

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA”.

**Proyecto de investigación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría.**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

JESSENIA ALEXANDRA MOPOSITA CHAGLLA

**Director:**

OSMANY PÉREZ BARRAL, PhD

**Ambato – Ecuador**

**Julio 2018**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.”

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

JESSENIA ALEXANDRA MOPOSITA CHAGLLA

Osmany Pérez Barral, PhD.

**CALIFICADOR**

Paul Hernán Ortiz Coloma, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñalosa López, Ing.

**CALIFICADORA**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.

f.

f.

f.

f.

Ambato – Ecuador

Julio 2018



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JESSENIA ALEXANDRA MOPOSITA CHAGLLA**, con **CC. 180444420-4**, autora del trabajo de graduación intitulado: “MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2018

**JESSENIA ALEXANDRA MOPOSITA CHAGLLA,**

**CC. 180444420-4**



BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTO

El agradecimiento infinito es a mi Dios por guiarme, bendecirme y darme la sabiduría necesaria en todo mi trayecto académico, impulsándome en cada oración para poder cumplir mis metas y objetivos.

A mi padre y madre quienes fueron el motor fundamental en mi vida, quienes me impartieron sus valores, enseñanzas que me ayudaron a crecer como persona, por brindarme el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos nunca me dejaron sola, quiero agradecer a mi hermana por brindarme todo su cariño y apoyo diario y a mis dos pequeños hermanos quienes con su inmensa ternura, travesuras y amor lograron en mi ver las cosas de la mejor manera, para lograr mis objetivos.

Un inmenso agradecimiento a mi profesor y tutor Osmany Pérez quien ha estado guiándome en el trayecto de este proyecto de investigación, por su paciencia y dedicación en todo el aspecto académico.

*Jessenia Moposita*

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios y a mis padres Ángel y Emma por todo el esfuerzo que hicieron por mí, al apoyo incondicional que recibí en todos los sentidos, con todo mi amor, quienes me enseñaron a no rendirme nunca y a luchar por conseguir mis sueños, han sido mi guía y consejeros los amo con mi vida entera.

A mi hermana Gaby y mis hermanitos Said y Sebastián quienes han sido en mí un impulso diario y ser ejemplo de perseverancia, esfuerzo diario para ellos, de que en la vida hay que luchar y levantarse frente a las dificultades.

*Jessenia Moposita*

## RESUMEN

El presente trabajo se realiza con la finalidad de emplear una herramienta de gestión económica financiera efectiva para mejorar la información que se proyecta en los estados financieros de la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda., y la toma de decisiones, en aras de contribuir al rendimiento empresarial con efectividad.

La metodología que se emplea en la investigación es de tipo descriptiva-explicativa, la cual permite, describir la herramienta de gestión que debe emplear la organización para mejorar sus resultados, así como, facilita el análisis y la interpretación de los indicadores que se consideran en las diferentes dimensiones de la herramienta propuesta. Asimismo, se aplica el enfoque mixto (cuantitativo - cualitativo), para el manejo de los datos e información que se obtienen a partir de las encuestas y entrevistas que se realizan en el estudio a los directivos y trabajadores de la compañía.

Con los resultados de la propuesta, se llega a la conclusión de que la aplicación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión permite determinar cuál es la situación económica financiera de la compañía y qué decisiones deben tomarse de manera proactiva para obtener un mejor resultado en sentido general de la organización.

**Palabras claves:** Herramienta de Gestión, Estados Financieros, Información, Modelo de Cuadro de Mando Integral.

## ABSTRACT

This study is carried out in order to use an effective financial and economic management tool to improve the information that is projected in the financial statements of the company Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., as well as the company's decision-making in the interest of contributing to business performance effectively. The methodology used in the research is descriptive and explanatory, which makes it possible to describe the management tool that should be used by the organization to improve its results and facilitate the analysis and interpretation of the indicators used in the different dimensions of the proposed tool. Likewise, the mixed approach (quantitative - qualitative) is applied for the management of the data and information that are obtained from the surveys and interviews in the study to the managers and workers of the company. With the results of the proposal, it is concluded that the application of a balanced scorecard model as a management tool makes it possible to determine what the financial and economic situation of the company is, as well as what decisions should be made pro-actively to obtain a better overall result from the organization.

**Key words:** management tool, financial statements, information, balanced scorecard model.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	3
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICES GRÁFICOS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 Tema:.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
a) Análisis Macro .....	4
b) Análisis Meso .....	5
c) Análisis Micro.....	6
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Antecedentes del problema .....	8
1.2.4 Prognosis .....	8
1.3 Formulación del problema .....	9
1.4 Delimitación del objetivo de investigación.....	9
Delimitación Espacial .....	9
Delimitación Temporal .....	9
1.5 Justificación.....	9
1.6.1 Objetivo General .....	10
1.6.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II .....	11

2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes investigativos .....	11
2.2 Fundamentación Legal .....	13
2.3 Estudio del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones .....	15
2.3.1 Cuadro de Mando Integral (CMI) como ejecución mediante eficiencia, eficacia y efectividad .....	15
a) Eficiencia .....	15
b) Eficacia .....	16
c) Efectividad .....	16
2.3.2 Planificación.....	18
2.3.3 Indicadores Financieros .....	19
Tipos de Indicadores Financieros.....	20
Indicadores de Liquidez .....	22
Indicadores de Endeudamiento o Solvencia .....	22
Indicadores de Gestión o Actividad .....	24
Indicadores de Rentabilidad.....	25
2.3.4 Las perspectivas del CMI.....	26
1. Perspectiva Financiera .....	28
2. Perspectiva del Cliente.....	28
3. Perspectiva del Proceso Interno.....	29
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	29
2.3.5 Integración de perspectivas .....	30
2.3.6 Estrategia.....	31
CAPÍTULO III.....	36
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1 Enfoque de la Investigación .....	36
3.2 Instrumentos para obtener información .....	39
CAPÍTULO IV .....	40
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	40

4.1 Análisis de la Empresa .....	40
4.2 Análisis de la Entrevista.....	50
CAPÍTULO V .....	52
5. PROPUESTA.....	52
5.1 Título.....	52
5.2 Antecedentes de la Propuesta.....	53
5.3 Justificación.....	53
5.4 Objetivos .....	54
5.4.1 Objetivo general .....	54
5.4.1 Objetivos específicos .....	54
5.5 Análisis de factibilidad.....	54
5.6 Fundamentación .....	55
.....	56
5.7 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	57
Estructura del Cuadro de Mando Integral .....	57
Perspectiva Financiera .....	57
Perspectiva del Cliente.....	61
Perspectiva de los Procesos Internos.....	64
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	67
Implementación parcial del Cuadro de Mando Integral.....	70
CAPÍTULO VI.....	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1. Conclusiones .....	79
6.2. Recomendaciones.....	80
Bibliografía .....	81
Anexos.....	85

## ÍNDICES GRÁFICOS

### CUADROS

Cuadro 2.1 Tipos de indicadores financieros.....	20
Cuadro 2.2 Tipos de indicadores financieros.....	21
Cuadro 5.3 Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva Financiera.....	60
Cuadro 5.4 Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Clientes.....	63
Cuadro 5.5 Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos.....	66
Cuadro 5.6 Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	69
Cuadro 5.7 Tabla de Cuadro de Mando Integral.....	72

### GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Necesidad de conocer el CMI.....	40
Gráfico 4.2 Necesidad de usar el CMI.....	41
Gráfico 4.3 Indicadores económicos financieros para la toma de decisiones.....	42
Gráfico 4.4 Herramienta de gestión económica financiera.....	43
Gráfico 4.5 Necesidad de conocer los factores del desenvolvimiento empresarial.....	44
Gráfico 4.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	45
Gráfico 4.7 Componentes del Cuadro de Mando Integral.....	46
Gráfico 4.8 Deficiencia en la rentabilidad empresarial.....	47
Gráfico 4.9 La toma de decisiones para el rendimiento empresarial.....	48
Gráfico 4.10 Necesidad de emplear una herramienta de gestión económica financiera que mida los indicadores.....	49

## ESQUEMAS

Esquema 2.1 Variables que más influyen en el éxito del CMI. ....	17
Esquema 2.2 Estructura que influye en el éxito del CMI .....	19
Esquema 2.3 Estructura que influye en el éxito del CMI .....	27
Esquema 5.4 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	56

## **INTRODUCCIÓN**

El trabajo de investigación: “MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ. MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA”, está dividido en seis capítulos de la siguiente forma:

En el capítulo I, se realiza un análisis a la problemática existente en la empresa, sobre la ausencia de un modelo de Cuadro de Mando Integral, que surge debido a que la empresa carece de una adecuada administración financiera; la cual no permite conocer los indicadores financieros, dificultándose hacer el uso de la buena toma de decisiones, siendo importante la implantación de una herramienta de gestión económica financiera para que la empresa trabaje de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, para sustentar los conceptos sobre las finanzas, administración, procesos. Además, se presentan antecedentes de investigación del mismo tema.

El capítulo III, se presenta la metodología con la que se realiza el trabajo de investigación, la cual abarca la modalidad, el tipo de investigación que se aplicó, técnicas y métodos. Así como, los instrumentos que se emplearon para recolectar la información necesaria en el desarrollo del tema.

El capítulo IV, consta del análisis e interpretación de los datos, los mismos que han sido interpretados, y graficados, así como también el desarrollo de la entrevista a la gerencia.

El capítulo V, detalla la propuesta, con el desarrollo del diseño de la herramienta de gestión económica financiera y sugerencias necesarias para la implementación del Cuadro de Mando Integral para el departamento de contabilidad y/o finanzas, buscándose la buena toma de decisiones y el rendimiento de la empresa.

Para finalizar, en el capítulo VI expone las conclusiones y recomendaciones necesarias, las cuales han demostrado ser el resultado del proyecto de investigación, que ayudan a la empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., para que trabaje de manera eficiente, eficaz y efectiva, que eleve su rendimiento económico mediante el uso de la buena toma de decisiones.

A continuación, se procede plantear el problema de investigación objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema:**

“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ. MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA”.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda., carece de una adecuada administración financiera, con lo cual, los directivos al conducir la organización de manera empírica no conocen qué indicadores económicos financieros son factibles para la toma de decisiones proactivas. Asimismo, los análisis que se realizan sólo se enfocan a los estados financieros y a la actividad de gestión comercializadora para tener mejores resultados o beneficios. De esta manera, el problema a solucionar es: ¿Cómo contribuir a la mejora de la información económica financiera para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda.?

La importancia de realizar un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda., se da en vista de que la organización tiene limitada información que proyectan los estados financieros demostrándose falta de eficiencia, eficacia y efectividad de la alta gerencia y de los empleados de la organización, siendo factible la implementación de una herramienta de gestión económica financiera que

garantice la rentabilidad y competitividad para alcanzar un desarrollo acorde y óptimo. Asimismo, tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiéndose resultados de naturaleza financiera.

Al respecto, no existe información oportuna relacionada a la actividad económica financiera, afectándose así la calidad de los estados financieros que arroja la empresa. Esto justifica la necesidad de emplear nuevas herramientas para la toma de decisiones vinculadas con la gestión, medición y análisis de los resultados económicos-financieros, basado en dimensiones que abarquen todas las áreas funcionales de la empresa.

### **1.2.1 Contextualización**

#### **a) Análisis Macro**

El mundo de los negocios y sus innumerables estrategias exigen a las empresas emitir su información financiera de manera óptima y generalizada, bajo normas, mandatos y leyes que acaten disposiciones que pueden ser fácilmente entendidas por las empresas (pequeñas, medias o grandes), inversionistas u otros.

En el Ecuador las empresas que se dedican a la distribución de electrodomésticos han experimentado un crecimiento desde el 2017. Al respecto, los aranceles y salvaguardias fueron el motivo más importante para el incremento y decremento en las ventas dentro del mercado debido a sus variaciones porcentuales, ya que las salvaguardias se mantuvieron desde el 01 de abril del 2017 con el 23,3% hasta llegar al 11,7%.

El equilibrio de las ventas para mantener su estabilidad de la distribución de electrodomésticos llegó a partir del 2017, producto de la variación del 1 de junio del 2016

por el incremento de precios y el alza de los impuestos (IVA) del 12% al 14%, justificado por el terremoto en Esmeraldas, con el fin de recaudar fondos por los damnificados, hasta el 31 de mayo del 2017.

La normativa aplicada por el gobierno ecuatoriano ha sido acatada favorablemente, y mediante la información financiera efectiva de cada sector privado, la cual puede gestionarse con mayor eficiencia, eficacia y efectividad mediante el rendimiento óptimo y oportuno desde el punto de vista económico-financiero, a través de los principios contables generalmente aceptados (PCGA).

#### **b) Análisis Meso**

En el Ecuador se encuentran grandes empresas importadoras y distribuidoras de electrodomésticos que cubren la demanda nacional. La provincia del Tungurahua hoy en día es conocida por ser una de las ciudades más comerciales del país, y le favorece que se encuentre en la zona centro de la nación.

Los comerciantes distribuidores de electrodomésticos crecieron tras los últimos cuatro años. De 10 que se contabilizaron en el 2012, para el 2016 se registró casi 20 distribuidores, buscándose la rentabilidad y protección para las empresas como para el consumidor contra prácticas engañosas INEN (2010). De esta manera, se percibe que es un trabajo en equipo, donde el esfuerzo es constante para subir y enfrentar la competencia. Se debe destacar, que cada empresa tiene sus estrategias para atraer más clientes, lo cual genera mayores costos y gastos de actividades y recursos para mantener la rentabilidad empresarial.

Se considera al cantón Ambato como una ciudad de alto desarrollo económico del país, donde destacan empresas con un alto nivel de popularidad y desempeño, lo cual requieren de una adecuada herramienta de gestión económica financiera a través de estrategias para el crecimiento y rentabilidad del sector económico.

Es por ello, que el estudio se centra en buscar un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones proactivas y que sea parte del sistema estratégico de la organización, pues de esta manera, se puede conocer cuándo se obtiene una rentabilidad empresarial que consolide a la organización en el mercado.

Es notorio y evidente que una empresa que no implemente una herramienta de gestión económica financiera, no puede mantener un equilibrio estable y no refleja información financiera correcta, demandando así indicadores que no respondan a los objetivos planteados por la organización.

### **c) Análisis Micro**

Walquer Audio y Video está en el mercado desde el año 1996, en donde al pasar el tiempo comienza a crecer y decide ser compañía con el nombre de Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda. Para el año 2013. En la actualidad, está integrada por diecinueve personas que se encuentran distribuidas en el área de ventas, contabilidad, administración, facturación, gerencia y bodega. Se dedica a la comercialización y distribución de electrodomésticos de línea blanca y línea café, que son marcas altamente reconocidas y requerida por los consumidores 100% demandados.

Un electrodoméstico es exigido por todo hogar desde el mínimo necesario hasta el más sofisticado, con lo cual, está orientado a satisfacer la necesidad demanda por el consumidor; para lo que existen comercializadoras minoristas o almacenes de venta de electrodomésticos al por menor, lo que ha permitido que Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., ofrezca a una escala de venta al por mayor a comercializadoras minoristas precios accesibles para venta al menudeo, brindándose un servicio dentro y fuera de la provincia. La empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., no cuenta con un Modelo de Cuadro de Mando Integral que ilustre la función económica financiera. De esta manera, sus resultados económicos financieros no son óptimos y, por tanto, se necesita trabajar para mejorar los resultados de la gestión y toma de decisiones.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La problemática que se ha notado en la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda., se fundamenta en: inadecuada administración financiera que impide conocer los indicadores económicos financieros para la toma de decisiones y limitada información que proyectan los estados financieros denotando la falta de eficiencia, eficacia y efectividad.

Se percibe que la empresa carece de una herramienta de gestión económica financiera, por el desconocimiento de la actividad de dirección que enmarca una gran contribución al rendimiento empresarial y ante todo a sobresalir frente a la competencia que percibe toda organización.

En tal sentido, la gerencia y el nivel directivo de la empresa ha decidido apoyar esta investigación con el objetivo de corregir los problemas existentes y poder hacer uso de este diagnóstico para tomar las debidas decisiones.

### **1.2.3 Antecedentes del problema**

La empresa WALQUER AUDIO Y VIDEO, fue creada en el año 1996 por el Abogado Walquer Núñez, quien conformó la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad. Comenzando su labor a través de la comercialización de artículos de línea café (electrodomésticos básicos para el hogar), y poco a poco a la importación de artículos de línea blanca (electrodomésticos indispensables para el hogar), distribuyéndose a nivel nacional (Costa, Sierra y Oriente). Posteriormente, la empresa comenzó a crecer y a demandar más productos, es así como para el año 2013 se decide cambiar su razón social a WALQUER N. MACRO BAHÍA CÍA.LTDA; convirtiéndose en una nueva compañía en Tungurahua y ampliando su figura social con la integración de su esposa e hijos.

El problema esencial en la compañía es la carencia de una administración financiera, pues la organización se maneja de manera empírica, donde los directivos no conocen los indicadores económicos financieros que son factibles para la toma de decisiones. A su vez, persiste la falta de información oportuna de índole económica-financiera, afectándose así los estados financieros.

### **1.2.4 Prognosis**

En el caso de no contar con una herramienta de gestión económica financiera en la empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., se debe conseguir una solución a la problemática existente en la empresa sobre la toma de decisiones, ya que la empresa no solo limita su rentabilidad, sino que se ve débil frente a la competencia, perjudicándose la eficiencia, eficacia y efectividad de quienes integran la empresa, lo cual no permite el

cumplimiento de los objetivos empresariales, ya que no cuenta con una herramienta que garantice una óptima información y el uso de la misma para la toma de decisiones.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la información económica financiera para la toma de decisiones en la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA? Cía. Ltda?

### **1.4 Delimitación del objetivo de investigación**

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Contable y/o Financiera

Especialización: Modelo de Cuadro de Mando Integral

**Delimitación Espacial:** la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. Cía. Ltda.

Ubicada en la Calle Unidad Nacional 0465 y López de Solís en la ciudad de Ambato.

**Delimitación Temporal:** este proyecto tiene previsto a realizarse dentro de Cuatro meses a partir de la aprobación del plan.

### **1.5 Justificación**

El presente trabajo de investigación se centra en la carencia de contar con una herramienta de gestión económica financiera sustentable para la toma de decisiones. En este sentido, la organización tiene la necesidad de contar con un Modelo de Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones a partir del análisis del comportamiento de los indicadores que se determinan en las diferentes dimensiones que comprende la propuesta.

El principal problema hallado fue la falta de información económica financiera oportuna para la toma de decisiones gerenciales, con lo cual, se dificulta conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con respecto a la situación financiera de la compañía objeto de estudio. En este sentido, es importante fomentar e inculcar el manejo de Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión para lograr una buena toma de decisiones que las hagan competitivas en el mercado, haciendo partícipe a todos los empleados en el desarrollo de la herramienta para que puedan mejorar los resultados de su trabajo.

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Caracterizar los problemas que suscitan la toma de decisiones en la empresa a partir de la información económica financiera.
- ✓ Fundamentar el estado del arte relacionado a estudios sobre el Modelo de Cuadro de Mando Integral y la toma de decisiones para el diseño de una herramienta económica financiera.
- ✓ Identificar los componentes del Modelo de Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la toma de decisiones.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

El presente capítulo, presenta un marco conceptual con relación a los aspectos y términos primordiales del Modelo de Cuadro de Mando Integral para el desarrollo del proyecto de investigación, de la misma manera, lo relacionado al estado del arte, donde se consultan y visualizan los trabajos previos que permite el sustento de la propuesta de este estudio.

El origen del Cuadro de Mando Integral, como lo profundiza Kaplan y Norton (2014), tuvo sus nacimientos en Europa en 1992, donde el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton, investigaron y publicaron un artículo llamado “*The Balanced Scorecard*”, y especialmente en Francia, donde recibía el título de “*tableau de board*”, que contemplaba sobre la medida del rendimiento de las organizaciones mediante la aplicación: Cuadro de Mando Integral.

En su investigación profundizan, los niveles alcanzados en la consecución de unos objetivos económicos financieros que reflejan el modelo de gestión acorde como lo considera el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la toma de decisiones. No obstante, la evolución de la tecnología ha conllevado a que el CMI se siga modificando como herramienta acorde a la visión estratégica de las organizaciones en los últimos años.

En tal sentido, aspectos importantes a destacar, son: la presencia de modificación estratégica en las organizaciones, indicadores relacionados a los aspectos económicos financieros, y grupos objetivos gestionados y supervisados por diferentes directivos a distinto nivel funcional y jerárquico.

En la Tesis de Grado Andrade Molina (2012), se expone un Modelo de Cuadro de Mando Integral como un sistema administrativo que cumple más allá de las perspectivas financieras, siendo una herramienta fundamental para la evaluación del rendimiento de la empresa aplicado por la alta gerencia, que mide las actividades generadas por la organización, proporcionándose a los directivos un enfoque global y centralizado para el desempeño del negocio (p. 6).

A partir de lo expuesto, se considera que el desarrollo de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda., es importante para la toma de decisiones gerenciales, mediante indicadores que reflejen la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa y que responda a las metas y objetivos consensuados del proceso estratégico realizado.

Al respecto, existen trabajos de investigación que desarrollan el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la unión de indicadores, que constan de parámetros que miden el éxito de la empresa mediante la eficiencia, eficacia y efectividad, establecidos con los responsables de su ejecución. Deduciéndose, que no solamente actúa como una herramienta de supervisión y control, sino que se relaciona a los aspectos de motivación de la organización y a los objetivos que se proponen para enfrentar la competencia, mediante

la toma de decisiones proactiva. Los autores que más concuerdan con esta percepción, son: Naranjo (2010); Ruíz (2014) y Castillo, Coronado, Negrete y Toro (2018).

Asimismo, varios autores han expuesto trabajos científicos relacionados con el CMI. Los cuales, aportan sobre la gestión e indicadores que miden los resultados de las acciones económicas financieras a partir de una correcta información financiera equilibrada, destacándose entre ellos: Martínez, Dueñas, Miyahira y Dulanto (2010); Bisbe y Barrubés (2012) y, Kaplan y Norton (2014). Estas investigaciones, se han centrado en implementar una herramienta estratégica más potente que proporcione los mecanismos necesarios para poder orientar a la empresa desde diferentes dimensiones de la organización, llegándose a interrelacionar a todas las áreas funcionales, sean administrativas u operativas.

## **2.2 Fundamentación Legal**

Sustentación de la empresa según bases legales:

En el gobierno de Rafael Correa en el año 2016 dictaminó aumentar dos puntos más del IVA 12% al 14%, debido al terremoto ocasionado en las provincias de Esmeraldas y Manabí para poder ayudar a los damnificados de aquel entonces, en donde la disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el terremoto Arteaga (2016). En tal sentido, esta medida favoreció los resultados empresariales en cuanto a su recuperación económica financiera se refiere, estimulándose a las organizaciones a proyectar una imagen de mayor calidad en sus servicios para atraer más clientes y así lograrse mejores resultados o beneficios organizacionales.

Con lo cual, las empresas comercializadoras y distribuidoras de electrodomésticos crecieron paulatinamente tras la regularización de aranceles e impuestos dentro del 2012, aumentándose posteriormente en distribuidores dentro de la zona de Ambato cantón de Tungurahua, con la finalidad de buscarse mayor rentabilidad y bienestar para el comercializador y el consumidor final INEN (2010). De esta manera, se percibe un trabajo en equipo generado por indicadores de alta gama que favorecen a los sectores empresariales en donde la eficiencia, eficacia y efectividad van enlazadas con la gestión económica financiera, contribuyéndose al desarrollo e incursión de personas en nuevos negocios para salir adelante con sus pequeños emprendimientos.

Sin embargo, en el nuevo entorno económico financiero del país, el actual gobierno a partir del mes Mayo retornó al IVA 12%, tratando de impulsar a la matriz productiva proyectada a todos los sectores ya sean públicos o privados, para salir adelante como nación y empresarios (SRI, 2017).

Es por ello que, Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda.; contribuye a trabajar con indicadores económicos financieros percibidos por una proyectada información financiera, que son factibles para la toma de decisiones, mediante la aplicación de una herramienta económica financiera (CMI), para enfrentar la competencia y rentabilidad de su entorno competitivo, mediante los resultados que sustentan los estados financieros como guías solventes de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo.

A continuación, se inician definiciones y conceptos del tema de investigación.

### **2.3 Estudio del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones**

Las investigaciones del CMI, tratan de la implementación de una herramienta propiamente estratégica, eficiente, eficaz y con efectividad en el campo empresarial, donde se encuentran algunas variables que coinciden con varias organizaciones que lo han implementado con aciertos en la toma de decisiones. Asimismo, ciertas variables se relacionan con la empresa y los empleados, como bien se aprecian en los trabajos de: Kaplan y Norton (2000); Rivera (2002); Díaz y Fernández (2010) y, Pardo (2010).

El origen del CMI, es el factor de determinación inicial para el desarrollo de este primer apartado de la investigación, seguidamente se analiza la evolución y las estrategias en el entorno empresarial.

#### **2.3.1 Cuadro de Mando Integral (CMI) como ejecución mediante eficiencia, eficacia y efectividad**

El presente apartado abarca el concepto de eficiencia, eficacia y efectividad con el objeto de profundizar sobre el CMI, como se lo ha venido recalando en la perspectiva del mismo, que se aprecia en su ejecución como herramienta económica financiera. Al respecto, se toman los criterios de Binda (2011):

- a) **Eficiencia:** consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a

la eficiencia. Con lo cual, se puede resumir que es el grado de optimización con que se emplean los recursos en los procesos de las organizaciones.

- b) **Eficacia:** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiéndose que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su relación. En este sentido, establece la relación entre los recursos económicos, humanos y tecnológicos para obtener un bien o servicio.
  
- c) **Efectividad:** se encuentra en el equilibrio bajo la premisa de que para una empresa funcione debe tener un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos, o sea, es el resultado final que alcanza la empresa en sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

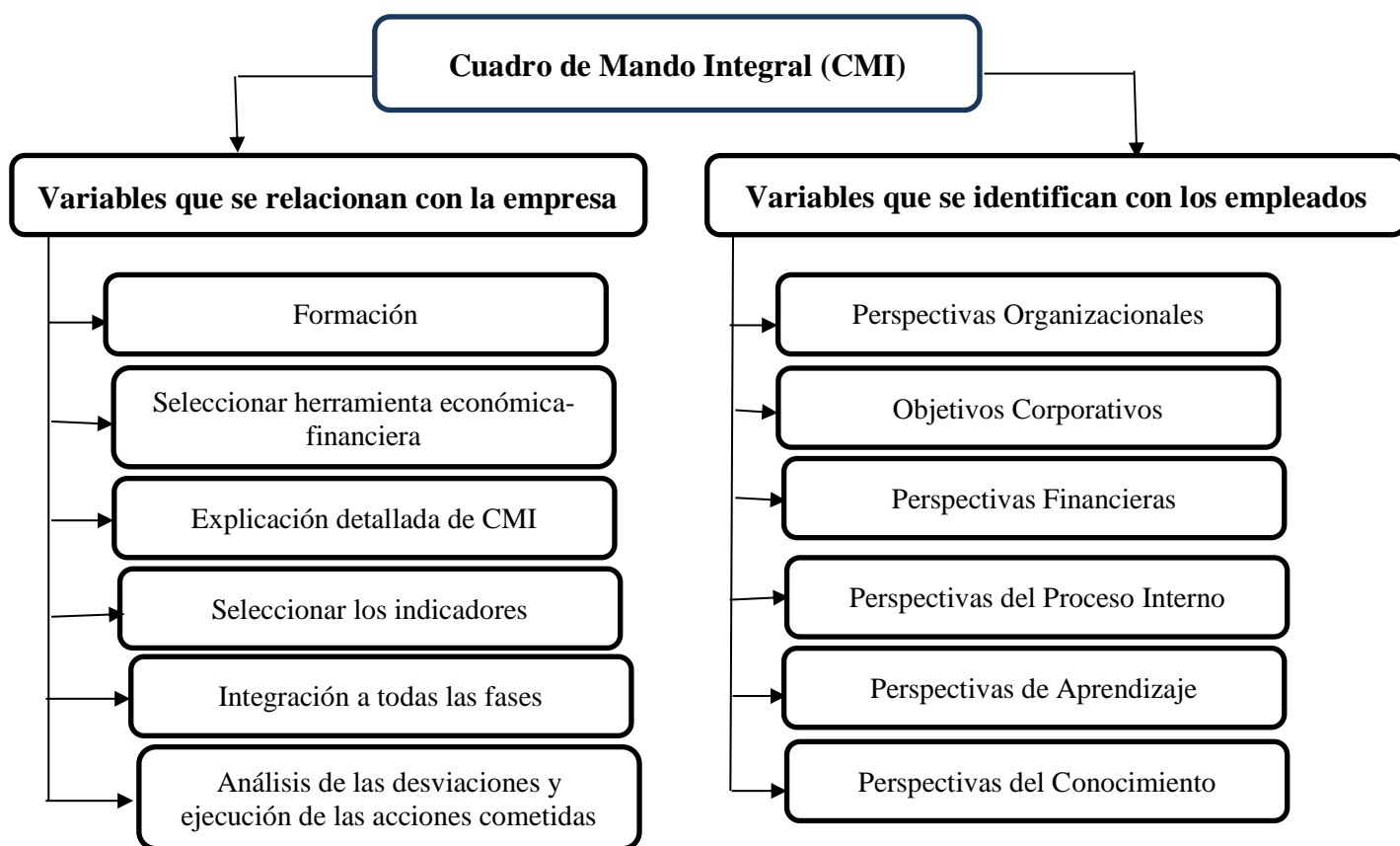
La autora de este estudio coincide con Nogueira, López, Medina y Hernández ( 2014), cuando menciona que la eficiencia y eficacia es guiada por objetivos e indicadores correspondientes, pues el CMI reorganiza dichos objetivos y los integra de una manera acorde a sus necesidades promoviéndose acciones para alcanzarlos de manera coherente.

### **Modelos determinantes del éxito del Modelo del Cuadro del Mando Integral (CMI)**

Siguiendo a Sánchez Vázquez, Araújo Pinzón y Vélez Elorza (2015), se corrobora que en estos estudios se pueden emplear variables relacionadas con el éxito del CMI. Asimismo,

otros autores mencionan la importancia de identificar la variable que expresen éxito en sentido general: Binda (2011); Zuniga, Pérez y Vargas (2011) y, Rodriguez, Aibar y Lima (2012). Su fundamento se basa en los procedimientos y, se excluye, la formulación estratégica que es satisfactoria para las empresas del territorio.

**Esquema 2.1** Variables que más influyen en el éxito del CMI.



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada.

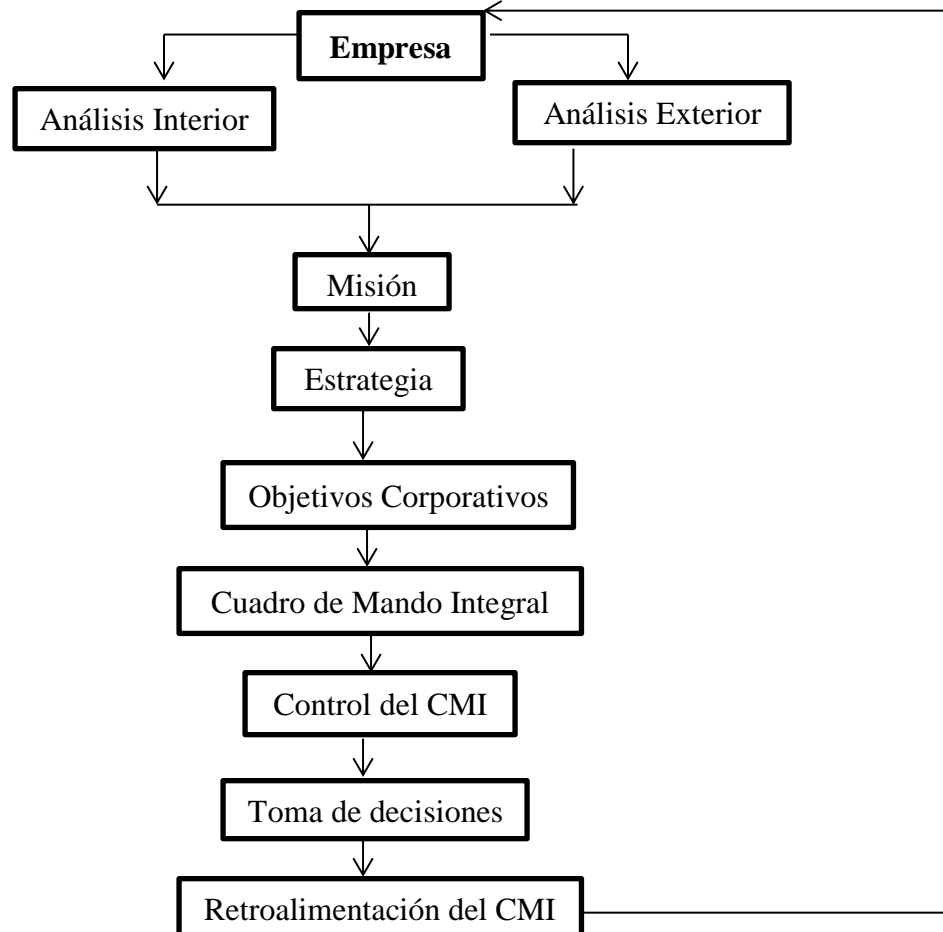
Al respecto, en las investigaciones consultadas, los autores consideran que las variables de éxito del CMI concuerdan con aspectos fundamentales de la empresa y, para ello, se establecen indicadores de medición en diferentes dimensiones que son importantes para

el buen funcionamiento de la organización. De esta manera, se coincide con León y Huerta (2010), cuando exponen que: “Una organización o una persona desea mejorar en algo tan concreto como puede ser la calidad o la excelencia, intenta marcarse algún objetivo que por encontrarse en una situación más elevada que la actual y ser bastante difuso por no haber sido concretado hasta el momento, puede ser asimilado con una nube en el cielo”.

En tal sentido, el CMI se relaciona con otros aspectos de la organización como puede ser el caso de la planificación. Aspecto que es abordado a continuación, por el grado de importancia que tiene para el logro y consecución de los objetivos que se plantean.

### **2.3.2 Planificación**

Los índices de gestión se diferencian entre un sistema tradicional dentro del Cuadro de Mando Integral, que consiste en la forma de selección de indicadores. Es por esto, que se coincide con Martínez y Milla (2012); (Molina, 2013) y, Amat y Campa (2013), cuando reconocen que existen variables hacia el interior y exterior de la empresa que influyen directamente e indirectamente en aspectos tan relevantes que recorren desde la proyección estratégica hasta los resultados finales de la organización (Ver esquema 2):

**Esquema 2.2** Estructura que influye en el éxito del CMI

**Fuente:** adaptado de Hatre (2004).


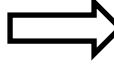
### 2.3.3 Indicadores Financieros

Los índices financieros reflejan de manera óptima el comportamiento de la empresa, mediante la relación entre cifras que arrojan los estados financieros y otros informes proporcionados por la misma entidad. Con lo cual, se relacionan con la organización y la competencia, como bien se aprecian en el trabajo de Gutiérrez y Mauriz (2015).

Los indicadores financieros, ratios o medidas financieras analizan el estado de la empresa cuyo objetivo es comparar los estados financieros frente a la competencia. O sea, reflejan

estados numéricos del Balance General o Estado de Pérdidas y Ganancias entre dos o más cuentas que permitan obtener conclusiones para la evaluación correspondiente.

**Cuadro 2.1** Tipos de indicadores financieros.

<b>Balance</b>		Ratios de Liquidez
Activos		Ratios de Rentabilidad
Pasivos y Patrimonio		Ratios de Endeudamiento
<b>Estado de G/P</b>		Ratios de Gestión
Ventas		Ratios Bursátiles
Costos		
Utilidades		

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada.

#### Tipos de Indicadores Financieros

La interpretación que arrojan los indicadores económicos financieros son los resultados que van dirigidas a las actividades y a los controles de la organización. A continuación, se definen los tipos de indicadores más destacados del Cuadro del Mando Integral:

Cuadro 2.2 Tipos de indicadores financieros.

<b>Tabla de indicadores financieros</b>		
<b>Indicadores Financieros</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Liquidez</b>	1. Corriente 2. Prueba Ácida 3. Capital Neto de Trabajo	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente-Inventario} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
<b>Endeudamiento o Solvencia</b>	1. Endeudamiento Patrimonial 2. Endeudamiento Financiero 3. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Obligaciones Financieras} / \text{Ventas Netas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
<b>Gestión o Actividad</b>	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Cuentas, Documentos por Cobrar} \times 365 / \text{Ventas a Crédito}$
<b>Rentabilidad</b>	1. Margen Bruto (de Utilidad) 2. Margen Operacional (de Utilidad) 3. Rentabilidad Operacional del Patrimonio (ROE) 4. Rentabilidad del Activo (ROA)	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas} \times 100$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$ $\text{Utilidad} / \text{Activo Total Bruto}$

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Los indicadores expuestos en el cuadro anterior, son los ejecutados en el ámbito empresarial financiero y/o económico, con lo cual, se concuerda con Amo (2011), quienes argumentan que los indicadores son utilizados desde diferentes situaciones en donde tratan

de analizar el estado en el que se encuentra la organización y hacer uso de los diferentes ratios la toma de decisiones frente a la competencia generando rentabilidad mediante un trabajo sólido y óptimo.

A continuación, se definen los indicadores financieros destacados según las diferentes estructuras empresariales:

### **Indicadores de Liquidez**

Este indicador proporciona una medida global con el objeto de conseguir un diagnóstico más profundo, mediante la proporción de información para poder cumplir con las obligaciones empresariales en un tiempo determinado. Al respecto, se toman los criterios de González Requeijo (2007):

- **Liquidez Corriente:** consiste en la relación de los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza. Este ratio indica las obligaciones a cumplir a corto plazo, en donde, su coeficiente al ser elevado, tiene mayores posibilidades de realizar el pago.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### **Indicadores de Endeudamiento o Solvencia**

Los ratios de endeudamiento miden el grado y la participación de los acreedores, como lo profundiza (Requena, 2013), con respecto al financiamiento de la empresa. A su vez,

establece el riesgo que corren los dueños o acreedores dentro de la compañía frente al endeudamiento. Informan el grado de endeudamiento en relación al patrimonio neto de la empresa.

- **Endeudamiento patrimonial:** mide nivel de compromiso del patrimonio con los acreedores. Donde los pasivos no se pagan con el patrimonio, pues ambos representan el compromiso de la empresa:

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

- **Endeudamiento financiero:** establece el porcentaje de obligaciones financieras a corto y largo plazo conforme a las ventas del período.

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

- **Impacto de la carga financiera:** ratio que representa el porcentaje de los gastos financieros, conforme a las ventas o ingresos del período.

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

### **Indicadores de Gestión o Actividad**

Estos indicadores miden la eficiencia de la utilización de los recursos que realiza la empresa, como lo profundiza (Pardo, 2010), determinan el nivel de rotación de los activos, la recuperación del crédito y el pago de obligaciones. Estos ratios dan un sentido dinámico a la aplicación de recursos mediante la comparación de cuentas del balance y los estados de resultados; así mismo, ocurre con los gastos cuando estos son más altos que los ingresos, pues dan como resultado una mala gestión financiera.

- **Rotación de cartera:** establece el promedio que tarda en cobrar una empresa a sus clientes. Si las cuentas por cobrar son más elevadas que las ventas, esto significa acumulación de clientes deudores:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

- **Rotación de Ventas:** es un indicador de productividad, mide la eficiencia de los activos en relación a las ventas y la efectividad de la administración, asociándolo con el índice de utilidades de operación de ventas, activos y cobradas:

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

- **Período de cobro:** mide la recaudación de cartera, apreciando el grado de liquidez de las cuentas y/o documentos por cobrar, su comportamiento refleja buena o mala rentabilidad de su cobro desde el momento de la venta:

$$\text{Período de Cobro} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar X 365}}{\text{Ventas a Crédito}}$$

### **Indicadores de Rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad permiten verificar cuan rentable es la empresa en relación con sus ventas, activos o capital, convirtiéndolos en utilidad de esta manera. Con lo cual, se coincide con Ortega (2008), cuando expone que: “Si consideramos que las utilidades coadyuvan al desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio”. Por lo tanto, ayudan a conocer la rentabilidad empresarial evaluando las ganancias; así como a su vez, en cuánto tiempo durará el retorno de la inversión realizada.

- **Margen Bruto (de Utilidad):** es definido como utilidad bruta sobre las ventas netas y, a la vez cuanto hay que generar para los gastos operacionales y no operacionales de la empresa:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas x 100}}$$

- **Margen Operacional (de Utilidad):** es la utilidad operacional e indica si el negocio es lucrativo o no sobre las ventas netas:

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio (ROE):** conocida como rentabilidad del capital propio, permite identificar la rentabilidad que le corresponde al accionista o socio de su capital invertido sin tomar en cuenta los gastos financieros y aporte de los trabajadores:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

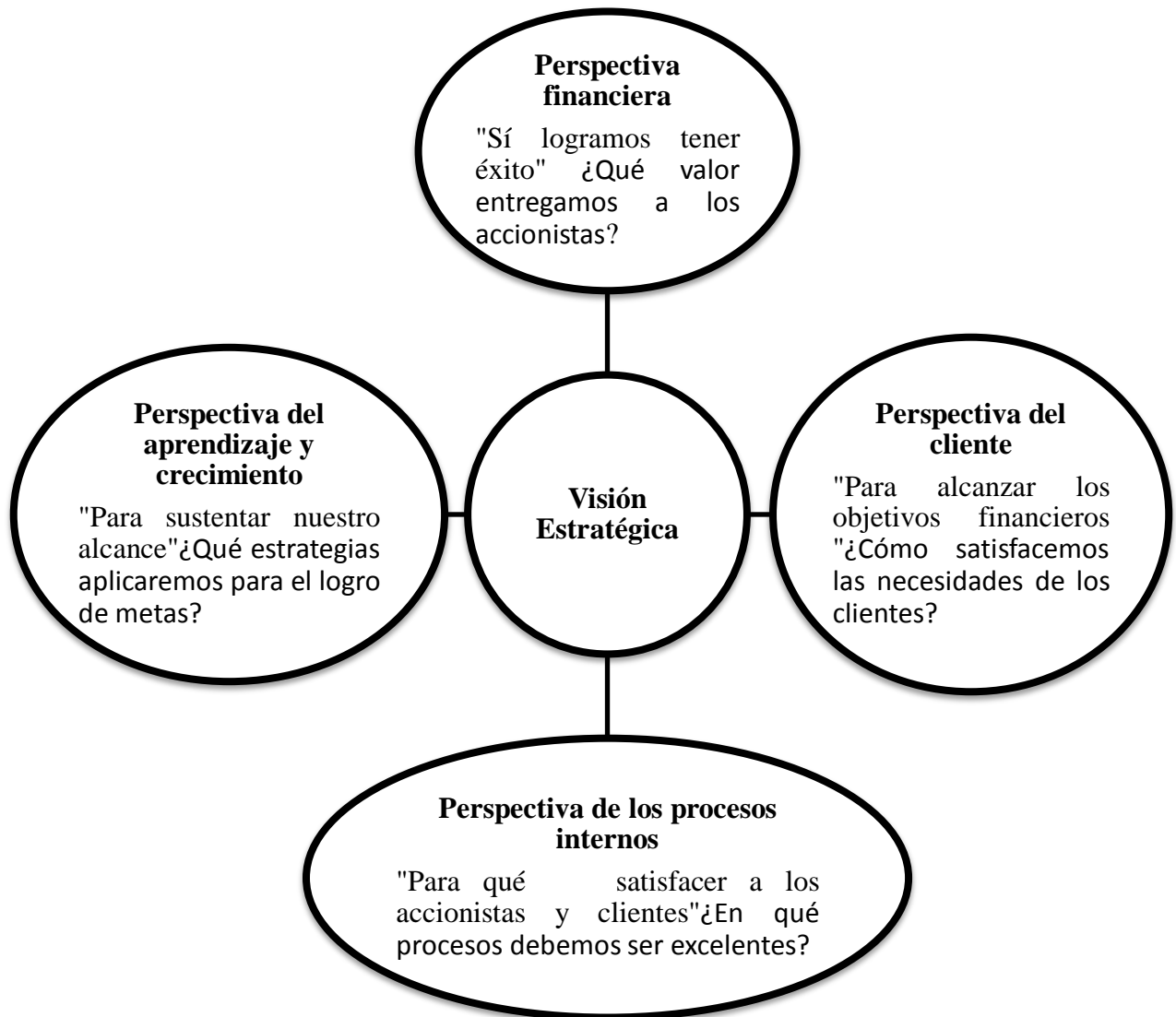
- **Rentabilidad del Activo (ROA):** mide la eficiencia de la administración para generar la rentabilidad de la empresa mediante los activos propios de la misma:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

#### 2.3.4 Las perspectivas del CMI

Según Kaplan y Norton (2014), los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización y contemplan su actuación desde 4 perspectivas o dimensiones críticas de la organización, a saber:

**Esquema 2.3** Estructura que influye en el éxito del CMI



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Las perspectivas expuestas en el esquema anterior, son ejecutadas empresarialmente desde diferentes ópticas, con lo cual, se concuerda con Requena (2013) y, Kaplan y Norton (2014) quienes mantienen la perspectiva del CMI desde la gestión y el control. A su vez, la información es propuesta o facilitada por los responsables de cada área de la

organización, midiéndose el desarrollo de la herramienta económica-financiera. De esta manera, las perspectivas del Cuadro del Mando Integral se pueden percibir según las diferentes estructuras empresariales, aunque las más reconocidas en éste proceso, son:

### **1. Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva constituye una de las dimensiones del CMI, para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Pues se logra manejar el lenguaje del dinero, mientras que los empleados entienden el lenguaje de las cosas, tal como lo menciona Zuñiga (2011). Este principio, al respecto relega el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, como a la gestión de la producción. Por ejemplo:

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

### **2. Perspectiva del Cliente**

Han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas a las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales que no requieren supervisión (García, 2013). Lográndose cumplir con objetivos empresariales que contribuyan a la satisfacción del cliente con productos de calidad, y con el cumplimiento de indicadores adecuados para su ejecución.

### **3. Perspectiva del Proceso Interno**

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deben estar relacionados con la calidad del proceso (Naranjo,2010), pues con la calidad del proceso se consigue obtener productos que le llamen la atención a los clientes, considerándose importante para la decisión final de éstos, pues se logra la venta de los productos, y se puede alcanzar una rentabilidad reconocida para la organización.

### **4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El aprendizaje incluye, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar. Al respecto, Gutiérrez y Mauriz (2015), exponen que debe existir una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. Esta percepción, incluye la enmarcación de cuatro elementos esenciales: identificación de las necesidades, preparación de programas, material educativo y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

Asimismo, el crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Con lo cual, García (2013) define como “*empowerment*” (aumento de poder en los empleados), para una mayor responsabilidad mediante la inteligencia de funciones y de capacidad de decisión.

### **2.3.5 Integración de perspectivas**

Las perspectivas sirven como medio razonable para la determinación y complemento de varios términos y estructuras que se emplean para alcanzar un resultado acorde a las necesidades empresariales en la gestión, mediante un conjunto de indicadores que contribuyen a la gestión, el control y la toma de decisiones.

La habilidad para crear un Modelo de Cuadro de Mando Integral y aplicarlo a la práctica, constituye una decisión importante para lograr ser competitivos. Es por ello, que las organizaciones definen que sus resultados tienen que lograrse con eficiencia, eficacia y efectividad, siendo coherente con sus propias políticas gerenciales.

### **Recopilación de información**

La búsqueda y procesamiento de la información es esencial para la toma de decisiones en cada una de las áreas de la organización, siendo empleada en los informes anuales de resultados, reflejándose aspectos como: datos operativos de interés, estudios de mercado y de las entidades competidoras, información sobre el costo de los recursos, entre otras.

Con respecto al análisis interno se incorporan los hechos referentes para su desempeño, relacionándolos con el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, y con los informes procedentes de los sistemas de participación y su grado de motivación. Al respecto y relacionado al CMI, es necesario considerar el proceso de dirección estratégico de la organización, dejándose plasmadas las estrategias que guían a la obtención de los resultados de cada área funcional.

### **2.3.6 Estrategia**

Las organizaciones, requieren de estrategias que marquen el rumbo a seguir para la obtención de los objetivos propuestos. En este sentido, Castillo (2018) hace referencia a que el CMI ha sido definido como una herramienta de gestión, que tiene estrategias para la empresa y que sus resultados pueden medirse mediante un conjunto de indicadores. A su vez, la dirección debe estar bien preparada para el éxito económico, sin olvidar aquellos efectos laterales que contribuyen a su alcance y, que producen de por sí, resultados beneficiosos a las partes interesadas, destacándose que existen cinco visiones relacionadas con las estrategias, las cuales son:

1. La estrategia como plan: las realizan los directivos más altos, para obtener resultados con misiones y objetivos consensuados.
2. La estrategia como patrón: transmite coherencia de conducta en el tiempo.
3. La estrategia como plan y patrón: las personas la usan como proceso de planificación y estratégico, que permite reducir los riesgos en el futuro.
4. La estrategia como posición: se relaciona con la ubicación como medio estratégico de sus productos en el mercado, es decir, en donde se encuentre el producto con el cliente y el mercado externo.
5. La estrategia como perspectiva: enfocada desde la organización en sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para desarrollar su potencial de rendimiento económico financiero.

Asimismo, la organización es un elemento fundamental para el funcionamiento integral de la empresa. Por ello, para poder ejecutar cualquier actividad. Al respecto, Requena (2013) expone que se necesitan de sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medios de los recursos humanos y de otro tipo, lográndose con el trabajo en equipo y enfocados en un propósito fijado. Con lo cual, los componentes tratados repercuten directamente en la toma de decisiones de manera proactiva, en aras de evitar problemas que afecten a la organización desde el punto de vista económico-financiero a partir del cumplimiento de planes de acción en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

El proceso de toma de decisiones, lo realizan las personas a partir del análisis de diferentes alternativas para poder decidir y resolver situaciones que se presenten en el transcurso de ciertas actividades, ya sea a nivel laboral en el puesto de trabajo o a nivel empresarial (Binda, 2011).

Otro aspecto a destacar son las Finanzas, pues forma parte de la economía que estudia todo lo relacionado con la obtención de fondos y con la inversión de los mismos. En este sentido, se coincide con Amat y Campa (2013), cuando refieren que las finanzas corresponden a un conjunto de actividades económicas y administrativas que realiza una empresa y al movimiento de dinero, relacionándose así a una de las dimensiones que plantea el CMI. Otro criterio a destacar, es el de Bisbe y Barrubés (2012), cuando fundamentan que las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dejándose entrever en sus criterios, que es una rama de la administración y la economía en la toma de decisiones en medio de la incertidumbre y el

riesgo, ya sea en los individuos, entidades empresariales y otras organizaciones, con relación al dinero y los bienes que disponen.

Con lo cual, cada persona u organización requieren de recursos humanos, monetarios y apoyo logístico para ejecutar las tareas que se le han encomendado. Asimismo, (Andrade Molina, 2012) indica que las organizaciones que han invertido en nuevas técnicas y en trabajo en equipo, les ha permitido seguir teniendo una ventaja competitiva en el mercado globalizado contemporáneo. A su vez, Díaz y Fernández (2010), exponen sobre la administración financiera, que es la adquisición, el financiamiento y la administración, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las del financiamiento y las de administración de los activos.

Por otra parte, Castaño (2003), coincide que la gerencia financiera se preocupa por evaluar el grado de satisfacción de los propietarios. El objetivo y la meta de los inversionistas o propietarios, es obtener un grado de utilidades de acuerdo con sus expectativas.

De tal manera, las Finanzas se apoyan en los informes financieros, donde según Molina (2013): “En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos”. La administración financiera es la información oportuna que da parte de la contabilidad que se maneja en la organización, ya que es necesaria para la toma de decisiones de la empresa”.

Con lo cual, los estados financieros entre los que se encuentran el Estado de Resultados, y el de Variaciones en el Capital Contable, proporcionan información sobre el resultado de la operación de una empresa por un período (normalmente de un año), siendo el más conocido el Estado de Resultados, que muestra la utilidad o pérdida del período; por otro lado, el Estado de Posición Financiera o Balance General, muestra la situación financiera a una fecha dada (García, 2013). Por lo tanto, los estados financieros son utilizados por las empresas para dar a conocer la situación económica y financiera de la misma.

De la misma manera, se puede plantear que los aspectos económicos-financieros de la organización toman relevancia al momento de construir el Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa determinada, y se integran a otras dimensiones que considere la empresa gestionar para su eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones; con lo cual, puede sustentarse mediante una metodología que aporte información para la propuesta objeto de estudio.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva-explicativa, partiendo de la identificación del problema, que permite delimitar las principales dificultades que se deben atender para realizar una propuesta sólida que dé solución a la empresa objeto de estudio. De esta manera, se fortalece lo corroborado en el estado del arte y la práctica a partir de los criterios de los autores consultados.

Asimismo, el enfoque es de carácter mixto (cuantitativo-cualitativo), con el objetivo de detallar la herramienta de gestión que debe ejecutar la empresa para mejorar sus resultados, facilitándose el análisis e interpretación de sus indicadores. Lo cual, fortalece la propuesta del estudio a partir de los resultados obtenidos de los diferentes métodos, entre los que destacan: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, razonamiento lógico, observación directa y análisis documental.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, en donde Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), hacen referencia a que la recolección y análisis de datos es un proceso que específicamente se enmarca en las entrevistas, se identifican áreas o temas significativos para la investigación, con el propósito de recolectar, analizar, comprender, interpretar acerca del lugar de los hechos en donde

laboran los informantes (p. 7). Se pretende reflejar e indagar la situación actual del problema, su planificación real, analizándose sus procesos para transformarlos en una propuesta de solución al problema.

A su vez, la investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo, para lo cual, se emplea la encuesta para la recolección de datos e información, para su posterior análisis e interpretación que facilita la propuesta del Modelo del CMI, estableciéndose patrones de comportamiento y probándose teorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 4).

En aras de profundizar en la investigación, se emplean técnicas que colaboran con el método de observación directa y análisis documental. Asimismo, se obtienen datos que contribuyen al análisis de la información para la propuesta de un CMI adecuado al contexto de la empresa objeto de estudio, considerándose la situación real de la organización y sus principales limitaciones en la toma de decisiones, destacándose: falta de capacitación al personal y deficiencia en la toma de decisiones gerenciales, los cuales repercuten en el análisis e interpretación de los resultados que se obtienen en la organización.

A su vez, el empleo del método de análisis-síntesis contribuye al desarrollo del estado del arte y la metodología del estudio, combinándose así con el método de inducción-deducción para el análisis del comportamiento integral del fenómeno en su contexto.

Lo anterior, corrobora la necesidad de realizar un estudio de campo. Por lo tanto, se coincide con Arias Odón (2006) cuando define: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Se emplea la investigación de campo, pues permite obtener la información directa de las entrevistas y encuestas aplicadas a los empleados de cada departamento de la empresa WALKER N. MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., realizada en Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la calle Unidad Nacional López de Solís, con la finalidad de proponer un CMI contextualizado a las características de la organización.

Relacionado a la observación directa y documental, se realiza el estudio en la empresa mencionada con la finalidad de seguir obteniendo información de base para la propuesta del CMI, relacionada a las dimensiones e indicadores que deben considerarse para la toma de decisiones en función de las áreas funcionales actuales de la organización.

De la misma manera, el análisis documental se enriquece a partir de las fuentes de información consultadas, entre las que destacan: artículos científicos en revistas indexadas, artículos científicos presentados en congresos y simposios nacionales e internacionales, libros académicos y científicos, entre otros que han sido de utilidad para el fundamento teórico-metodológico y práctico del estudio realizado.

### **3.2 Instrumentos para obtener información**

El trabajo de investigación utiliza como técnicas la encuesta y la entrevista con sus respectivos enfoques. Elaborándose una encuesta con preguntas mixtas y abiertas dirigidas a los directivos y trabajadores de la empresa WALKER N. MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., con el fin de que los datos sean tabulados e interpretados con información que fundamenten la necesidad del diseño de un CMI para la organización y de cuáles indicadores deben estar presentes en cada dimensión.

Lo anterior, fundamenta lo expresado por Abascal y Grande (2005, pág. 14), cuando consideran que la encuesta es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. A esto debe agregarse, que las preguntas no deben estar subjetivamente elaboradas con las respuestas que desea el investigador, pues deben estar diseñadas en función del problema planteado y de la investigación que se realiza.

## CAPÍTULO IV

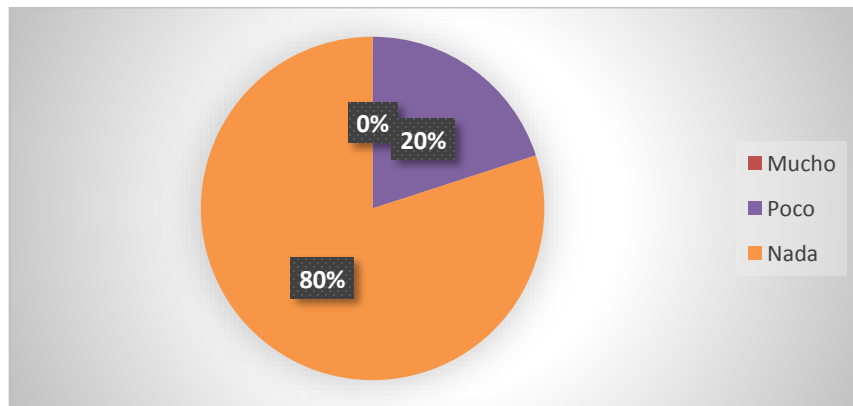
### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal que desempeña en la empresa WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., la misma que contribuye al análisis de la situación actual de la organización y a fundamentar la propuesta del proyecto de investigación.

#### 4.1 Análisis de la Empresa

**Pregunta 1. ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI)?**

**Gráfico 4.1** Necesidad de conocer el CMI



**Fuente:** elaboración propia

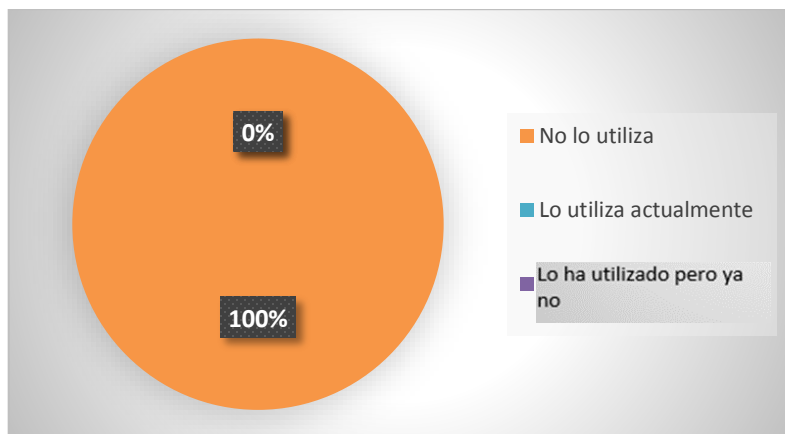
#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo con la encuesta formulada se puede decir que el 80% desconoce en su totalidad de la herramienta de gestión económica financiera en WALKER NUÑEZ MACRO

BAHÍA CÍA. LTDA., la cual no ha sido aplicada en el ámbito laboral, mientras que el 20% manifestó que sí conocen teóricamente de que trata el Modelo de Cuadro de Mando Integral, mas no la aplicación del mismo. Asimismo, manifestaron que desean conocer más sobre esta herramienta para la toma de decisiones. Como se aprecia, existe un nivel alto de desconocimiento por parte de los administrativos y trabajadores sobre el CMI, esto puede estar dado por el nivel de empirismo que tiene el personal general de la organización.

## Pregunta 2. ¿Utiliza su empresa el CMI?

**Gráfico 4.2** Necesidad de usar el CMI



**Fuente:** elaboración propia

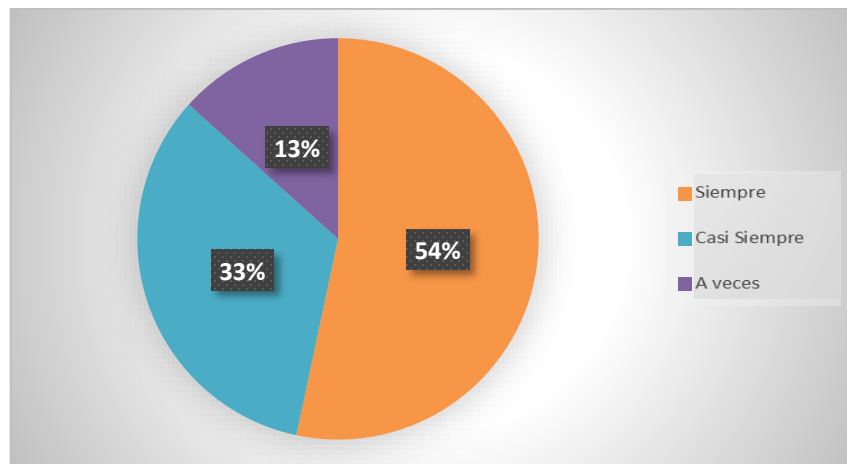
### **Análisis e Interpretación**

Del total de la población encuestada, el 100% del personal que labora en la empresa WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA, supo manifestar que nunca ha utilizado el Cuadro de Mando Integral por motivos de falta de información y

desconocimiento de la herramienta de gestión económica financiera. Con lo cual, se desprende, la necesidad de capacitar y formar a todo el personal, pues es una herramienta que mide los indicadores económicos financieros y brinda la factibilidad de conocer el desenvolvimiento empresarial en sentido general en cada una de sus áreas. Asimismo, proporciona información cuantitativa y cualitativa que enriquece el análisis de las personas que toman decisiones en la empresa.

**Pregunta 3. ¿Cree usted que es necesario conocer los indicadores económicos financieros que son factibles para la toma de decisiones de la empresa?**

**Gráfico 4.3** Indicadores económicos financieros para la toma de decisiones



**Fuente:** elaboración propia

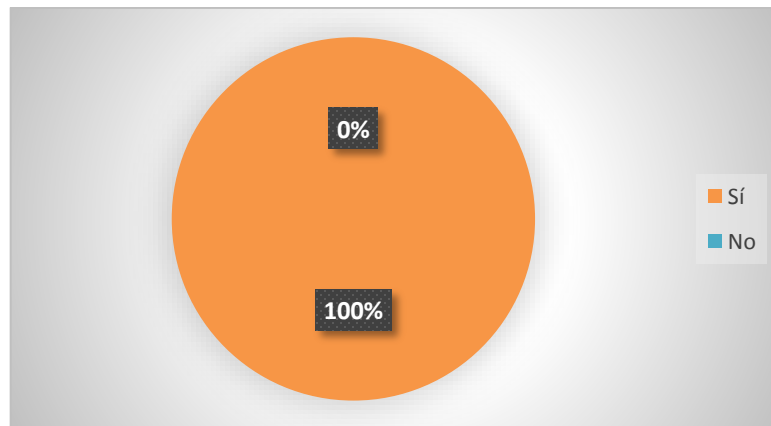
### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada en la empresa WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., el 54% considera que es necesario conocer los indicadores económicos

financieros, pues permite tener coordinación y factibilidad para la toma de decisiones, determinando así el impacto que arroja los estados financieros en la empresa, mientras que el 33%, respondió que casi siempre es necesario conocer los indicadores, puesto que no se relacionan mucho al tema, y por otro lado, el 13% a veces lo consideran necesario debido al desconocimiento de la herramienta de gestión. Apreciándose, que la mayoría desea conocer la importancia que genera los indicadores financieros en relación al nivel de rentabilidad o declive de la organización y la manera de tomar las decisiones frente a la misma.

**Pregunta 4. ¿La empresa cuenta con una herramienta de gestión económica financiera?**

**Gráfico 4.4** Herramienta de gestión económica financiera



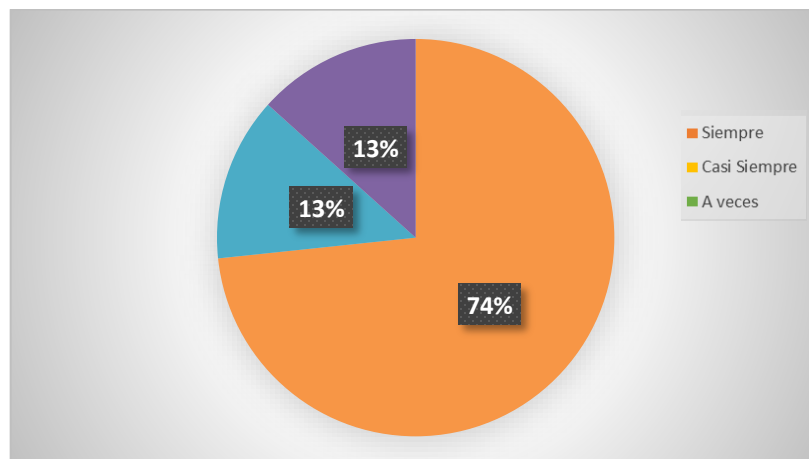
**Fuente:** elaboración propia

### Análisis e Interpretación

Con la encuesta aplicada en la empresa WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., se obtuvo un resultado del 100% que mencionó que no cuentan con la herramienta de gestión económica financiera. Por este motivo, no han sido medidos los indicadores debido a la ausencia de la herramienta y al desconocimiento de la misma, lo cual corrobora las respuestas anteriores. A su vez, se percibe que existe un *comfort* con la forma de calcular sus indicadores hasta el momento, empleándose los Estados de Resultados tradicionales que miden los indicadores globales de la organización, y no aquellos que gestionan y controlan el rendimiento de cada persona según las funciones que realizan.

**Pregunta 5. ¿Cree usted que es necesario conocer los factores que inciden en el desenvolvimiento de la empresa?**

**Gráfico 4.5** Necesidad de conocer los factores del desenvolvimiento empresarial



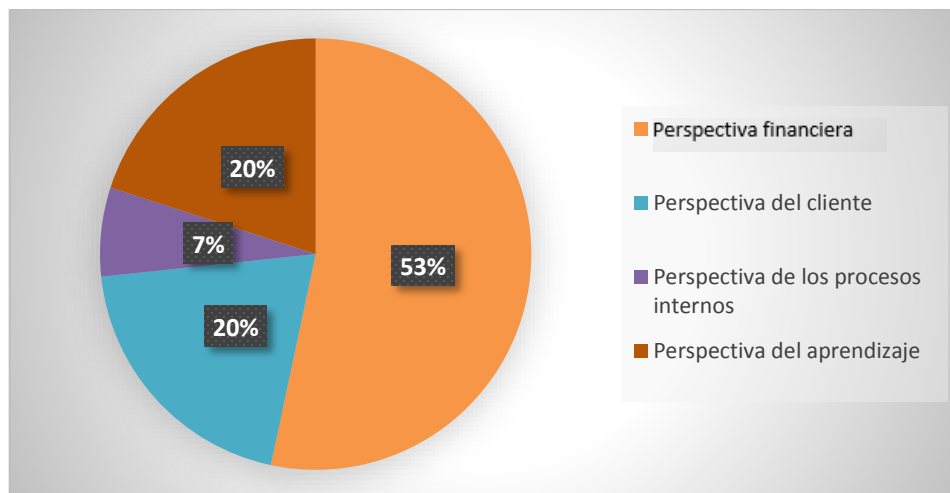
**Fuente:** elaboración propia

### Análisis e Interpretación

Mediante la encuesta aplicada al personal de la empresa WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., se determinó que es necesario conocer los factores que inciden en el desenvolvimiento de la empresa, ya que cada uno de los empleados revelaron que también necesitan conocer cómo evoluciona la empresa, para que mediante el resultado que obtengan ellos puedan trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad en el caso de tener falencias. Así mismo, revelaron que dichos factores forman parte del sistema de información permitiendo establecer objetivos estratégicos dentro y fuera de la empresa. Por tal motivo, se puede considerar una ventaja y ayuda a la compañía a tener iniciativas estratégicas para el desenvolvimiento de la empresa.

**Pregunta 6. ¿Indique por su orden de importancia las perspectivas que usted considere para el Cuadro de Mando Integral?**

**Gráfico 4.6** Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



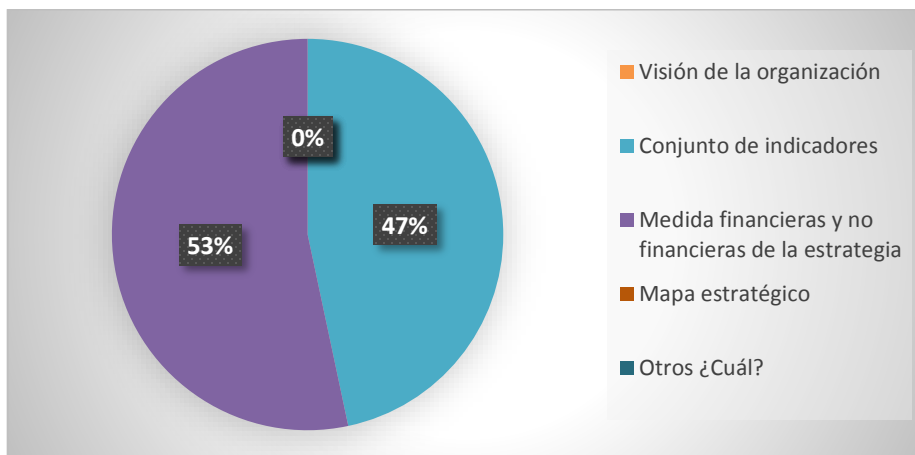
**Fuente:** elaboración propia

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada el 53% de los empleados mencionaron que, las perspectivas financieras son de gran importancia ya que incorpora una visión económica desde el punto vista financiero en donde mide nivel de desarrollo de la empresa y su reflejo en los estados financieros, el 20% manifestaron que las perspectivas del cliente y aprendizaje son puntuales para el proceso de la misma, en donde se ve reflejado el posicionamiento de la empresa y la planeación del CMI. Por último, el 7% manifiestan que la perspectiva del control interno recogerá los procesos internos de la empresa frente a la competencia. Por ende, las perspectivas cuentan con un papel de alto rigor que establecen un orden metodológico tanto en los indicadores financieros y no financieros.

### Pregunta 7. ¿Qué componentes incluye en el Cuadro de Mando Integral?

**Gráfico 4.7** Componentes del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** elaboración propia

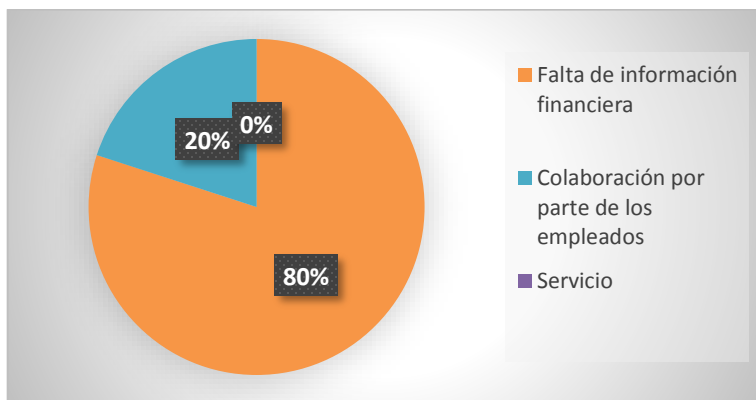
### Análisis e Interpretación

En base a la encuesta aplicada se pudo determinar que el 53% del personal mencionaron que uno de los componentes fundamentales es la medida financiera y no financiera de la estrategia, debido a que se relaciona solo a los estados financieros, en donde se puede utilizar para comunicar los planes organizacionales y evitar dispersión, mientras que el 47% admiten que el conjunto de indicadores son los más atractivos al tema por motivo de desarrollo del Modelo de Cuadro de Mando Integral.

Como se aprecia, los componentes que abarca el CMI son muy útiles para medir el desarrollo de la compañía partiendo desde la alta gerencia, que puede establecer un compromiso de aceptación de cada parámetro.

### Pregunta 8. ¿Por qué razones cree usted que existe una deficiencia en la rentabilidad empresarial?

**Gráfico 4.8** Deficiencia en la rentabilidad empresarial



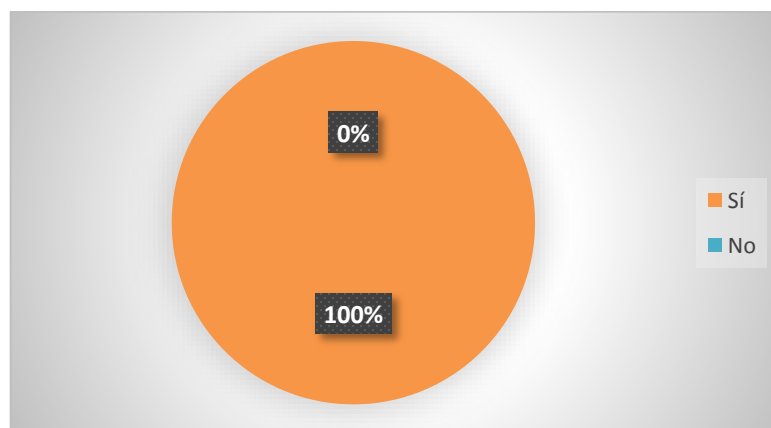
**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta se pudo determinar que el 80% de los empleados tienen falta de información financiera y compromiso laboral, pues toda la información no puede ser entregada por motivos de reservación. Es por ello, que el personal pide solo cierta información para realizar un buen trabajo óptimo, el 20% es la colaboración por parte de los empleados ya que existe una falta de coordinación exacta que permita realizar los procesos laborales, desde las diligencias que le corresponde a cada área. Si bien es cierto que para tener un buen resultado laboral la empresa y cada empleado debe cumplir con su labor, con responsabilidad y todos los valores conocidos. Así mismo, el compromiso que cada área requiere para un trabajo acorde a la necesidad que la empresa estima de cada empleado, para obtener resultados favorables.

**Pregunta 9. Considera usted ¿Qué la toma de decisiones, son necesarias para contribuir el rendimiento empresarial con efectividad**

**Gráfico 4.9** La toma de decisiones para el rendimiento empresarial



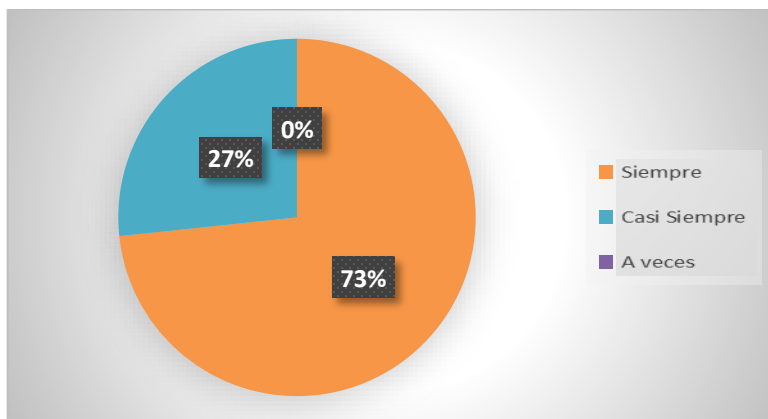
**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta aplicada se puede determinar que el 100% coincide que la toma de decisiones es el punto más importante dentro de la empresa, pues facilita el dialogar, disponer, proponer varias alternativas para llegar a un acuerdo o resultado que permita a la organización llevar a cabo sus propósitos. Es por ello, que cada empleada trabaja con un propósito en donde el cliente es el motor primordial para poder generar rentabilidad a la empresa. De esta manera, es importante mencionar que la toma de decisiones es la sostenibilidad del giro del negocio y su futuro se ve reflejado en las decisiones tomadas, expuestas y ejecutas a través de acuerdos o compromisos responsables y meticulosos.

**Pregunta 10. Considera usted ¿Qué es necesario emplear una herramienta de gestión económica financiera que mida los indicadores de la misma para la toma de decisiones relacionados a los Estados financieros?**

**Gráfico 4.10** Necesidad de emplear una herramienta de gestión económica financiera que mida los indicadores



**Fuente:** elaboración propia

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que el 73% de los empleados que labora en WALKER NUÑEZ MACRO BAHÍA CÍA. LTDA.; mencionan que, es necesario emplear una herramienta de gestión económica financiera que mida los indicadores de la misma, para que mediante este proceso se pueda conocer la situación actual de la empresa y hacer el buen uso de la toma de decisiones, mientras que el 27% exponen que casi siempre es necesario disponer de una herramienta económica financiera ya que necesitan conocer más del CMI para tener bases fundamentales para tener conocimiento de la herramienta. Como se aprecia, existe un nivel considerable de carencia de conocimiento acerca la herramienta de gestión económica financiera, en donde una vez explicado en términos muy cortos fue de gran agrado e impacto de los que puede otorgar el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

### **4.2 Análisis de la Entrevista**

La entrevista fue realizada al Gerente General Emilio José Núñez en la empresa WALKER N. MACRO BAHÍA CÍA. LTDA., donde los principales problemas de la organización se centran en la información que se requiere para tomar decisiones proactivas en cada área funcional. En este sentido, se resumen algunos aspectos señalados por la alta dirección para que puedan ser atendidos con la propuesta del CMI, entre los que destacan:

- Carencia de una adecuada administración financiera.
- Limitada información que proyectan los estados financieros demostrando falta de eficiencia, eficacia y efectividad de la alta gerencia y de los empleados.

- No existe información oportuna relacionada a la actividad económica financiera, afectándose así la calidad de los estados financieros.
- Aplicación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión permite determinar cuál es la situación económica financiera.
- Los directivos no conocen qué indicadores económicos financieros son factibles para la toma de decisiones proactivas.

Es necesario diseñar una herramienta de gestión económica financiera para mejorar la información que se proyecta en los estados financieros. Un Modelo de Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que es desconocida para los Estados financieros, su aplicación permite determinar cuál es la situación económica financiera de la compañía, considerándose que la empresa carece de una adecuada administración financiera produciendo la falta de eficiencia, eficacia y efectividad por los empleados de la organización. La falta de información representa un riesgo para la organización. Por este motivo, es importante instrumentar herramientas de gestión para la toma de decisiones.

Así mismo, el uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral es aconsejable para pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que mide el desempeño de la empresa y su efectividad no depende del tamaño de la organización, sino de un trabajo con compromiso y reglas dispuestas a establecer y cumplir. Esta herramienta está enfocada a los estados financieros y la secuencia que genera en todas las áreas, midiendo la evolución de la actividad de la compañía. Al respecto, es necesario considerar un modelo de CMI contextualizado a la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 Título**

MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

#### **Institución Ejecutora**

WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

#### **Beneficiarios**

La propuesta a desarrollar es de utilidad para:

- Gerente general
- Contabilidad
- Administrador financiero

#### **Ubicación**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Calle Unidad Nacional 0465 y López de Solís

#### **Equipo técnico responsable:**

Departamento de Contabilidad y/o Finanzas

## **5.2 Antecedentes de la Propuesta**

La propuesta surge a raíz de la investigación realizada, en donde se corrobora claramente la necesidad de diseñar una herramienta de gestión económica financiera basada en la medida de indicadores, que se ejecute en el área de contabilidad y/o finanzas de la empresa.

En el capítulo IV, se evidencia la falta de información financiera que proyectan los estados financieros y la carencia de una administración financiera al no contar con una herramienta de gestión, dificulta que los directivos conozcan qué indicadores económicos financieros son factibles para la toma de decisiones .

Por tal motivo, se crea la necesidad de diseñar un Modelo de Cuadro de Mando Integral basado en indicadores financieros que ayuden a proyectar y determinar cuál es la situación económica financiera de la compañía y qué decisiones deben tomarse de manera óptima.

## **5.3 Justificación**

La empresa no cuenta con una adecuada administración financiera, que mida el desempeño de la empresa mediante indicadores porque se ha comprobado la falta de herramienta de gestión económica financiera para hacer uso de la buena toma de decisiones. Lo cual, se ve reflejado en la falta de información de los estados financieros, demostrándose falencias de eficiencia, eficacia y efectividad de la alta gerencia y de los empleados de la organización.

En tal sentido, el diseño de una nueva herramienta ayuda a la alta gerencia y sus empleados a trabajar de mejor manera, siendo factible que garantice la rentabilidad y competitividad,

detectando las situaciones que afecten a los estados financieros y así tomar buenas decisiones.

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo general**

- Diseñar un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda.

### **5.4.1 Objetivos específicos**

- Elaborar los componentes del Modelo de Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la toma de decisiones.
- Identificar las dimensiones del Modelo de Cuadro de Mando Integral basado en indicadores financieros para el departamento de Contabilidad y/o Administración financiera en la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

## **5.5 Análisis de factibilidad**

La presente propuesta se desarrolla en el campo financiero proyectado del 2017, el cual se enfoca en una herramienta de gestión económica financiera que aporta de manera eficiente, eficaz y efectiva los datos para una correcta información financiera provenientes de los estados financieros mediante la aportación de los indicadores, que es de beneficio para la toma de decisiones. Con el fin, de contribuir a la rentabilidad y enfrentar a la competencia.

La factibilidad de la aplicación, se establece en los siguientes aspectos:

### **Organizacional**

La herramienta de gestión económica financiera es factible de implementar en la propuesta, pues permite una óptima toma de decisiones por parte de la alta gerencia y personal respecto a los índices financieros, conduciendo a la empresa a desempeñarse de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

### **Económico financiero**

Es viable y favorable, ya que no representan gastos significativos, constituyen beneficios para todas las áreas funcionales.

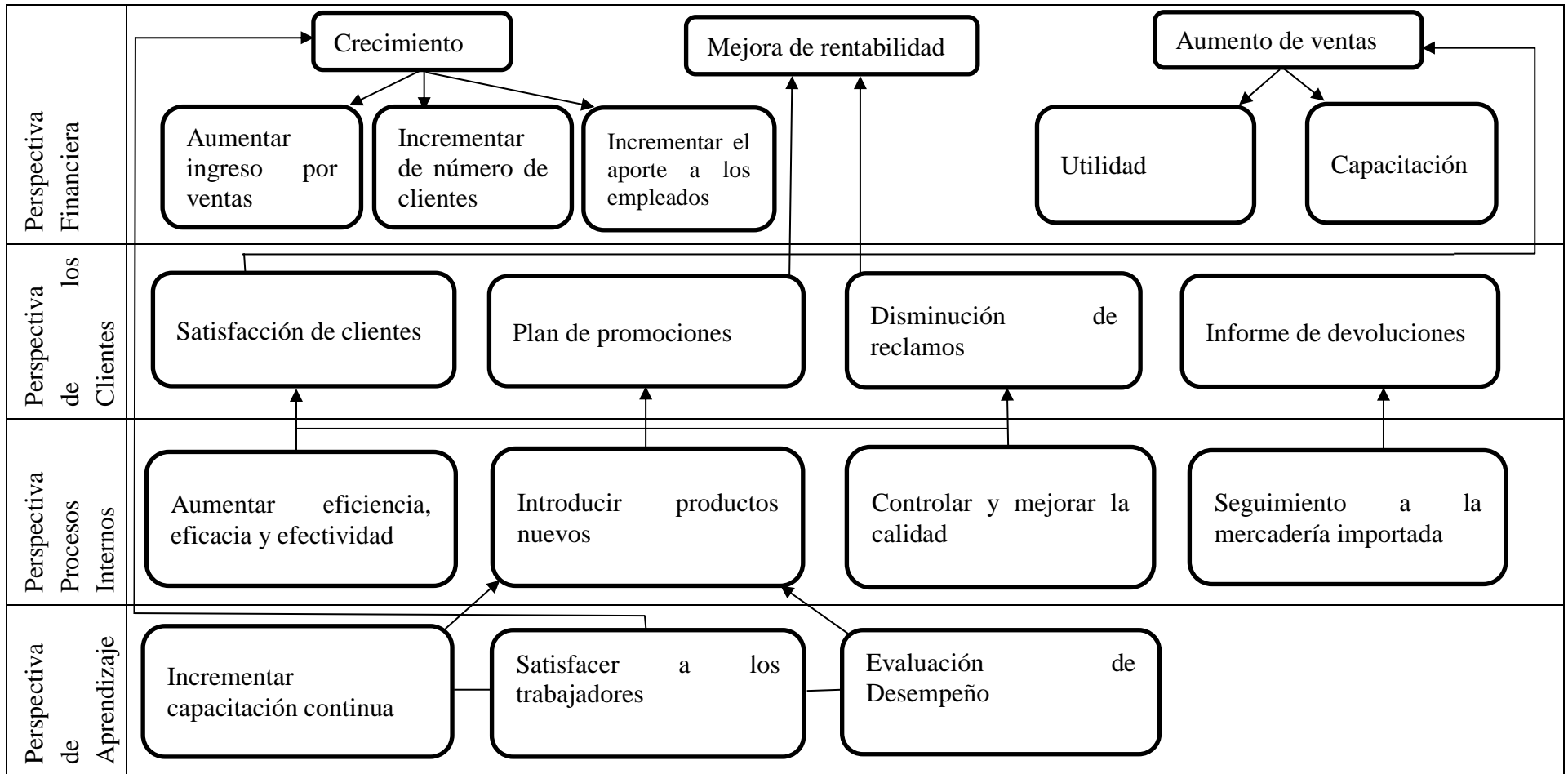
## **5.6 Fundamentación**

El estudio del Cuadro de Mando Integral ha sido de gran importancia en el ámbito empresarial, ya que es una herramienta de gestión económica financiera, basadas en estrategias solventes para lograr los objetivos y mantener un equilibrio entre los resultados financieros y no financieros de la organización. Es por esto, que Gan y Trigine (2013), menciona que:

“Es una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas, dadas sus características de claridad, eficacia e integración tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional”. Con respecto a lo planteado, se detalla a continuación el Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.; donde se

resaltan las dimensiones e indicadores que coadyuvan al mejoramiento de la toma de decisiones.

**Esquema 5.4** Modelo de Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

## **5.7 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral**

El CMI es una herramienta de gestión económica financiera que aplica 4 perspectivas; tales como: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, y Perspectiva de Aprendizaje, las mismos que son fundamentales para el progreso y desarrollo de la empresa.

Es por ello, que cada una de las perspectivas requiere objetivos sólidos y precisos, para que el CMI sea una herramienta de gestión económica financiera útil para la empresa, en donde los objetivos deben ser fundamentales y consensuados, ya que el establecimiento de cada perspectiva debe ayudar a la organización a dar respuesta de cómo va a conseguir el rendimiento empresarial, mediante la eficiencia, eficacia y efectividad.

### **Estructura del Cuadro de Mando Integral**

A continuación, se presenta el Diseño del Cuadro de Mando Integral, con todos sus elementos, partiéndose desde los indicadores aplicables para la empresa.

#### **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera, tal como se ha mencionado en el marco teórico, determina si la implementación de la estrategia crea resultados positivos en el desarrollo de la rentabilidad, es decir, si las actividades planteadas crean valor económico para la empresa.

Durante las reuniones de trabajo y el estar presente en el lugar de los hechos, se verifica que los altos directivos de la empresa no buscan solamente la venta del producto y el dinero, pues se interesan por el beneficio tanto para la empresa como para el cliente como medio de consolidación y crecimiento en la actividad que desempeñan, el incremento de

un patrimonio a mediano o largo plazo, pues destaca un personal exacto de vocación y propietarios partícipes, que logran un gran aporte para la empresa.

Para establecer los objetivos estratégicos de la empresa, la perspectiva financiera, se basa en indicadores económicos financieros presentados anteriormente, corroborándose con la alta gerencia lo que esperan obtener en cuestión financiera en los próximos años referente a la rentabilidad y la información financiera que arrojan los estados para la buena toma de decisiones.

En tal razón, los datos e información proporcionada por la empresa exhiben las siguientes conclusiones de su estado actual:

- Falta de información financiera proyectada de los estados financieros demostrándose limitada eficiencia eficacia y efectividad de los resultados empresariales.
- Carencia de administración financiera.
- Los directivos desconocen de los indicadores financieros y su impacto en el aporte de rentabilidad.
- Su situación financiera no es mala en cuestión a solvencia de compra y venta.

De tal manera, el objetivo general para la empresa consiste en el análisis de los estados financieros, determinándose los indicadores de gestión económicos financieros. En donde se debe calcular los valores de los estados financieros del año anterior y compararlas con los dos períodos anteriores. Seguidamente, se hace el análisis comparativo para revisar el alza o declive en el rendimiento. Los indicadores que se proponen, se deben aplicar acorde

a las necesidades para que la perspectiva alcance su propósito. La comparación de los indicadores no necesariamente debe ser anuales, ya que se los puede realizar en períodos menores mensual, en donde se generan indicadores más propicios a los resultados.

Por ello, hay que:

- Maximizar rentabilidades de los costos, buscándose el aumento de la productividad y de los ingresos, mejorándose los canales de distribución y entrega.
- Reducir los plazos de cobros y alargar cuando fuere necesario los de pago.
- Mejorar las ventas en los clientes existentes.
- Incrementar ventas con innovación de productos y la apertura de nuevos mercados.

**Cuadro 5.3** Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva Financiera

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Nombre del indicador	Inductor	Fórmula o definición del indicador	Frecuencia	Responsable
<b>Financiera</b>	Crecer económicamente	Liquidez	Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Mensual	Departamento contable y/o financiero
	Optimizar las deudas internas como externas	Endeudamiento Solvencia	Endeudamiento financiero	Pasivo Total/Patrimonio	Mensual	Departamento contable y/o financiero
	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad	Margen Bruto (de Utilidad)  Rentabilidad Operacional del Patrimonio (ROE)  Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad Bruta/Ventas Netas  Utilidad Neta/Patrimonio  Utilidad/Activo Total Bruto	Mensual	Departamento contable y/o financiero

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

## **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente, requiere mejorar la comercialización de productos para satisfacer las exigencias de los clientes, los objetivos estratégicos de esta perspectiva implica determinar el valor para cada cliente. De esta manera, cuando se realizan las ventas a crédito esta tiene una forma de pago que va desde 30 días ó 90 días límite de pago, las mismas que el 80% se comercializa en almacenes, comerciales, sucursales, carrocercías; entre otras, y un 20% se realiza a clientes particulares.

Hay que recalcar que la venta a clientes de almacenes y sucursales de mayor potencial ha sido factor fundamental en la salida de productos de línea blanca y café, los mismos que generan un valor agregado a la empresa, pues elevan la rentabilidad de la misma. En este punto, hay que destacar que son clientes de antigüedad y trayectoria implacable en donde hay que evitar el exceso de sobresalir del límite de cupo para que no exista contradicciones.

En vista de la variedad de clientes, el objetivo estratégico para la empresa debe basarse en:

- Satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndose un servicio de calidad para obtener una ventaja competitiva y de excelente rendimiento.
- Ofertar el precio y producto adecuado para no perjudicar la expectativa del cliente.
- Disminuir quejas y reclamos, ofreciéndose una solución inmediata que satisfaga la situación del cliente y el posicionamiento del producto en él.
- Reducir al máximo las falencias de productos desde el momento de la fabricación de un producto hasta la importación de varias líneas.

La empresa necesita estar alerta y atenta a los mínimos cambios de reacción ante las situaciones adversas que se presenten inesperadamente, para no sufrir una pérdida de fidelidad de clientes dando como resultado un daño financiero. Para ello, el personal debe ser atento antes las exigencias y necesidades que busca el cliente, donde se note el índice de satisfacción del cliente, demostrándose calidad y los valores frente a la competencia; entre otros.

Por otro lado, la empresa ha decidido optar por un posicionamiento de distribución de artículos y competir en el mercado existente teniendo una ventaja competitiva, en donde el equipo de agentes de venta debe abrir nuevos mercados mediante la producción de innovadores productos. De esta manera, las ventas generan un valor añadido en la región Costa en abastecimiento de demanda de artículos.

**Cuadro 5.4** Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Clientes

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Nombre del indicador	Fórmula o definición del indicador	Frecuencia	Responsable
<b>Clientes</b>	Satisfacer las necesidades del cliente	Satisfacción de Clientes	Clientes Contratados/ Clientes Potenciales  Encuestas y monitoreo	Mensual	Departamento de Cobranzas y/ Ventas
	Ofertar el precio y producto	Plan de Promociones	Con el fin de no tener inventario en <i>stock</i> , se debe elaborar un plan de promociones. Tales como, las convenciones u otros.	Mensual	Departamento de Administración y/o Ventas
	Disminuir quejas y reclamos	Disminución de Reclamos	Se debe consolidar los resultados mediante un plan de acción inmediato para subsanar las deficiencias presentadas durante el servicio. Tales como, tener un departamento único de garantías.	Mensual	Departamento de Ventas y Garantía
	Reducir al máximo las deficiencias de productos	Informe de Devoluciones	Tener un programa o lista apto de productos con falencias con el fin de llevar un control correcto y dar solución de manera organizada.	Mensual	Departamento de Ventas y Garantía

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

### **Perspectiva de los Procesos Internos**

Esta perspectiva es de gran aporte para los procesos internos, los cuales crean la base de valor para los clientes y la obtención de resultados económicos financieros positivos. Del mismo modo, para iniciar con el análisis de la perspectiva se deben cumplir procesos que generen y los clientes, lográndose satisfacer las expectativas de los mismos y de los socios o accionistas. Todos estos procesos son sumamente importantes, y antes de ejecutarlos deben enfatizar en el proceso que tenga mayor rigurosidad e impacto sobre la creación de todo el valor organizacional.

Dada la competencia, la empresa ha decidido realizar un poco más de inversión en cuestión de nueva tecnología, innovación de productos, dar más control al área de garantía para el control de falencias en los productos, así como el control y prioridad del personal para el aporte de un buen servicio que ofrezca calidad y responsabilidad.

En el proceso de innovación, se debe identificar la demanda exigida por los clientes para cumplir con nuevas tecnologías, diseño; entre otros, para medir estos objetivos se utiliza el tiempo de entrega de mercadería, el mismo que ha generado beneficio a la hora de realizar la cobranza.

Además, la empresa se preocupa en el proceso de cada área que labora dentro y fuera de la organización desde la importación de los productos. Hasta la distribución de los mismos, de una manera eficiente, eficaz y efectiva a tiempo oportuno. En esta fase, destacan:

- Innovación de nuevos productos
- Maximización de los indicadores económicos-financieros
- Disminución de productos defectuosos
- Control de la realización de trámites

Finalmente, la empresa al mejorar todo su proceso interno, permite obtener nuevos retos para el cliente enfocando el resultado económico financiero para los accionistas o socios, mejorándose el servicio de venta y logística, bodegaje y facturación, la cual permite controlar la salida de mercadería revisando todos los cumplimientos que debe tener antes del despacho, mediante la ausencia de productos defectuosos y un servicio oportuno, lográndose a través de la eficiencia, eficacia y efectividad de todo el personal idóneo de la empresa.

**Cuadro 5.5** Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula o definición del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Procesos Internos</b>	Introducir productos mediante innovación	Productos nuevos	La innovación es uno de los métodos satisfactorios para el cliente y competente frente a la competencia.	Mensual	Departamento de Administración y Gerencia
	Aumentar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad, productiva	Eficiencia, Eficacia y Efectividad	Trabajo óptimo, servicio garantizado y de calidad.	Mensual	Equipo de trabajo
	Disminuir la tasa de productos defectuosos	Calidad	Atención a reclamaciones por el servicio prestado.	Mensual	Gerencia y Presidencia
	Controlar la realización de trámites	Seguimiento a la mercadería importada	Dar ayuda al área de importación y capacitación para nuevos embarques y trámites pertinentes.	Mensual	Departamento de Administración, Gerencia y Presidencia

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva se considera vital y de máxima importancia para la empresa, en cuanto se refiere al capital humano para alcanzar los objetivos estratégicos financieros que a su vez se encuentra poco desarrollado. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa sufre de la falta de administración financiera y el compromiso de algunos empleados, lo cual se suma a la ausencia de capacitación de todo el personal.

La filosofía del Cuadro de Mando Integral refleja que para llegar al crecimiento y aprendizaje, se parte de los procesos internos que llega al cliente, estos tres aspectos reflejan un resultado económico financiero, siendo la herramienta de gestión vital para la organización que abarca indicadores financieros, como: consecuencia de las conductas y procesos de maniobra que han adoptado los miembros de la organización.

Es así, que esta perspectiva permite tener objetivos con bases claras en cuanto a conocimiento, nuevas percepciones, competencias y capacidades para ejecutar todos los procesos para la generación de valor en la empresa. Es aquí donde la empresa toma la decisión de corroborar las necesidades que tiene en todas sus áreas funcionales. En este caso, los miembros relevantes de la organización conciben que deben adoptarse un cambio continuo, enfocado a:

- Capacitación continua
- Satisfacción de los trabajadores
- Calidad del servicio
- Evaluación del desempeño

La importancia del liderazgo del directorio y la cultura empresarial juega un papel primordial en cuanto a la implementación del CMI. La empresa requiere mayor compromiso entre la organización y los empleados; para ello, se propone el trabajo en conjunto a través de una mayor delegación para poder cumplir los objetivos estratégicos. Es por ello, que se debe partir con un personal comprometido en su trabajo y se requiere de la aplicación de políticas empresariales y capacitación, que permita generar mayor satisfacción y motivación al empleado, reflejándose la calidad de trabajar en equipo mediante la evaluación de desempeño.

**Cuadro 5.6** Cuadro de Mando Integral- Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula o definición del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Dotar aprendizaje a los empleados para la fuerza laboral	Capacitación continua	Identificar a las necesidades de los empleados para llenarlos de conocimiento y formación mediante cursos.	Mensual	Departamento de RR.HH
	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Satisfacción de trabajadores	Trabajo optimo 100% acatado y comprometido.	Mensual	Departamento de RR.HH
	Disminuir la tasa de productos defectuosos	Calidad	Atención a reclamaciones por el servicio prestado.	Mensual	Departamento de RR.HH
	Evaluar el desempeño de cada empleado	Evaluación de desempeño	Implementar un sistema de evaluación que complemente el reglamento o condiciones de la empresa que garantice el cumplimiento de sus funciones.	Mensual	Departamento de RR.HH

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada

### **Implementación parcial del Cuadro de Mando Integral**

Existen procesos básicos y esenciales para asegurar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), que abarca el objetivo de los indicadores y las perspectivas de las mismas para la empresa.

Se debe tener en cuenta que para la implementación del Diseño del Cuadro de Mando Integral es necesario contar con un compromiso idóneo tanto de los empleados como de los directivos de la organización. Toda acción que se tome bajo el buen uso de la toma de decisiones parte de una correcta información financiera proporcionada por todas las áreas funcionales de la gerencia con el fin de mejorar el rendimiento y desenvolvimiento de la empresa, buscándose la satisfacción del cliente como primera instancia, cumpliendo todos los objetivos estratégicos proporcionados por el Cuadro de Mando Integral.

La responsabilidad de crear un cambio, promueve en lograr una cultura general exacta para la empresa. A su vez, el diseño de esta herramienta de gestión económica financiera (CMI), busca tener un buen rendimiento mediante una correcta información financiera que refleje el equilibrio de todo su funcionamiento, dando a conocer a los empleados de manera objetiva el buen margen económico financiero corporativo y competitivo, con el aporte de productos de calidad y entrega inmediata; pues con ello, se logra tener un posicionamiento relevante en el cliente y enfrentar a la competencia de maneja sólida, mediante el control y seguimiento correcto de los procesos internos, que se logra con que el personal mediante un crecimiento profesional con esmero y trabajo exitoso.

Con los indicadores propuestos para la empresa Walker Núñez Macro Bahía Cía. Ltda. , se concluye la propuesta de Cuadro de Mando Integral. Esta propuesta presenta la

herramienta de gestión económica financiera, y conforme con lo investigado debe ser revisada periódicamente, para que se alcancen los indicadores de una manera eficiente, eficaz y efectiva; de tal manera, que se pueda lograr una correcta toma de decisiones.

Todos los indicadores propuestos se presentan de una manera susceptible como herramienta de logro-alcance, la cual pone a la empresa en una posición estratégica frente a la competencia con mejores rendimientos económicos financieros.

**Cuadro 5.7** Tabla de Cuadro de Mando Integral

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Inductor</b>	<b>Fórmula o definición de indicador</b>	<b>Medición (%)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Financiera</b>	Crecer económicamente	Liquidez	Corriente	$= \frac{5493766,237}{-4651607,211}$	-1,18	Mensual	Departamento contable y/o financiero
<b>Financiera</b>	Optimizar las deudas internas como externas	Endeudamiento o Solvencia	Endeudamiento financiero	$= \frac{-4651607,211}{842159,05}$	5,52	Mensual	Departamento contable y/o financiero
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad	Margen Bruto (de Utilidad)  Rentabilidad Operacional de Patrimonio (ROE)  Rentabilidad del Activo (ROA)	$= \frac{463050,8209}{5356491,05}$  $= \frac{463050,8209}{842159,05}$  $= \frac{463050,8209}{5493766,237}$	10,62  54,98  8,42	Mensual	Departamento contable y/o financiero

<b>Cientes</b>	Satisfacer las necesidades del cliente	Satisfacción de Clientes	Clientes Contratados/ Clientes Potenciales  Encuestas y monitoreo	$= \frac{1747}{900}$  0%	1,94  0	Mensual	Departamento de Cobranzas y/ Ventas
<b>Cientes</b>	Ofertar el precio y producto	Plan de Promociones	Con el fin de no tener inventario en <i>stock</i> , se debe elaborar un plan de promociones. Tales como, las convenciones u otros.	50%	Sin medición	Mensual	Departamento de Administración y/o Ventas
<b>Cientes</b>	Disminuir quejas y reclamos	Disminución de Reclamos	Se debe consolidar los resultados mediante un plan de acción inmediato para subsanar las deficiencias presentadas durante el servicio. Tales como, tener un departamento único de garantías.	50%	Sin medición	Mensual	Departamento de Ventas y Garantía

<b>Cientes</b>	Reducir al máximo las deficiencias de productos	Informe de devoluciones	Tener un programa o lista apto de productos con falencias con el fin de llevar un control correcto y dar solución de manera organizada.	Es necesario una medición inicial	Sin medición	Mensual	Departamento de Ventas y Garantía
<b>Procesos Internos</b>	Introducir productos mediante innovación	Productos nuevos	La innovación es uno de los métodos satisfactorios para el cliente y competente frente a la competencia.	50%	Sin medición	Anual	Departamento de Administración y Gerencia
<b>Procesos Internos</b>	Aumentar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad, productiva.	Eficiencia, Eficacia y Efectividad	Trabajo óptimo, servicio garantizado y de calidad.	Es necesario una medición inicial	Sin medición	Mensual	Equipo de trabajo
<b>Procesos Internos</b>	Disminuir la tasa de productos defectuosos	Calidad	Atención a reclamaciones por el servicio prestado.	50%	Sin medición	Mensual	Gerencia y Presidencia

<b>Procesos Internos</b>	Controlar la realización de trámites	Seguimiento a la mercadería importada	Dar ayuda al área de importación y capacitación para nuevos embarques y trámites pertinentes.	100%	0	Mensual	Departamento de Administración, Gerencia y Presidencia
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Dotar aprendizaje a los empleados para la fuerza laboral	Capacitación Continua	Identificar a las necesidades de los empleados para llenarlos de conocimiento y formación mediante cursos.	0%	0	Mensual	Departamento de RR.HH
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Satisfacción de trabajadores	Trabajo optimo 100% acatado y comprometido.	50%	Sin medición	Mensual	Departamento de RR.HH
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Disminuir la tasa de productos defectuosos	Calidad	Atención a reclamaciones por el servicio prestado	50%	Sin medición	Mensual	Departamento de RR.HH
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Evaluar el desempeño de cada empleado	Evaluación de desempeño	Implementar un sistema de evaluación que complemente el reglamento o condiciones de la	0%	0	Mensual	Departamento de RR.HH

			empresa que garantice el cumplimiento de sus funciones.				
--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia a partir de información proporcionada por el estado de resultados (Ver en Anexo 3).

A partir de los resultados obtenidos mediante el Diseño de Cuadro de Mando Integral, de la primera medición parcial o experimental se detalla el comportamiento de los indicadores financieros de la empresa objeto de estudio, entre los que destacan por ejemplo: - 1.18% de la liquidez corriente, lo cual demuestra que la empresa no está estable frente a las obligaciones a corto plazo. Pues se pone en manifiesto la capacidad de pago de la misma; es por ello, que la organización debe tener más recursos disponibles para que su nivel de solvencia sea adecuado, pueda cumplir con las obligaciones contraídas y reducir financiación de manera inmediata.

Asimismo, el 5.52% de endeudamiento financiero corrobora las obligaciones contraídas por la organización, donde la empresa se mantiene en un nivel estable en las obligaciones adquiridas a corto y largo plazo, lo que indica suficiente independencia financiera conforme al período de ventas.

De la misma manera, el margen bruto de utilidad refleja que del 100% de las ventas solo queda el 10,62 % de los ingresos operacionales, considerándose un beneficio favorable para la empresa en medida de la rentabilidad organizacional, después de haber

descontado el costo de ventas, manteniéndose dentro de su punto de equilibrio para cubrir los gastos operacionales y el buen manejo de la financiación de la organización.

Relacionado a la rentabilidad operacional del patrimonio (ROE), corresponde el 54,98% refleja que los accionistas de la empresa poseen un porcentaje de rendimiento favorable de su capital invertido, donde se puede visualizar que existe la capacidad de que los accionistas reciban utilidades.

El 8,42% del rendimiento del activo (ROA) arroja un porcentaje de rendimiento en el que la empresa está por debajo del alcance de eficiencia administrativa, lo que nos muestra una rentabilidad baja, por lo que se debe subir la rotación de sus activos incrementando las ventas.

En donde la empresa debe mejorar su potencial, corroborándose a la buena toma de decisiones, lo cual permite establecer mejoras en todos los procesos que ayuden a la empresa a desarrollar su habilidades en todas las áreas, lográndose un excelente posicionamiento en el mercado, apreciando así la importancia y factibilidad de aplicación de la herramienta de gestión económica financiera en WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

Con respecto a los clientes y procesos internos, se propone un mayor acercamiento al seguimiento del producto y del cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de ambas partes, entregándose pedidos a tiempo y con calidad, trabajándose al 100%, para lograr un posicionamiento sólido en el mercado y una mejor rentabilidad que haga sostenible a la empresa en el tiempo.

Finalmente, el aprendizaje y crecimiento estará ligada al trabajo en equipo brindando lo mejor de cada trabajador, proyectado realizar capacitaciones que mejoren su desempeño laboral. Con lo cual, se puede verificar que los indicadores que han podido ser medidos están por debajo de la meta a obtener, lo cual es visible para los directivos constatar los puntos claves para solucionar el problema. Además, los indicadores no medibles muestran que es necesario que la organización realice acciones inmediatas que brinden resultados eficientes, eficaces y efectivos para poder generar información financiera correcta a través de los estados financieros. De este modo, WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA., puede medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos presentados, permitiendo ordenar las gestiones organizacionales y tomar de decisiones oportunas con un riesgo controlado para mejorar su rendimiento empresarial preparándola para el desafío con la competencia cotidiana.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Se percibe que la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA. es una organización con falencias comunes, entre las que se destacan: carencia de administración financiera, obteniéndose como resultado limitada información financiera. Asimismo, es evidente la falta de una herramienta de gestión que mida los indicadores económicos financieros de la organización para que los directivos y empleados tengan el compromiso laboral con la misma, conduciéndose a una mejor toma de decisiones al momento de dar solución a los problemas de la empresa, lográndose un impacto positivo para la misma.
- La ausencia de la gestión financiera ha conllevado que los directivos de la organización no conozcan la factibilidad de los indicadores financieros al momento de conducir la empresa, dificultándose la contribución de información financiera y la toma de decisiones oportuna, en aras de contribuir al rendimiento de la organización de todas las áreas para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad.
- Los trabajadores de todos los departamentos carecen de falta compromiso al momento de realizar sus funciones, debido a la necesidad de cierta capacitación y motivación, en donde el trabajador improvisa de acuerdo a la situación que se le presente en determinado momento.

- Los componentes que se identificaron para el diseño del Cuadro de Mando Integral fueron la visión estratégica, el mapa estratégico, los objetivos estratégicos de las perspectivas, y la evaluación de la propuesta en base a los indicadores de gestión económico financiero; pues con ello, se puede visualizar el funcionamiento general de la organización.

## **6.2. Recomendaciones**

- Contratar para la empresa una persona apta para el departamento de administración financiera, la misma que se debe encargar solo de esa función, midiendo los indicadores económicos financieros, para hacerlo factible en la toma de decisiones.
- Elaborar indicadores económicos financieros de cumplimiento en caso de que la empresa requiera de nuevas alternativas; para de esta manera, tener ventaja competitiva frente a la competencia y beneficios en el posicionamiento con el cliente, generando la rentabilidad para la empresa de una manera positiva.
- Implementar el Diseño de Cuadro de Mando Integral orientado a la medición de los indicadores financieros basados en el extracto de los estados de financieros, contribuyendo a la mejora de la información financiera.
- Que se realicen capacitaciones al personal, y así trabajar de una manera sólida generando el compromiso voluntario, eliminándose los procesos innecesarios que se han venido ejecutando.

## Bibliografía

- Amat, J. y Campa, F. (2013). *Cuadro de mando integral: Comprender la contabilidad y las finanzas*. Barcelona: Ediciones gestión 2000. Recuperado de [http://hvalenzuela.gob.ec/files/normas\\_ecuatorianas\\_de\\_auditoria\\_gubernamental.pdf](http://hvalenzuela.gob.ec/files/normas_ecuatorianas_de_auditoria_gubernamental.pdf)
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral: «Balanced Scorecard»*.
- Andrade Molina, J. C. (2012a). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaqui*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Andrade Molina, J. C. (2012b). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaqui*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Arias Odón, F. G. (2006). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Introducción a la metodología científica*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/fidiasarias/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-6ta-edicin>
- Binda, N. U. (2011). *Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7030>
- Bisbe, J. y Barrubés, J. (2012). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias: Revista Española de Cardiología*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0300893212003831>
- Castaño, D. (2003). *Temas de: Administracion Financiera*. Colombia: Manizales.
- Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A. y Toro, N. (2018). *Cuadro de Mando Integral: Técnicas y Métodos de Gestión Pública*. Recuperado de

[http://files.uditornet.webnode.cl/200000055-01e4c03d68/Informe%20CMI\\_toro\\_castillo\\_coronado\\_negrete.pdf](http://files.uditornet.webnode.cl/200000055-01e4c03d68/Informe%20CMI_toro_castillo_coronado_negrete.pdf)

Díaz, M. E. y Fernández, T. (2010). *Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos: Ingeniería Industrial*. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/19>

Gan, F. y Trigine, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=09TBkkgG58gC&dq=cuadro+de+mando+integral+financiero&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=09TBkkgG58gC&dq=cuadro+de+mando+integral+financiero&source=gbs_navlinks_s)

García, C. H. B. (2013). *Para qué sirven los estados financieros*. México: Economías financieras.

González Requeijo, J. (2007). *Indicadores de estructura económica*.

Gutiérrez López, C. y Mauriz, J. L. (2015). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3092/309239661059.pdf>

Hatre, A. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Europa.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50732014000200006](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006)

Kaplan, R. y Norton, D. (2014a). El cuadro de mando integral: the balanced scorecard. *Scielo*, 29(2). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)

Kaplan, R. y Norton, D. (2014b). El cuadro de mando integral: the balanced scorecard. *Scielo*, 29(2). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)

- León, A. y Huerta, J. (2010). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DISEÑO Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA VALORAR EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE DOCENTES*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04>
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J. y Dulanto, L. (2010). *El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general.: Revista Medica Herediana*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2010000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2010000300007&script=sci_arttext)
- Martinez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=h0PI1DEdSNOC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=h0PI1DEdSNOC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Molina, R. (2013a). *Importancia de la información financiera para las empresas*.
- Molina, R. (2013b). *Importancia de la información financiera para las empresas*.
- Naranjo, D. (2010). *El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911110000889>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A. y Hernández, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería*. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Ortega Castro, A. (2008). *Introducción a las finanzas*.
- Pardo, M. (2010a). Procedimiento para la utilización interrelacionada del control interno y el cuadro de mando integral en empresas locales: caso de aplicación, 29.
- Pardo, M. (2010b). Procedimiento para la utilización interrelacionada del control interno y el cuadro de mando integral en empresas locales: caso de aplicación, 29.
- Requena, Y. (2013a). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de la empresa Shafinca*.

- Requena, Y. (2013b). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de la empresa Shafinca*.
- Rivera, N. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. *Scielo*, 29(14). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50732014000200006](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006)
- Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B. y Lima Rodriguez, L. M. (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. Recuperado de <file:///D:/CARPETAS%20SEMESTRES%20CATOLICA/USER/Downloads/10619-19793-1-PB.pdf>
- Ruiz, E. (2014). *Cuadro de mando integral: Hospital de Zaragoza*. Recuperado de [https://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/EstebanRuiz\\_Zumarraga.pdf](https://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/EstebanRuiz_Zumarraga.pdf)
- Sánchez Vázquez, J. M., Araújo Pinzón, P. y Vélez Elorza, M. L. (2015). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620/1384>
- Zuniga, S., Pérez, M. y Vargas, C. (2011). *Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/399/39922246003/>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta dirigida al personal de la empresa

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tema:** “MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA”.

**Encuesta dirigida al:** personal de la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

#### **Objetivo General:**

Determinar la percepción que tienen los trabajadores del departamento de contabilidad, cobranzas, administración y facturación de la Empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA., para el diagnóstico de la situación actual de la empresa

#### **Instrucciones:**

- Por favor, lea detenidamente cada una de las preguntas
- Contestar con una X la opción que usted estime
- En las preguntas abiertas, necesitamos de su criterio dado su experiencia.

### MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA

#### 1. Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Mucho                       Poco                       Nada

Argumente:

---



---



---



---

#### 2. Utiliza su empresa el CMI

	No lo utiliza
--	---------------

	Lo utiliza actualmente
	Lo ha utilizado, pero ya no

3. **¿Cree usted que es necesario conocer los indicadores económicos financieros que son factibles para la toma de decisiones de la empresa?**

Siempre       Casi siempre       A veces

Argumentación: \_\_\_\_\_

4. **¿La empresa cuenta con una herramienta de gestión económica financiera?**

Sí

No

¿Cuál emplea? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. **¿Cree usted que es necesario conocer los factores que inciden en el desenvolvimiento de la empresa?**

Siempre       Casi siempre       A veces

Argumentación \_\_\_\_\_

6. **¿Indique por su orden de importancia las perspectivas que usted considere para el Cuadro de Mando Integral?**

- Perspectiva Financiera \_\_\_\_\_
- Perspectiva del cliente \_\_\_\_\_
- Perspectiva de los procesos internos \_\_\_\_\_
- Perspectiva del aprendizaje \_\_\_\_\_

Argumentación \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué componentes incluye en el Cuadro de Mando Integral?**

	Visión de la organización
	Conjunto de indicadores
	Medida financieras y no financieras de la estrategia
	Mapa estratégico
	Otros ¿Cuál?

**8. ¿Por qué razones cree usted que existe una deficiencia en la rentabilidad empresarial?**

Falta de información financiera \_\_\_\_\_  
 Colaboración por parte de los empleados \_\_\_\_\_  
 Servicio \_\_\_\_\_

**9. Considera usted ¿Qué la toma de decisiones, son necesarias para contribuir el rendimiento empresarial con efectividad?**

Sí

No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

**10. Considera usted ¿Qué es necesario emplear una herramienta de gestión económica financiera que mida los indicadores de la misma para la toma de decisiones relacionados a los Estados financieros?**

Siempre       Casi siempre       A veces

Argumentación \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

## ANEXO 2: Entrevista dirigida al Gerente general

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tema:** “MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA”.

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha:**

#### Objetivo General:

Determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de información financiera en contribución a los estados financieros en la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.

**Cargo que se desempeña** \_\_\_\_\_

**Tiempo en que se desempeña en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Cuánto año tiene la empresa en el mercado:** \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA

1. ¿Cree usted que es necesario diseñar una herramienta de gestión económica financiera para mejorar la información que se proyecta en los estados financieros? Argumente
2. ¿El Modelo de Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión económica financiera desconocida para los Estados financieros? Argumente
3. ¿La aplicación de un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión permite determinar cuál es la situación económica financiera de la compañía?

4. ¿Bajo su experiencia, considera usted que la empresa carece de una adecuada administración financiera? Qué piensa al respecto
5. ¿Por qué razones se produce la falta de eficiencia, eficacia y efectividad por parte de la alta gerencia y de los empleados de la organización?
6. ¿Se encuentran bien capacitados sus empleados para el desempeño de en sus funciones y actividades? Argumente
7. ¿Ha recibido usted capacitación para trabajar de manera eficiente, eficaz y con efectividad que garantice rentabilidad y competitividad? Cómo aprovecha sus experiencias
8. ¿La falta de información representa un riesgo para la empresa, empleados como para los directivos? ¿Por qué?
9. ¿Conoce usted, qué indicadores económicos financieros son factibles para la toma de decisiones proactivas?
10. ¿Por qué considera importante instrumentar herramientas de gestión para la toma de decisiones?

**Gracias por su colaboración.**

**Anexo 3: Balances de la empresa**

**MACRO BAHIA CIA.LTDA.**  
**BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
 Desde:01/01/2017 Hasta: 31/12/2017

<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>		
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTAS</b>		
<b>4.1.1.01.</b>	<b>VENTAS 12%</b>		
4.1.1.01.001	Ventas	5.363.402,53	
4.1.1.01.003	(-) Descuentos en Ventas NC	<u>(7.133,28)</u>	
=TOTAL=4.1.1.01.	VENTAS 12%		5.356.269,25
4.1.1.02.	VENTAS TARIFA 0%		
4.1.1.02.001	Ventas tarifa 0%	<u>(221,80)</u>	
=TOTAL=4.1.1.02.	VENTAS TARIFA 0%		<u>(221,80)</u>
=TOTAL=4.1.1.	VENTAS		(5.356.491,05)
<b>4.1.2.</b>	<b>OTROS INGRESOS ORDINARIOS</b>		
<b>4.1.2.01.</b>	<b>RENDIMIENTOS FINANCIEROS</b>		
4.1.2.01.004	Intereses Bancarias Ganados	3,73	
4.1.2.01.005	Descuento en Compras	61.655,99	
4.1.2.01.006	Otros Ingresos	4.736,93	
4.1.2.01.007	Otros intereses Financieros ganados	0,50	
=TOTAL=4.1.2.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		66397,1422
=TOTAL=4.1.2.	OTROS INGRESOS ORDINARIOS		<u>66.397,14</u>
=TOTAL=4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		<u>5.422.888,19</u>
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES NO ORDINARIAS</b>		
<b>4.2.1.</b>	<b>RENDIMIENTOS FINANCIEROS</b>		
4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		

4.2.1.01.001	Otros Intereses ganados	64,37	
=TOTAL=4.2.1.01.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		64,37
4.2.1.02.	OTROS INGRESOS		
4.2.1.02.003	Flete cobrado	350,27	
=TOTAL=4.2.1.02.	OTROS INGRESOS		350,27
4.2.1.03.	INGRESOS EXENTOS		
=TOTAL=4.2.1.03.	INGRESOS EXENTOS		0
=TOTAL=4.2.1.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		414,64
=TOTAL=4.2.	INGRESOS DE ACTIVIDADES NO ORDINARIAS		414,64
=TOTAL=4.	INGRESOS		<u>5.423.302,83</u>
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>5.1.</b>	<b>COSTO</b>		
<b>5.1.1.</b>	<b>COSTO DE VENTA</b>		
<b>5.1.1.001.</b>	<b>COSTO DE VENTA</b>		
5.1.1.001.01	Costo de Venta tarifa 12%		
		<u>(4.410.224,35)</u>	
=TOTAL=5.1.1.001.	COSTO DE VENTA		(4.410.224,35)
<b>5.1.1.01.</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		
5.1.1.01.001	Gastos Sueldos	-98807,6	
5.1.1.01.002	Horas Extras	-20029,87	
5.1.1.01.003	Comisiones Pagadas	-6289,89	
5.1.1.01.004	Aporte Patronal	-14440,41	
5.1.1.01.005	Fondo de Reserva	-7865,33	
5.1.1.01.006	Décimo Tercer Sueldo	-8055,79	
5.1.1.01.007	Décimo Cuarto Sueldo	-5143,71	
5.1.1.01.010	Uniformes	-426,94	
5.1.1.01.012	Gasto Alimentación Personal		
	Administrativo	-3118,59	
5.1.1.01.017		-601,4	
=TOTAL=5.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL		(164.779,53)
<b>5.1.1.02.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
5.1.1.02.001	Gasto arriendo	-25930,69	
5.1.1.02.002	Contribuciones e Impuestos	-3916,31	
5.1.1.02.003	Honorarios Profesionales	-3251,58	

5.1.1.02.004	Útiles y Suministros de Oficina	-3161,42
5.1.1.02.005	Útiles y Suministros de Limpieza	-539,76
	Gastos consulta Partidas	
5.1.1.02.006	arancelarias aduana	-1800
5.1.1.02.007	Servicios Básicos	-2228,14
5.1.1.02.008	Seguros y Reaseguros	-14765,85
5.1.1.02.010	Gastos de Gestión	-2069,72
5.1.1.02.013	Mantenimiento Software contable	-804,92
5.1.1.02.014	Gasto mantenimiento Local	-12659,03
5.1.1.02.016	Mantenimiento equipo de oficina	-741,85
	Gasto Contribuciones a la	
5.1.1.02.017	Superintendencia	-1140,54
5.1.1.02.019	Patentes Municipales	-822,85
5.1.1.02.020	Gastos plan celular y monitoreo	-5219,57
5.1.1.02.021	Gasto De Viaje Administrativo	-13171,68
5.1.1.02.022	Gastos Notarios	-1189,8
5.1.1.02.024	Gasto Capacitación	-1577,17
	Asesoramiento profesional	
5.1.1.02.025	Contabilidad	-1010
5.1.1.02.026	Gasto de Limpieza de Bodegas	-95
	Gasto Servicios trámites	
5.1.1.02.027	matriculación	-2035,88
=TOTAL=5.1.1.02.	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
		(98.131,76)

**5.1.1.03.****GASTOS DE VENTAS**

5.1.1.03.001	Publicidad y Propaganda	-9,45
5.1.1.03.003	Combustible Equipo de Transporte	-5955,18
	Mantenimiento y Repuestos Equipo	
5.1.1.03.004	de Transporte	-1049,16
5.1.1.03.005	IVA enviado al Gasto	-2766,97
5.1.1.03.006	Estibajes	-8533,4784
5.1.1.03.009	Pérdidas en Inventarios	-2673,2
	Gasto alícuota de la bodega	
5.1.1.03.011	Guayaquil	-843,06
5.1.1.03.012	Gastos Varios en Ventas	-833,46
5.1.1.03.013	Gasto Peajes y Taxi	-67147,96
5.1.1.03.014	Gasto viajes vendedores	-4136,91
5.1.1.03.016	Gasto Encomienda	-1119,78
	Gasto Impuesto a la Salida de	
5.1.1.03.018	Divisas ISD	-11464,39
	Gastos hospedaje personal de	
5.1.1.03.020	Ventas	-15233,54
5.1.1.03.021	Gasto Recargas Telefónicas	-892,19
	Gasto Alimentación personal de	
5.1.1.03.023	Ventas	-738,93
5.1.1.03.024	Gasto Comisiones en Venta VV	-1033,35
	Gastos Medicina Personal de	
5.1.1.03.025	ventas	-1577,17

5.1.1.03.029	Gasto Consulta Central de Riesgos	-897,47	
5.1.1.03.030	Gasto Refrigerios Personal	-4208	
5.1.1.03.032	Gastos Aduaneros	-766,1	
5.1.1.03.037	Gasto Matriculación Vehicular	<u>-48</u>	
=TOTAL=5.1.1.03.	GASTOS DE VENTAS		(159.460,92)
<b>5.1.1.04.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
5.1.1.04.001	Intereses Financieros	(12.098,22)	
5.1.1.04.002	Gastos Bancarios	<u>-7773,27</u>	
=TOTAL=5.1.1.04.	GASTOS FINANCIEROS		(19.871,49)
<b>5.1.1.05.</b>	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>		
5.1.1.05.001	Depreciaciones Activos Fijos	<u>-</u>	
=TOTAL=5.1.1.05.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		-
<b>5.1.1.07.</b>	<b>OTROS GASTOS</b>		
5.1.1.07.001	Gasto Flete en Compras	(37.229,44)	
5.1.1.07.004	Intereses Pagado	<u>(40.629,92)</u>	
=TOTAL=5.1.1.07.	OTROS GASTOS		(77.859,36)
<b>5.1.1.08.</b>	<b>AUTOCONSUMO</b>		
5.1.1.08.01	Gasto Autoconsumo	<u>-</u>	
=TOTAL=5.1.1.08.	AUTOCONSUMO		-
=TOTAL=5.1.1.	COSTO DE VENTA		(4.930.327,40)
<b>5.1.2.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		
<b>5.1.2.01.</b>	<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>		
5.1.2.01.001	IRF Asumida	(665,47)	
5.1.2.01.002	Multas e intereses	(1.310,28)	
5.1.2.01.003	Otros Gastos no Asumidos	<u>848,59</u>	
=TOTAL=5.1.2.01.	ORGANISMOS DE CONTROL		(2.829,34)

<b>5.1.2.02.</b>	<b>OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		
5.1.2.02.001	Otros Gastos no deducibles	(24.992,44)	
5.1.2.02.002	Gastos Movilización	<u>-1157,86</u>	
=TOTAL=5.1.2.02.	<b>OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		(26.150,30)
<b>5.1.2.03.</b>			
5.1.2.03.012	Pérdidas en Inventarios	<u>(4.101.928,00)</u>	
=TOTAL=5.1.2.03.			(4.101.928,00)
5.1.2.04.001	Gastos y Comisiones Bancarios	-539,77	
<b>5.1.2.05</b>	<b>GASTO DETERIRO</b>		
5.1.2.05.001	Gasto deterioro	<u>-</u>	
=TOTAL=5.1.2.02.	<b>GASTO DETERIRO</b>		-
=TOTAL=5.1.2.	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<u>(29.924,61)</u>
=TOTAL=5.1.	<b>COSTO</b>		<u>-4960252,01</u>
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS NO ORDINARIOS</b>		
<b>5.2.1.</b>	<b>PÈRDIDAS</b>		
<b>5.2.1.01.</b>	<b>PÈRDIDAS</b>		
5.2.1.01.001	Pérdida en venta de activos fijos	<u>-</u>	
=TOTAL=5.2.1.01.	<b>COSTOS Y GASTOS</b>		<u>(4.960.252,01)</u>
TOTAL RESULTADO:			<u>463.050,82</u>

Sr. Emilio Núñez  
GERENTE GENERAL

CONTADORA

# MACRO BAHÍA CÍA. LTDA.

## BALANCE GENERAL

Hasta:31/12/2017

<b>CÒDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>		
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>1.1.1.</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>		
<b>1.1.1.01.</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>		
1.1.1.01.001	Caja Chica	1,20	
1.1.1.01.002	Caja General	1.974,80	
1.1.1.01.003	Caja Cheques Posfechados	764.343,82	
=TOTAL=1.1.1.01.	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>		766.319,82
<b>1.1.1.02.</b>	<b>BANCOS</b>		
1.1.1.02.001	Banco Internacional	13.566,98	
1.1.1.02.002	Banco Pichincha	1.052,59	
1.1.1.02.003	Banco Internacional Cta. de Ahorros	768,17	
1.1.1.02.004	Banco del Austro Cta. Cte.	0,39	
1.1.1.02.005	Banco Pichincha Cta. Cte.	4.582,46	
=TOTAL=1.1.1.02.	<b>BANCOS</b>		19.970,59
<b>1.1.2.</b>	<b>ACTIVO FINANCIERO</b>		
<b>1.1.2.01.</b>	<b>CLIENTES</b>		
1.1.2.01.001	Clientes	1.254.899,15	
1.1.2.01.002	(-) Provisión Ctas. incobrables	(9.430,64)	
1.1.2.01.003	Clientes Relacionados	18.993,35	
1.1.2.01.004	Clientes Empleados	2.503,90	
1.1.2.01.006	Otras Cuentas por Cobrar	4.283,55	
=TOTAL=1.1.2.01.	<b>CLIENTES</b>		1.271.249,31
<b>1.1.2.02.</b>	<b>DEUDORES VARIOS</b>		
1.1.2.02.002	Anticipos Proveedores Nacionales	2.083,16	
1.1.2.02.003	Anticipo Proveedores Internacionales	275.286,14	
1.1.2.02.004	Prestamos Empleados	5.175,68	
1.1.2.02.010	Anticipo a Comisiones Vendedores	129,52	
1.1.2.02.011	Prestamos Gasolinera	60.237,64	
1.1.2.02.037	Préstamo J. Emilio Gasolinera	2.479,85	
=TOTAL=1.1.2.02.	<b>DEUDORES VARIOS</b>		345.391,99
<b>1.1.2.03.</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		
<b>1.1.2.03.001</b>	Anticipo Impuesto a la renta	37.285,59	
1.1.2.03.002	IRF Renta Recibidas	37.205,47	
=TOTAL=1.1.2.03.	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		74.491,06
1.1.2.04.	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>		
=TOTAL=1.1.2.04.	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>		
<b>1.1.3.</b>	<b>INVENTARIOS</b>		
<b>1.1.3.01.</b>	<b>INVENTARIOS PARA LA VENTA</b>		
1.1.3.01.001	MERCADERÍA PARA LA VENTA	2.932.363,36	
1.1.3.01.002	(-) Prov.por valor neto de realización	(11.596,23)	
1.1.3.01.004	Inventarios Suministros Prom. y Publ	919,39	

=TOTAL=1.1.3.01.	INVENTARIOS PARA LA VENTA		2.921.686,52
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>1.2.1.</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
<b>1.2.1.01.</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
1.2.1.01.005	Vehículo Usado no depreciable	37.097,00	
=TOTAL=1.2.1.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		37.097,00
<b>1.2.2.02.</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
1.2.2.02.001	Muebles y Enseres	989,24	
1.2.2.02.002	(-) Dep. Acum. Muebles y Enseres	<u>(383,08)</u>	
=TOTAL=1.2.2.02.	MUEBLES Y ENSERES		606,16
<b>1.2.2.03.</b>	<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>		
1.2.2.03.005	Vehículo	73.402,13	
1.2.2.03.006	Dep. Acum. Vehículo	<u>(23.250,33)</u>	
=TOTAL=1.2.2.03.	EQUIPO DE TRANSPORTE		50.151,80
<b>1.2.2.04.</b>	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
1.2.2.04.001	Equipo de Computo	8.167,90	
1.2.2.04.002	(-) Dep. acum. Equipo de Computo	<u>(5.917,08)</u>	
=TOTAL=1.2.2.04.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		2.250,82
<b>1.3.</b>	<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
<b>1.3.1.</b>	<b>IMPUESTOS DIFERIDOS</b>		
<b>1.3.1.01.</b>	<b>IMPUESTOS DIFERIDOS</b>		
1.3.1.01.001	Impuestos Diferidos	2.551,17	
=TOTAL=1.3.1.01.	IMPUESTOS DIFERIDOS		2.551,17
<b>1.5.</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTE</b>		
<b>1.5.1.</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTE</b>		
<b>1.5.1.01.</b>	<b>INVERSIONES NO CORRIENTES MANTENIDAS HASTA</b>		
1.5.1.01.001	Activos financieros mantenidos hasta	2.000,00	
=TOTAL=1.5.1.01.	INVERSIONES NO CORRIENTES MANTENIDAS HASTA		2.000,00
=TOTAL=1.			<u>5.493.766,24</u>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>2.1.</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
<b>2.1.1.</b>	<b>PROVEEDORES</b>		
<b>2.1.1.01.</b>	<b>NACIONALES</b>		
2.1.1.01.001	Proveedores de Inventarios	(544.806,93)	
2.1.1.01.002	Proveedores de Bienes y servicios	(39.308,26)	
2.1.1.01.004	Documentos por pagar Bancos	<u>(742.957,07)</u>	
=TOTAL=2.1.1.01.	NACIONALES		(1.327.072,26)
<b>2.1.1.02.</b>	<b>EXTRANJEROS</b>		

2.1.1.02.001	Proveedores Pan Colombia Trades	(46.463,05)	
2.1.1.02.003	Proveedor Premier	(44.521,64)	
2.1.1.02.004	Proveedores Internacional Logística	(22.035,81)	
2.1.1.02.005	proveedores Panasonic	(29.985,41)	
2.1.1.02.007	Proveedores Gera enterprises	(31.949,08)	
2.1.1.02.008	Proveedores Central Cargo	(341,00)	
2.1.1.02.015	Internacional Proveedor Kenex	(16.075,00)	
2.1.1.02.016	Proveedor FAITH EXP S.A.	(1.277,60)	
2.1.1.02.017	Proveedores Nemo trades s.a	(24.769,45)	
=TOTAL=2.1.1.02.	EXTRANJEROS		(217.418,04)
<b>2.1.2.</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>		
<b>2.1.2.01.</b>	<b>TRABAJADORES</b>		
2.1.2.01.001	Sueldos por Pagar	(24.169,45)	
2.1.2.01.005	Décimo Tercer Sueldo por Pagar	(4.366,73)	
2.1.2.01.006	Décimo Cuarto Sueldo Por Pagar	(2.740,96)	
2.1.2.01.007	Vacaciones Por Pagar	(12.722,34)	
2.1.2.01.008	Fondos de Reserva por Pagar	(764,91)	
2.1.2.01.009	Provisión Jubilación Patronal	(7.589,59)	
2.1.2.01.010	Otros benef. no ctes para empleados	(2.869,18)	
=TOTAL=2.1.2.01.	TRABAJADORES		(55.223,16)
<b>2.1.2.02.</b>	<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>		
2.1.2.02.001	IESS por pagar	(3.039,63)	
2.1.2.02.002	Prestamos IESS	(391,40)	
=TOTAL=2.1.2.02.	ORGANISMOS DE CONTROL		(3.431,03)
<b>2.1.3.</b>	<b>OBLIGACIONES FISCALES</b>		
<b>2.1.3.01.</b>	<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		
2.1.3.01.001	IRF Renta por pagar	(10.240,79)	
2.1.3.01.002	Impuesto a la Renta por Pagar	(28.446,56)	
2.1.3.01.003	Anticipo Impuesto Renta por pagar	(19.425,29)	
=TOTAL=2.1.3.01.	IMPUESTO A LA RENTA		(58.112,64)

<b>2.1.3.02.</b>	<b>IVA</b>		
2.1.3.02.001	IVA Cobrado	(41.460,00)	
2.1.3.02.002	IRF IVA por pagar	(7.420,67)	
2.1.3.02.003	IVA por pagar	<u>(2.362,29)</u>	
=TOTAL=2.1.3.02.	IVA		(51.242,96)
<b>2.1.4.02.</b>	<b>PARTE PROPORCIONAL CORTO PLAZO</b>		
2.1.4.02.001	Bancos	(203.724,50)	
2.1.4.02.002	Intereses por pagar	<u>(104.400,00)</u>	
=TOTAL=2.1.4.02.	PARTE PROPORCIONAL CORTO PLAZO		(308.124,50)
<b>2.1.4.03.</b>	<b>COMERCIALES</b>		
=TOTAL=2.1.4.03.	COMERCIALES		
<b>2.1.5.</b>	<b>ACREEDORES VARIOS</b>		
<b>2.1.5.01.</b>	<b>ACREEDORES ACCIONISTAS</b>		
2.1.5.01.001	Prestamos de terceros	(2.434.823,62)	
2.1.5.01.003	Préstamo J Alejandro	(33.773,00)	
2.1.5.01.004	Préstamo J Emilio	(34.333,00)	
2.1.5.01.005	Préstamo Sra. María A.	(39.648,35)	
2.1.5.01.006	Préstamo Sra. Rosita	<u>(300,00)</u>	
=TOTAL=2.1.5.01.	ACREEDORES ACCIONISTAS		(2.542.877,97)
<b>2.1.5.03.</b>	<b>ACREEDORES VARIOS</b>		
2.1.5.03.005	Otras Cuentas por Pagar Atrasos y Mu	(2.549,97)	
2.1.5.03.006	Otras Ctas por Pagar	(6.853,73)	
2.1.5.03.009	Depósito de Clientes por Confirmar	(26.540,68)	
2.1.5.03.010	Cuentas por pagar Nutorr	<u>(26.808,90)</u>	
=TOTAL=2.1.5.03.	ACREEDORES VARIOS		(62.753,28)
<b>2.2.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>		
<b>2.2.1.</b>	<b>ACREEDORES FINANCIEROS</b>		
<b>2.2.1.01.</b>	<b>ACREEDORES FINANCIEROS</b>		
2.2.1.01.001	Bancos	<u>(25.351,33)</u>	
=TOTAL=2.2.1.01.	ACREEDORES FINANCIEROS		<u>(25.351,33)</u>

=TOTAL=2.			(4.651.607,17)
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>		
<b>3.1.1.</b>	<b>CAPITAL CONTABLE O ASIGNADO</b>		
<b>3.1.1.01.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
3.1.1.01.001	Capital Social	<u>(185.864,00)</u>	
=TOTAL=3.1.1.01.	CAPITAL SOCIAL		(185.864,00)
<b>3.2.1.03.</b>	<b>OTRAS RESERVAS</b>		
3.2.1.03.003	Reserva Legal	<u>(2.000,00)</u>	
=TOTAL=3.2.1.03.	OTRAS RESERVAS		(2.000,00)
<b>3.4.1.02.</b>	<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>		
3.4.1.02.001	Utilidades Periodo	(285.788,50)	
3.4.1.02.003	Utilidades Acumuladas	<u>(368.506,55)</u>	
=TOTAL=3.4.1.02.	RESULTADOS DEL PERIODO		<u>(654.295,05)</u>
=TOTAL=3.			<u>(842.159,05)</u>
=TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u><u>(5.493.766,23)</u></u>

Sr. Emilio Núñez  
GERENTE GENERAL

CONTADORA