Cuentas por Cobrar vencidas entre 30 y 60 días
Porcentaje de Cuentas por Cobrar vencidas entre 60 y 90 días
Porcentaje de Cuentas por Cobrar vencidas entre 90 y 180 días
Porcentaje de Cuentas por Cobrar vencidas más de 180 días

Ecuación 20: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 0 – 30 días

$$\text{Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Vencidas entre 0 y 30 días}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 21: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 30 – 60 días

$$\text{Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Vencidas entre 30 y 60 días}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 22: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 60 – 90 días

$$\text{Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Vencidas entre 60 y 90 días}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 23: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera 90 – 180 días

$$\text{Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Vencidas entre 90 y 180 días}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 24: Fórmula Escaleras de Recuperación de cartera más de 180 días

$$\text{Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Vencidas más de 180 días}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje de saldos vencidos en relación al total de la cartera, de acuerdo al tiempo de vencimiento.

4.2.2. Razón Inventario por Marca

Porcentaje de Inventario por Marca existente en relación al inventario total de mercaderías.

Ecuación 25: Fórmula Inventario por Marca

$$\text{Inventario por Marca} = \frac{\text{Inventario Marca Específica}}{\text{Inventario Total}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje de cada marca que se comercializa en relación a su participación en el inventario total de mercaderías.

4.2.3. Razón Inventario por Línea

Porcentaje de Inventario por línea existente con relación al inventario total.

Ecuación 26: Fórmula Inventario por LíneaCafé

$$\text{Inventario por Línea} = \frac{\text{Inventario línea Café}}{\text{Inventario Total}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 27: Fórmula Inventario por LíneaBlanca

$$\text{Inventario por Línea} = \frac{\text{Inventario línea Blanca}}{\text{Inventario Total}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje de cada línea; es decir, línea café de audio y video y línea blanca refrigeradoras, cocinas, lavadoras, secadoras, etc. que se comercializa en relación a su participación en el inventario total de mercaderías.

4.2.4. Razón Mercadería en Tránsito

Porcentaje de Mercadería en Tránsito existente en relación al total de mercadería.

Ecuación 28: Fórmula Mercadería en Tránsito

$$\text{Mercadería en Tránsito} = \frac{\text{Mercadería en Tránsito}}{\text{Inventario Total}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje de mercadería que se encuentran comprada pero en tránsito con relación al total del inventario de mercaderías.

4.2.5. Razón Pérdida de Ventas

Porcentaje de ventas realizadas en relación al valor de cotizaciones emitidas en un periodo determinado.

Ecuación 29: Fórmula Pérdida de Ventas

$$\text{Pérdida de Ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cotizaciones Emitidas}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra la relación entre el total de ventas efectuadas y el total de cotizaciones iniciales efectuadas a los clientes.

4.2.6. Inventario Vendido

Porcentaje de inventario vendido en relación al inventario final disponible de mercaderías.

Ecuación 30: Fórmula Inventario Vendido

$$\text{Inventario Vendido} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{(Inventario Total-Mercadería en Tránsito)}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje del inventario vendido, dividiendo el costo de ventas para el inventario final de mercaderías disponible en un periodo determinado.

4.2.7. Razón Fuentes de Financiamiento

Porcentaje de Fuente de financiamiento específica generada en relación al total de pasivos corrientes.

Ecuación 31: Fórmula Fuentes de FinanciamientoBancos

$$\text{Fuentes de Financiamiento} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Bancos}}{\text{Total Pasivos Corrientes}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 32: Fórmula Fuentes de FinanciamientoIESS

$$\text{Fuentes de Financiamiento} = \frac{\text{Cuentas por Pagar IESS}}{\text{Total Pasivos Corrientes}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 33: Fórmula Fuentes de FinanciamientoSRI

$$\text{Fuentes de Financiamiento} = \frac{\text{Cuentas por Pagar SRI}}{\text{Total Pasivos Corrientes}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 34: Fórmula Fuentes de FinanciamientoOtras Cuentas

$$\text{Fuentes de Financiamiento} = \frac{\text{Otras Cuentas por Pagar}}{\text{Total Pasivos Corrientes}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje de cada fuente de financiamiento; es decir, deudas con instituciones financieras, Instituciones del gobierno, y otras fuentes de financiamiento en relación a su participación en el total de obligaciones de la empresa.

4.2.8. Razón Participación de Proveedores en Compras

Porcentaje de Pago a Proveedores Nacionales o Importaciones incurrida en relación al total de compras efectuadas

Ecuación 35: Fórmula Pago a ProveedoresNacionales

$$\text{Pago a Proveedores} = \frac{\text{Compras Nacionales}}{\text{Compras Totales}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 36: Fórmula Pago Importaciones

$$\text{Pago a Proveedores} = \frac{\text{Importaciones}}{\text{Compras Totales}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje del tipo de compra ya sea nacional o importaciones en relación a su participación en el total de las compras adquiridas.

4.2.9. Productividad Operativa

Porcentaje de Gastos Operativos incurridos en relación a la Utilidad Neta Generada en el periodo.

Ecuación 37: Fórmula Productividad Operativa

$$\text{Productividad Operativa} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Utilidad Neta}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el valor comprometido de utilidad neta para responder a los gastos operativos del giro del negocio en un periodo determinado.

4.2.10. Productividad del Costo de Ventas

Porcentaje de Costo de Ventas incurrido en relación a la Utilidad Neta Generada en el periodo.

Ecuación 38: Fórmula Productividad del Costo de Ventas

$$\text{Productividad del Costo de Ventas} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Utilidad Neta}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el valor comprometido de utilidad neta para responder al costo de ventas de productos vendidos.

4.2.11. Productividad Financiera

Porcentaje de Gastos Financieros incurridos en relación a la Utilidad Neta Generada en el periodo.

Ecuación 39: Fórmula Productividad Financiera

$$\text{Productividad Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Utilidad Neta}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el valor comprometido de utilidad neta para responder a cada uno de los gastos financieros incurridos en un periodo determinado.

4.2.12. Razón Tipo de Venta

Porcentaje de Tipo de Venta específico cobrado en relación al total de las ventas realizadas

Ecuación 40: Fórmula Tipo de VentaContado

$$\text{Tipo de Venta} = \frac{\text{Ventas a Contado}}{\text{Ventas Totales}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 41: Fórmula Tipo de VentaCrédito

$$\text{Tipo de Venta} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Ventas Totales}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Ecuación 42: Fórmula Tipo de VentaTarjeta de Crédito

$$\text{Tipo de Venta} = \frac{\text{Ventas Tarjeta de Crédito}}{\text{Ventas Totales}}$$

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). *Resultados de Cuestionario Estructurado.* Cuenca.

Muestra el porcentaje del tipo de venta; es decir, al contado, a crédito directo o tarjeta de crédito en relación a su participación en el total de las ventas netas.

Nota: En el Anexo 3. Se puede observar la prueba de cada uno de estos indicadores aplicados a los estados financieros de una empresa comercializadora de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

4.3. El Cuadro de Mando Integral

Tabla 66: Cuadro de Mando Integral aplicado a empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

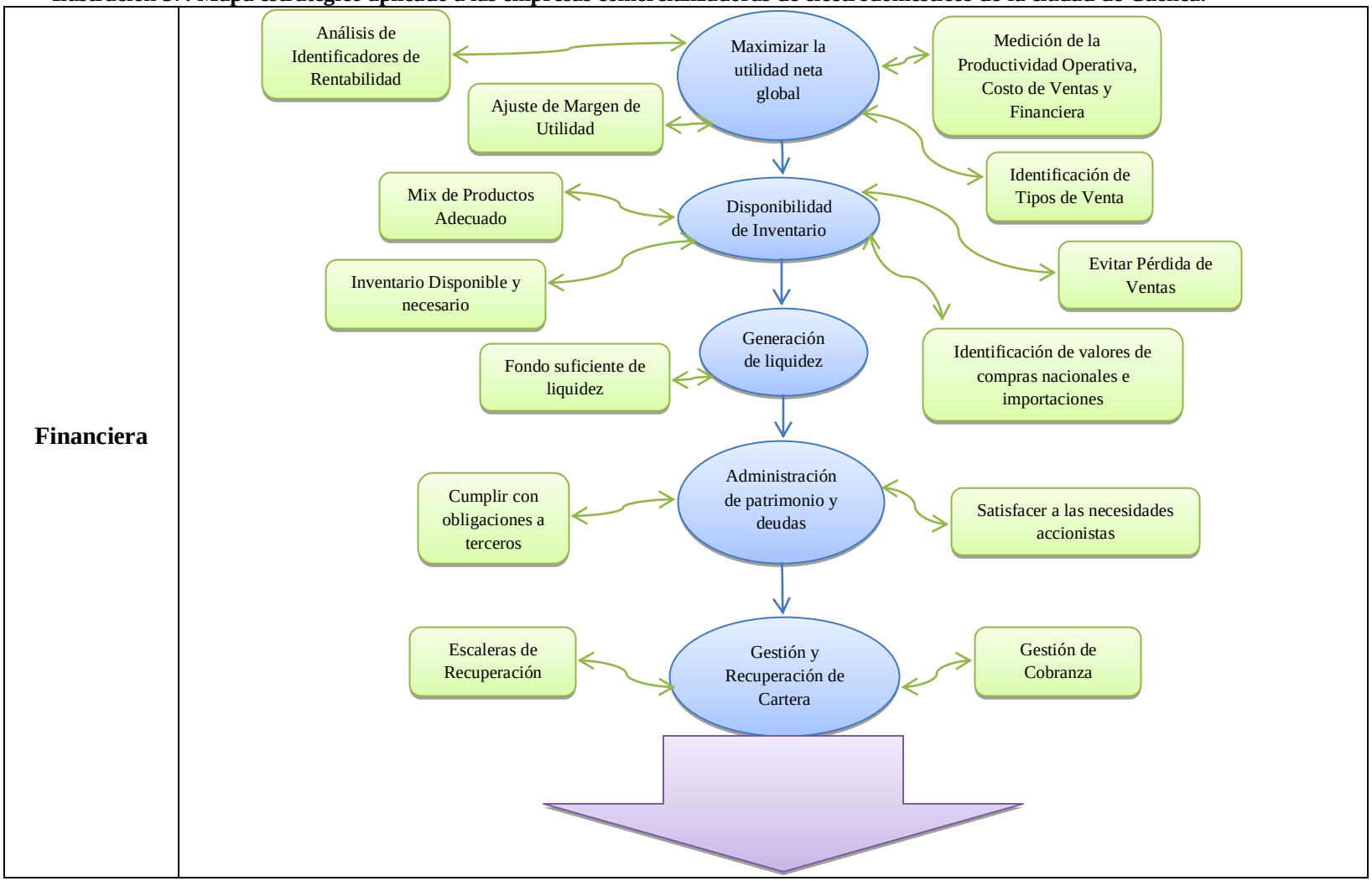
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	Indicador
FINANCIERA	Maximizar la utilidad neta global ahora y en el futuro	Generar un aumento de la utilidad neta global mediante la medición de los valores comprometidos para responder a los gastos operativos, costo de ventas, gastos financieros, impuestos, beneficios a empleados; identificando los tipos de venta que tienen mayor acogida en los clientes; ajustando el margen de utilidad generado en las ventas y analizando los indicadores de rentabilidad obtenidos en el periodo.	Productividad Operativa
			Productividad Del Costo De Ventas
			Productividad Financiera
			Razón Tipo De Venta
			Rendimiento Sobre Los Activos Totales
			Generación Básica De Utilidades
			Margen De Utilidad Sobre Ventas
	Disponibilidad de Inventarios	Contar con el inventario necesario para satisfacer las ventas; mantener un mix de productos adecuado y suficiente lo que permitirá una óptima rotación del inventario y evitar pérdida de ventas por falta de mercadería.	Razón Inventario Por Marca
			Razón Inventario Por Línea
			Razón Mercadería En Transito
			Razón Perdida De Ventas
			Razón Inventario Vendido
			Razón Participación de Proveedores en Compras
	Administración eficiente de patrimonio propio y deudas adquiridas	Satisfacer las exigencias de los accionistas y cumplir con las obligaciones con terceros a tiempo, mediante pagos puntuales y un eficiente uso de los activos de la empresa.	Rotación De Activos Fijos
			Rotación De Activos Totales
			Razón De Endeudamiento
			Razón Fuentes De Financiamiento
	Generación de liquidez necesaria para el giro del negocio	Mantener un fondo suficiente de liquidez y disponibilidad para el correcto giro del negocio	Razón Circulante
			Prueba Acida

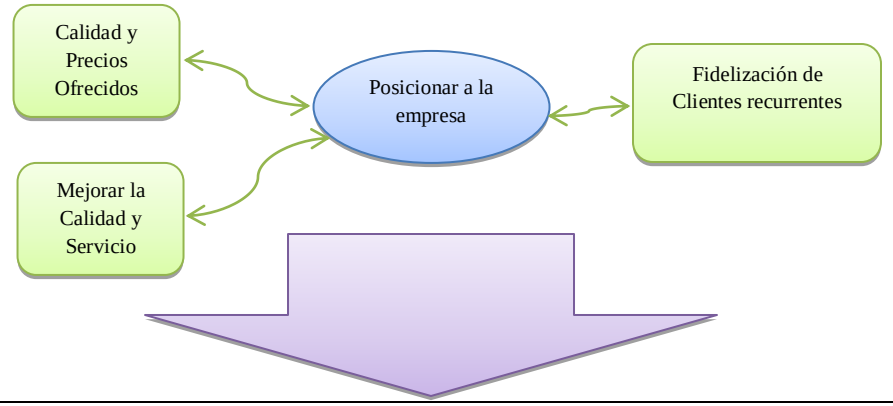
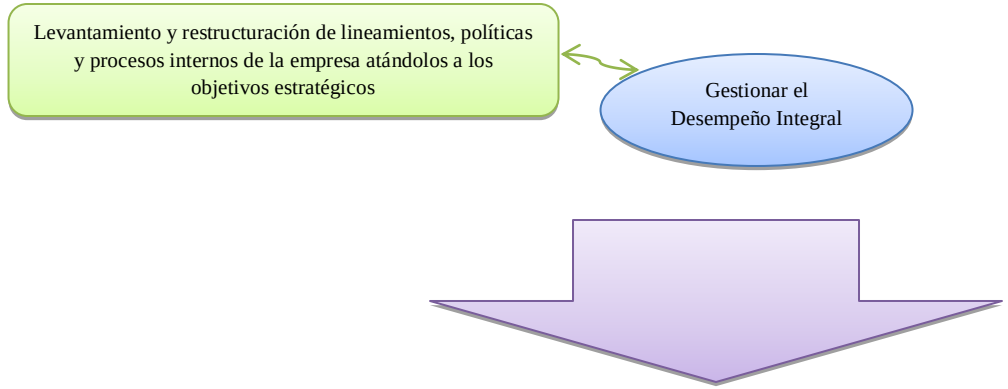
	Mejorar la gestión y recuperación de créditos	Realizar la identificación de cuentas por cobrar por segmento y periodo vencido para la correcta y oportuna gestión de cobranza de las mismas.	Escaleras De Recuperación De Cartera
			Días De Venta Pendientes De Cobro
CLIENTES	Posicionar la empresa de acuerdo a la misión establecida	Mejorar la calidad y el servicio para conseguir el 100% de satisfacción del cliente recurrente en relación a la calidad y precio ofrecidos.	Porcentaje De Ventas Realizadas A Clientes Recurrentes En Relación Al Total De Ventas.
PROCESO INTERNO	Gestionar el desempeño integral	Levantamiento y restructuración de los procesos, políticas y lineamientos internos de la empresa, con a finalidad de atarlos a los objetivos estratégicos.	Porcentaje De Procesos, Políticas Y Lineamientos Restructurados En El Periodo Con Relación Al Total De Procesos Existentes En La Empresa.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Desarrollar el Talento Humano	Crear el clima laboral adecuado para que las acciones de los empleados aporten y generen oportunidades de mejora y la futura consecución de los objetivos	Encuestas De Clima Laboral Efectuadas A Las Personas Empleadas Con Una Antigüedad Mayor A Seis Meses En La Organización

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). Cuenca.

4.4. Estrategia Empresarial

Ilustración 37: Mapa estratégico aplicado a las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca.



Clientes	
Proceso Interno	
Aprendizaje y Conocimiento	

Nota. Fuente:Delgado G., V. A. (2014). Cuenca.

CONCLUSIONES

Luego de finalizado el trabajo de elaboración de un modelo de aplicación contable y financiera del Cuadro de Mando Integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la Ciudad de Cuenca, se puede decir que se ha cumplido con los objetivos planteados al inicio de la ejecución.

Uno de los objetivos inicialmente planteados fue Conocer las definiciones y conceptos teóricos – prácticos que engloban el Análisis Contable y Financiero Empresarial así como el Cuadro de Mando Integral, el mismo que fue desarrollado en el capitulo I, mediante el estudio de las Normas Internacionales de Contabilidad en donde se presentan las directrices para la elaboración e interpretación de los Estados Financieros; así mismo, se trataron los indicadores financieras de liquidez, administración de activos, rentabilidad y apalancamiento que engloban el análisis financiero de los resultados y situación de una empresa. Finalmente en este capitulo se amplió las directrices teóricas del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas Financiera, De Clientes, De Procesos Internos, y de Aprendizaje y Conocimiento.

El segundo objetivo planteado fue analizar el entorno económico y financiero de las empresas comercializadoras de electrodomésticos a nivel de la ciudad de acuerdo al sector industrial en el que se encuentran para lo cual se tomó como herramientas el análisis FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de venta de electrodomésticos; así mismo se evaluó las cinco fuerzas de Michael Porter pudiendo definir las rivalidades de empresas existentes, los potenciales competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y las amenazas de productos o servicios sustitutos que influyen en este sector comercial. Finalmente se realizó el análisis financiero de los ratios obtenidos en el ejercicio fiscal del año 2012 por las diez empresas más representativas de esta actividad en la ciudad de Cuenca, información que se obtuvo de la Superintendencia de Compañías; de esta manera se obtuvo la situación financiera real de estas empresas.

En el capitulo tres se planteó el objetivo de establecer las condiciones y comportamiento en el Mercado Cuencano de las empresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos a

través de las diez empresas mas representativas del sector para lo cual luego de determinar el universo de estudio y análisis, se procedió con una entrevista a profundidad a manera de piloto. A partir de la misma se estableció las variables para estructurar el cuestionario que se aplicaría en las diez empresas definidas con anterioridad. Una vez preparadas las preguntas para las encuestas se procedió con la ejecución de las mismas y finalmente se obtuvieron los resultados que revelaron las necesidades con respecto a la perspectiva contable y financiera de estas compañías.

Dentro del capitulo cuatro se cumplió con el objetivo general y principal de este trabajo de investigación que consistió en construir un modelo de aplicación de la perspectiva contable y financiera del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca; inicialmente se trabajó en el establecimiento de la filosofía corporativa ideal para las empresa del sector; es decir, la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores Instituciones. Seguidamente se estableció los indicadores financieros a partir de las necesidades investigadas en las páginas anteriores los cuales serán de gran aporte en la toma de las decisiones gerenciales a partir de la perspectiva contable y financiera. Este capitulo cierra con la construcción del Cuadro de Mando Integral a emplearse en las compañías de venta de electrodomésticos y el mapa estratégico como parte de la estrategia empresarial definida en la herramienta del Balanced Score Card.

El valor agregado y la oferta de mejora que se obtuvo de este trabajo de investigación se pueden resumir en el establecimiento de los indicadores financieros a implementarse para estas empresas. Se estructuró un indicador para determinar el porcentaje de valores vencidos en las ventas a crédito mediante escaleras de recuperación; es decir por periodos de tiempo vencidos.

Se establecieron indicadores para evaluar la disponibilidad del inventario de mercaderías, mediante la medición de los inventarios por marca específica, por línea de producto, además de la pérdida de ventas que fueron cotizadas y los inventarios adquiridos por canales nacionales o importaciones.

Otro de los indicadores importantes que surgieron de este trabajo es la medición de la productividad operativa, del costo de ventas y de los gastos financieros. Por medio de estas razones de cálculo se podrá obtener el valor comprometido para estos costos y gastos a partir de la utilidad neta de un periodo determinado.

Si bien el 90% de las empresas encuestadas y analizadas tiene puesto en marcha la herramienta del Cuadro de Mando Integral. Este trabajo de investigación permite añadir indicadores de gran importancia a la perspectiva Contable y Financiera. De este modo las compañías podrán medir los resultados y el comportamiento operativo y así cada vez mejorar la toma de decisiones para alcanzar con los objetivos estratégicos planteados desde el inicio.

RECOMENDACIONES

Como en toda investigación, es importante identificar aquellas variables que se han quedado pendientes de ser determinadas luego de concluido el trabajo. Es por eso que me permito escribir las siguientes recomendaciones, que serán de mucho interés en un futuro a corto o mediano plazo.

Si bien, desde el inicio se establecieron cuatro objetivos claros y concisos que ahora al finalizar este trabajo se puede decir que fueron alcanzados con un cumplimiento satisfactorio. Sin embargo, existen ciertas variables que no pudieron ser despejadas a profundidad.

Ser recomienda realizar un estudio de las otras tres perspectivas del Cuadro del Mando Integral; es decir, De Clientes, De Procesos Internos y De Aprendizaje y Conocimiento, con la finalidad de construir un modelo de aplicación integro y completo para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

En las encuestas efectuadas a las diez empresas más representativas que ofrecen al público cuencano la venta de electrodomésticos se pudo extraer algunas necesidades que ellas tienen pero que no han sido aun investigadas y aplicadas. Este es el caso de la asesoría externa financiera que se puede ofrecer a estas compañías. Ya que las mismas indican que no cuenta con este servicio. El cual puede constituir un gran instrumento de apoyo para una mejor aplicación de estrategias corporativas.

Al encontrarnos viviendo una etapa de cambios, en donde nada permanece constante, se recomienda realizar una revisión periódica de los indicadores que conforman la Perspectiva Contable y Financiera del Cuadro de Mando Integral aplicado a las empresas comercializadoras de electrodomésticos. Ya que en un futuro pueden surgir necesidades de distinta índole que serán reveladas con modificaciones o establecimiento de nuevas razones de cálculo.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Gómez, C. G. (26 de 04 de 2014). *Marketing y Negocios en Internet*. Obtenido de http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html
- ✓ IASCF. (2007). *Estado de Flujo de Efectivo NIC:7.* Ecuador: Corporacion Edi-Abaco Cia. Ltda.
- ✓ IASCF. (2007). *Presentación de los Estados Financieros NIC:1.* Ecuador: Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda.
- ✓ Kaplan, R., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.
- ✓ Superintendencia de Compañias del Ecuador. (27 de Abril de 2014). *Superintendencia de Compañias del Ecuador*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=d7a84628c025d30f7b2c52c958767e76&ubc=Sector%20Societario/%20Ranking%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas
- ✓ Vergara, G. (20 de abril de 2014). *Claves del Profe Gonzalo V*. Obtenido de sitio web de MejoraTuGestion.com: http://gonzalovergara.com/profe/analisis-foda/
- ✓ Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera.* Mexico D.F.: Editora Publimex S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista piloto a profundidad

Banco de preguntas para encuesta piloto:

1. **¿Ustedes utilizan la herramienta de Balanced Score Card?**

Si se está utilizando, se lo conoce con el nombre de cuadro de mando.

2. **¿Desde cuándo lo hacen?**

Se lo está llevando aproximadamente desde hace 1 año.

3. **¿Realizan indicadores para las cuatro perspectivas del Balanced Score Card?**

Si se está utilizando las 4 perspectivas.

4. **¿Cuál es la perspectiva más importante para la empresa?**

La perspectiva Financiera

5. **¿Cuáles son los indicadores que forman parte del Cuadro de mando integral de Marcimex S.A.?**

Los principales indicadores son: ROE, ROA, Relación de Endeudamiento, Gastos sobre Utilidad Bruta, Productividad Financiera, participación ventas a crédito, Utilidad neta, ventas, Recuperación de cartera, índice de satisfacción al cliente entre otros.

6. **¿Qué incidencia tiene el análisis financiero en la toma de decisiones gerenciales de la empresa?**

Es importante, debido a que nos ayuda a conocer la situación de la empresa, nos muestra si las decisiones que se han ido tomando han sido las correctas y nos permite tomar decisiones de acuerdo a lo que está pasando en la empresa.

7. **¿Cuáles son los indicadores financieros que se utilizan en la empresa?**

Se utilizan prácticamente las del cuadro de mando.

8. **¿Aparte de los indicadores financieros que se indican en los libros existe algún otro ratio de cálculo que se realiza en la empresa?**

La productividad financiera es un indicador que nos indica como estoy de ingresos frente a egresos (TOTAL INGRESOS/TOTAL EGRESOS), también se utiliza índices de recuperaciones de cartera por edades, que nos permite determinar indicadores de recuperación y de morosidad.

9. **¿Cuál es el indicador o indicadores financieros más determinantes y decidores en la empresa Marcimex S.A.?**

Los índices que más se utilizan son los de ROA, debido a que la empresa tiene una gran cantidad de cartera e inventario por lo nos ayuda mucho este indicador para la toma de decisiones, otro índice importante es el de Productividad y el indicador de relación de endeudamiento es muy importante para la empresa.

10. **¿Marcimex como empresa cuenta con asesoría financiera externa?**

No cuenta con asesoría externa.

11. **¿Los objetivos de la empresa, son medibles de acuerdo a ratios financieros?**

Si son medibles de acuerdo a ratios financieros debido a que me demuestran la situación de la empresa, y por ende se mide con lo esperado. (Objetivos).

12. **¿Cómo actúa la gerencia de una empresa, para medir el cumplimiento de objetivos?**

Se reúne con la parte financiera, se revisan balances, indicadores y se compara frente a los objetivos propuestos.

13. **¿Cómo reacciona la gerencia de la empresa cuando no se cumple con los objetivos medibles, establecidos para un periodo determinado?**

La gerencia actúa de acuerdo a la necesidad, habla con las áreas involucradas, identifica las razones por la que no se cumplieron los objetivos, las consecuencias y coordina nuevas acciones para la mejora de los cumplimientos.

14. **¿El Departamento financiero maneja todos los indicadores de la empresa, o cada departamento cuenta con sus propios indicadores?**

Cada departamento se maneja con indicadores de acuerdo al área.

15. **¿Existe alguna interrelación entre los indicadores de cada departamento, para englobar un objetivo común?**

En el cuadro de mando, nos muestra indicadores importantes por área, el cual nos ayuda a englobar un objetivo común.

16. **¿Con qué departamentos cuenta la empresa, y que indicadores manejan cada uno de ellos?**

Cuentan con algunos departamentos. Citare los departamentos más importantes y sus indicadores: Talento Humano y Valores, indicador de rotación de personal; Mercadeo, satisfacción del cliente; Buffer, indicador de pérdida de ventas, Organización y Métodos, Requerimientos atendidos frente a los solicitados, además de los indicadores antes mencionados que corresponde a los departamentos comerciales.

17. **La información de las otras empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca, que publica la Superintendencia de Compañías y el SRI, ¿es utilizada como referencia para la empresa Marcimex?**

Si se utiliza para medirse de acuerdo a la competencia, son necesarias las mediciones para tomar en cuenta ciertas acciones que se podrían tomar.

18. **¿Qué información es tomada de las otras empresas para poner en práctica en Marcimex S.A.?**

Se toma en cuenta los balances de otras entidades para hacer una comparación en todos los puntos.

Nota: cualquier información adicional, acerca de los indicadores financieros y el Cuadro de Mando Integral que sea necesario conocer para la elaboración de este trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría por favor tenga a bien comentármela.

Anexo 2. Cuestionario estructurado modelo, aplicado a las empresas comercializadoras de electrodomésticos

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Como parte de la elaboración del Trabajo de Tesis previo a la obtención del titulo profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría me permito dirigirme a usted con esta encuesta con fines investigativos acerca de las herramientas para análisis financiero utilizadas en la empresa que usted labora. Agradezco de antemano su disposición para responder con sinceridad y honestidad las siguientes preguntas:

1. Nombre de la empresa donde usted labora

2. Cargo desempeñado

3. Indique cuáles de los siguientes departamentos tienen la empresa

- ☐ Departamento Financiero
- ☐ Departamento de RRHH o Talento Humano
- ☐ Departamento de Ventas
- ☐ Departamento de Mercadeo e Investigación
- ☐ Departamento de Crédito y Cartera
- ☐ Departamento de Compras
- ☐ Departamento de Auditoría
- ☐ Otro:

4. Qué productos comercializa su empresa

- ☐ Electrodomésticos Línea Blanca
- ☐ Electrodomésticos Línea Café
- ☐ Otro:

5. Se utiliza la herramienta de Cuadro de Mando Integral en la empresa?

- ○ Si
- ○ No

6. De ser positiva la respuesta anterior, cuánto tiempo se la esta utilizando?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

7. Indique en qué perspectivas se esta utilizando los indicadores (puede elegir más de una opción)

- ☐ Perspectiva Financiera
- ☐ Perspectiva de Clientes
- ☐ Perspectiva de Procesos Internos
- ☐ Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

8. Indique cuál de las perspectivas es más importante para la empresa

- ☐ Perspectiva Financiera
- ☐ Perspectiva de Clientes
- ☐ Perspectiva de Procesos Internos
- ☐ Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

9. Su empresa, cuenta con asesoría financiera externa

- ○ Si
- ○ No

10. Se utiliza la información financiera de las empresas de la competencia, la misma que es publicada en los portales de la Superintendencia de Compañías y del Sistema de Rentas Internas

- ○ Si
- ○ No

11. Se utiliza el análisis financiero en la toma de decisiones gerenciales

- ○ Si
- ○ No

12. Los objetivos de la empresa son medibles de acuerdo a ratios financieros

- ○ Si
- ○ No

13. Qué ratios financieros se encuentran presentes en los objetivos de la empresa

- ☐ Ratios de Liquidez
- ☐ Ratios de Administración de Activos
- ☐ Ratios Apalancamiento
- ☐ Ratios de Rentabilidad
- ☐ Ratios de Valor de Mercado
- ☐ Otro: _____

14. De acuerdo a su criterio. Cuál es el indicador financiero más importante para la empresa

_____

15. De los siguientes ratios de liquidez, indique cuáles se utilizan en la empresa

- ☐ Razón Circulante
- ☐ Prueba Ácida
- ☐ Otro: _____

16. De los siguientes ratios de administración de activos, indique cuáles se utilizan en la empresa

- ☐ Rotación de Inventario
- ☐ Días de venta pendientes de cobro
- ☐ Rotación de los Activos Fijos
- ☐ Rotación de los Activos Totales
- ☐ Otro: _____

17. De los siguientes ratios de apalancamiento, indique cuáles se utilizan en la empresa

- ☐ Razón de Endeudamiento
- ☐ Razón de Rotación de Intereses a Utilidades
- ☐ Razón de Cobertura de los Cargos Fijos
- ☐ Otro: _____

18. De los siguientes ratios de rentabilidad, indique cuáles se utilizan en la empresa

- ☐ Margen de Utilidad sobre Ventas
- ☐ Generación Básica de Utilidades
- ☐ Rendimiento sobre los Activos Totales
- ☐ Rendimiento sobre el Capital Contable Común

- ☐ Otro: _____

19. De los siguientes ratios de Valor de Mercado, indique cuáles se utilizan en la empresa

- ☐ Razón Precio / Utilidades
- ☐ Razón de Valor de Mercado / Valor en Libros
- ☐ Otro: _____

20. En su empresa se utiliza el Análisis de la Ecuación Du Pont (ROA - ROE)

- ○ Si
- ○ No

21. Qué indicadores en relación a las ventas, costos y gastos, le gustaría utilizar en su empresa

- ☐ Razón Tipo de Venta (contado, crédito, tarjeta de crédito, etc.)
- ☐ Razón Costo de Ventas
- ☐ Razón Utilidad Bruta Global
- ☐ Razón Utilidad Neta Global
- ☐ Razón de costos y/o gastos administrativos
- ☐ Razón de costos y/o gastos financieros
- ☐ Razón de Participación Empleados
- ☐ Razón de Impuesto a la Renta
- ☐ Razón de Reservas al Patrimonio
- ☐ Razón de Productividad Financiera
- ☐ Otro: _____

22. Su empresa realiza importaciones

- ○ Si
- ○ No

23. Qué indicadores en relaciones a compras, proveedores e importaciones le gustaría utilizar en su empresa

- ☐ Razón de Pago a proveedores nacionales
- ☐ Razón de Pago en importaciones
- ☐ Razón de impuestos y aranceles en importaciones
- ☐ Razón de IVA Pagado
- ☐ Razón de Tipo de Pago (crédito - contado)

- [ ] Razón de Fuente de Financiamiento (Socios, Instituciones Financieras, otros)
- [ ] Otro: _____

24. Qué indicadores en relaciones a inventarios y mercaderías le gustaría utilizar en su empresa

- [ ] Rotación de Inventario
- [ ] Pérdida de Ventas
- [ ] Mercadería en Tránsito
- [ ] Existencias por tipo (marca, línea, mercado, otros)
- [ ] Otro: _____

25. Su empresa ofrece crédito directo a consumidores finales

- ○ Si
- ○ No

26. Cuál es el plazo mayor en meses que se otorga a los clientes en su empresa?

Por favor solo elegir una opción

- [ ] 3
- [ ] 6
- [ ] 9
- [ ] 12
- [ ] 15
- [ ] 18
- [ ] 24
- [ ] Otro: _____

27. Cuáles de los siguientes indicadores de recuperación de cartera le gustaría utilizar en la empresa

- [ ] Recuperación Cartera 0-30 días
- [ ] Recuperación Cartera 30-60 días
- [ ] Recuperación Cartera 60 - 90 días
- [ ] Recuperación Cartera 90 - 180 días
- [ ] Recuperación de Cartera más de 180 días
- [ ] Otro: _____

28. Qué indicadores relacionados con impuestos le gustaría utilizar en su empresa

- ☐ Razón de IVA Pagado
- ☐ Razón de IVA Cobrado
- ☐ Razón de Impuesto a Renta Causado
- ☐ Razón de Impuesto a la Renta Pagado
- ☐ Razón de Anticipo de Impuesto a la Renta
- ☐ Razón de Impuesto a la Salida de Capitales
- ☐ Razón de Tasa de 1 por mil de activos
- ☐ Razón de Tasa por Patentes Municipales
- ☐ Razón de Pagos Patronales al IESS
- ☐ Razón de Pagos por Beneficios Sociales a Empleados
- ☐ Otro: _____

29. Si desea, por favor añadir cualquier otro indicador que no se haya mencionado y/o cualquier comentario, en relación a esta encuesta. Estaremos gustosos de receptarla en el siguiente recuadro.

Anexo 3. Modelo de aplicación de la Perspectiva Contable y Financiera del Cuadro de Mando Integral para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca.

MARCIMEX S.A.			
BALANCE GENERAL			
AL 31-12-13			
Cuenta	**Orden**	**Ni**	**Saldo**
1.1.0.00.000	DISPONIBLE	2	4,435,412.76
1.1.1.00.000	CAJA GENERAL	3	1,229,078.01
1.1.2.00.000	BANCOS	3	3,206,334.75
1.2.0.00.000	ACCIONES DE OTRAS CIAS.	2	4,394.91
1.2.9.00.000	ACCIONES DE OTRAS CIAS.	3	4,394.91
1.3.0.00.000	EXIGIBLE	2	95,000,044.27
1.3.1.00.000	CUENTAS POR COBRAR USUARIOS	3	62,544,245.79
1.3.2.00.000	CUENTAS POR COBRAR EMISORAS TARJETAS DE CREDITO	3	820,811.02
1.3.3.00.000	CUENTAS POR COBRAR COMERCIANTES	3	30,316,261.23
1.3.5.00.000	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	3	128,376.00
1.3.7.00.000	VARIOS DEUDORES	3	854,376.56
1.3.9.00.000	PAGOS ANTICIPADOS	3	335,973.67
1.4.0.00.000	REALIZABLE	2	22,130,452.93
1.4.1.00.000	INVENTARIOS	3	21,801,056.64
1.4.3.00.000	MERCADERIAS EN TRANSITO	3	329,396.29
1.6.0.00.000	ACTIVO FIJO TANGIBLE	2	610,447.40
1.6.5.00.000	ACTIVO FIJO TANGIBLE NO DEPRECIABLE	3	21,154.61
1.6.7.00.000	ACTIVO FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE	3	589,292.79
1.9.0.00.000	CUENTAS DE ORDEN	2	25,761,044.30
1.9.5.00.000	VALORES Y DOCUMENTOS EN GARANTIA	3	25,761,044.30
2.1.0.00.000	CORRIENTE	2	(72,266,864.28)
2.1.1.00.000	PROVEEDORES LOCALES	3	(22,269,343.51)
2.1.2.00.000	PROVEEDORES EXTERIOR	3	(4,415,119.87)
2.1.3.00.000	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	3	(8,098,877.12)
2.1.5.00.000	OBLIGACIONES EMPLEADOS	3	(1,910,085.72)
2.1.6.00.000	OBLIGACIONES CON ADMINISTRACION TRIBUTARIA	3	(4,151,346.14)
2.1.7.00.000	BENEFICIOS SOCIALES	3	(774,970.33)
2.1.8.00.000	PRESTAMOS TERCEROS	3	(5,641,546.41)
2.1.9.00.000	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3	(25,005,575.18)
2.3.0.00.000	PASIVO LARGO PLAZO	2	(10,110,871.32)
2.3.1.00.000	PASIVO LARGO PLAZO	3	(10,110,871.32)
2.9.0.00.000	CUENTAS DE ORDEN	2	(25,761,044.30)
2.9.5.00.000	ACREED. X VALORES Y DOC. EN GARANTIA	3	(25,761,044.30)
3.1.0.00.000	PATRIMONIO	2	(39,803,016.67)
3.1.1.00.000	CAPITAL Y RESERVAS	3	(28,375,540.95)
3.1.8.00.000	UTILIDADES (PERDIDAS) EJERCICIO PRESENTE	3	(12,597,126.91)

MARCIMEX S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
AL 31-12-13			
Cuenta	**Orden**	**Niv**	**Saldo**
4.0.0.00.000	INGRESOS	1	(204,808,124.76)
4.1.0.00.000	VENTAS	2	(192,430,820.21)
4.1.1.00.000	VENTAS NETAS BIENES	3	(188,397,351.62)
4.1.2.00.000	VENTAS SERVICIOS COMERCIAL	3	(3,528,576.44)
4.1.3.00.000	VENTAS SERVICIOS COBRANZA	3	(504,892.15)
4.8.0.00.000	INTERESES GANADOS	2	(6,795,813.36)
4.8.1.00.000	INTERESES GANADOS	3	(6,777,997.45)
4.8.6.00.000	OTROS INTERESES GANADOS	3	(17,815.91)
4.9.0.00.000	OTROS INGRESOS	2	(5,581,491.19)
4.9.1.00.000	OTROS INGRESOS	3	(5,581,491.19)
5.0.0.00.000	COSTOS	1	143,844,128.67
5.1.0.00.000	COSTOS	2	143,844,128.67
5.1.2.00.000	COSTOS DE VENTAS	3	143,844,128.67
6.0.0.00.000	GASTOS	1	41,773,495.13
6.1.0.00.000	GASTOS	2	41,721,735.56
6.1.1.00.000	GASTOS OPERACIONALES	3	28,018,355.24
6.1.2.00.000	GASTOS DE ADMINISTRACION	3	6,543,693.92
6.1.7.00.000	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	3	136,192.04
6.1.9.00.000	GASTOS FINANCIEROS	3	7,023,494.36
6.8.0.00.000	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	2	51,759.57
6.8.1.00.000	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	3	51,759.57
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y EMPLEADOS	1	(19,190,500.96)
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1	(16,345,085.85)
=	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	1	(12,597,126.91)

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
COTIZACIONES EMITIDAS		(230,428,075.30)	(230,428,075.30)

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
COMPRAS NACIONALES	75,475,295.80		75,475,295.80

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
IMPORTACIONES	88,349,221.03		88,349,221.03

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	91,051,601.75		91,051,601.75

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CARTERA VENCIDA 0-30 DIAS	78,025,688.90		78,025,688.90

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CARTERA VENCIDA 30-60 DIAS	8,003,706.80		8,003,706.80

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CARTERA VENCIDA 60-90 DIAS	3,649,456.30		3,649,456.30

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CARTERA VENCIDA 90-180 DIAS	1,040,738.52		1,040,738.52

MARCIMEX S.A.			
MAYOR AUXILIAR POR CUENTA			
AL 31-12-2013			
DESCRIPCIÓN	**DEBE**	**HABER**	**SALDO**
CARTERA VENCIDA MAS DE 180 DIAS	332,011.23		332,011.23

Indicador	**CALCULO DE INDICADOR**			
Productividad Operativa				
	GASTOS OPERACIONALES	÷	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	=
	28,018,355.24		(12,597,126.91)	2.22
Productividad Del Costo De Ventas				
	COSTOS DE VENTAS	÷	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	=
	143,844,128.67		(12,597,126.91)	11.42
Productividad Financiera				
	GASTOS FINANCIEROS	÷	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	=
	7,023,494.36		(12,597,126.91)	0.56
Razón Tipo De Venta				
Ventas a Contado	VENTAS CONTADO	÷	VENTAS	=
	(10,422,278.00)		(205,292,150.25)	5.08%
Ventas a Crédito	VENTAS CREDITO	÷	VENTAS	=
	(193,885,808.14)		(205,292,150.25)	94.44%
Ventas con Tarjeta de Crédito	VENTAS TARJETA DE CREDITO	÷	VENTAS	=
	(465,252.66)		(205,292,150.25)	0.23%

Rendimiento Sobre Los Activos Totales				
Fórmula de Cálculo ->	INGRESO NETO (UAIE) ÷ VENTAS	*	VENTAS ÷ ACTIVOS TOTALES	=
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y EMPLEADOS	(19,190,500.96)		(204,808,124.76)	12.97%
VENTAS	(204,808,124.76)		147,941,796.57	
Generación Básica De Utilidades				
Fórmula de Cálculo ->	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	÷	ACTIVOS TOTALES	=
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16,345,085.85)		147,941,796.57	15.80%
GASTOS FINANCIEROS	7,023,494.36			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	(23,368,580.21)			
Margen De Utilidad Sobre Ventas	UTILIDAD NETA	÷	VENTAS	=
	(12,597,126.91)		(192,430,820.21)	6.55%

Razón Inventario Por Línea				
INVENTARIO LINEA CAFÉ	INVENTARIO LINEA CAFÉ	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	13,331,397.48		21,801,056.64	61.15%
INVENTARIO LINEA BLANCA	INVENTARIO LINEA BLANCA	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	8,469,659.16		21,801,056.64	38.85%
Razón Mercadería En Transito				
	MERCADERIAS EN TRANSITO	÷	REALIZABLE	=
	329,396.29		22,130,452.93	1.49%
Razón Perdida De Ventas				
	VENTAS	÷	COTIZACIONES EMITIDAS	=
	(192,430,820.21)		(230,428,075.30)	83.51%
Razón Inventario Vendido				
	COSTOS DE VENTAS	÷	REALIZABLE - MERCADERIA EN TRANSITO	=
	143,844,128.67		21,801,056.64	659.80%

Razón Inventario Por Marca				
SAMSUNG	INVENTARIO DE MERCADERIAS SAMSUNG	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	2,549,753.00		21,801,056.64	11.70%
L.G.	INVENTARIO DE MERCADERIAS LG	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	3,699,374.00		21,801,056.64	16.97%
SONY	INVENTARIO DE MERCADERIAS SONY	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	3,477,866.74		21,801,056.64	15.95%
INDURAMA	INVENTARIO DE MERCADERIAS INDURAMA	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	4,720,000.90		21,801,056.64	21.65%
GLOBAL	INVENTARIO DE MERCADERIAS GLOBAL	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	2,368,425.00		21,801,056.64	10.86%
PANASONIC	INVENTARIO DE MERCADERIAS PANASONIC	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	2,478,525.00		21,801,056.64	11.37%
OTROS LINEA CAFÉ	INVENTARIO DE MERCADERIAS OTROS LINEA CAFÉ	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	1,125,878.74		21,801,056.64	5.16%
OTROS LINEA BLANCA	INVENTARIO DE MERCADERIAS OTROS LINEA BLANCA	÷	INVENTARIO DE MERCADERIAS	=
	1,381,233.26		21,801,056.64	6.34%

Razón Participación de Proveedores en Compras				
COMPRAS NACIONALES	COMPRAS NACIONALES	÷	COMPRAS TOTALES	=
	75,475,295.80		163,824,516.83	46.07%
IMPORTACIONES	IMPORTACIONES	÷	COMPRAS TOTALES	=
	88,349,221.03		163,824,516.83	53.93%
Rotación De Activos Fijos	VENTAS	÷	ACTIVOS FIJOS	=
	(204,808,124.76)		610,447.40	33550%
Rotación De Activos Totales	VENTAS	÷	ACTIVOS TOTALES	=
	(204,808,124.76)		147,941,796.57	138%
Razón De Endeudamiento	PASIVO	÷	ACTIVO	=
	(108,138,779.90)		147,941,796.57	73%

Razón Circulante				
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	121,570,304.87		(72,266,864.28)	168.22%
Prueba Acida				
	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	99,439,851.94		(72,266,864.28)	137.60%

Razón Fuentes De Financiamiento				
BANCOS - OBLIGACIONES FIANCIERAS	CUENTAS POR PAGAR A BANCOS	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(25,005,575.18)		(72,266,864.28)	34.60%
BENEFICIOS SOCIALES	CUENTAS POR PAGAR BENEFICIOS SOCIALES	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(774,970.33)		(72,266,864.28)	1.07%
SRI - ADMINISTRACION TRIBUTARIA	CUENTAS POR PAGAR A SRI	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(4,151,346.14)		(72,266,864.28)	5.74%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(8,098,877.12)		(72,266,864.28)	11.21%
PROVEEDORES LOCALES	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(22,269,343.51)		(72,266,864.28)	30.82%
PROVEEDORES LOCALES	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(4,415,119.87)		(72,266,864.28)	6.11%
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	CUENTAS POR PAGAR OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(1,910,085.72)		(72,266,864.28)	2.64%
PRESTAMOS A TERCEROS	CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	÷	TOTAL PASIVO CORRIENTE	=
	(5,641,546.41)		(72,266,864.28)	7.81%

Escaleras De Recuperación De Cartera				
Vencidos de 0 a 30 días	CUENTAS POR COBRAR 0-30 DIAS	÷	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	=
	78,025,688.90		91,051,601.75	85.69%
Vencidos de 30 a 60 días	CUENTAS POR COBRAR 0-30 DIAS	÷	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	=
	8,003,706.80		91,051,601.75	8.79%
Vencidos de 60 a 90 días	CUENTAS POR COBRAR 0-30 DIAS	÷	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	=
	3,649,456.30		91,051,601.75	4.01%
Vencidos de 90 a 180 días	CUENTAS POR COBRAR 0-30 DIAS	÷	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	=
	1,040,738.52		91,051,601.75	1.14%
Vencidos de más de180 días	CUENTAS POR COBRAR 0-30 DIAS	÷	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	=
	332,011.23		91,051,601.75	0.36%
Días De Venta Pendientes De Cobro	TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	÷	VENTAS/360	=
	91,051,601.75		(534,530.06)	170.34