



# Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca

*Management accounting tools for making financial decisions in the company Tapitex M & B Cía. Ltda. From the city of Cuenca*

Bibiana Maribel Balcázar Sarmiento.<sup>1</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>2</sup> & Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>

## Abstract.

The globalization of the economy imposes on small and medium-sized companies increasingly hostile conditions to challenge the growing competitiveness that prevails in most industries. In response to this scenario, managers are forced to propose strategies that allow them to maintain or increase their position in the market. Therefore, companies must choose, among other ways, to compete through a focus on identifying key variables and cost leadership, thereby increasing their profit margins and raising their levels of competitiveness.

The foregoing exposes a guideline where managers have the possibility to rely on instruments and techniques that allow them to use accounting information as strategic management tools. In the particular case of Ecuadorian SMEs, this is a factor of fundamental importance; therefore, it is considered necessary to investigate all the variables that may be key for companies, in terms of the context of their activities, to design, implement and monitor the financial and non-financial indicators through the scorecard prepared on the basis of managerial accounting. In this sense, the present investigation has as purpose to provide a tooling portfolio that favors the participation

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Contabilidad y Auditoría, Cuenca, Ecuador, [bmbalcazars956@psg.ucacue.edu.ec](mailto:bmbalcazars956@psg.ucacue.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, [inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)

<sup>3</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, [jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

of the accountant of the company Tapitex Cía. Ltda in making financial decisions based on the analysis of financial statements and the development of a balanced scorecard.

**Keywords:** managerial accounting, decision making, scorecard, financial indicators, non-financial indicators.

### **Resumen.**

La globalización de la economía impone a las pequeñas y medianas empresas condiciones cada vez más hostiles para desafiar la creciente competitividad que prima en la mayoría de industrias. En respuesta a este escenario, los gerentes están forzados a plantear estrategias que les permitan conservar o incrementar su posición en el mercado. Por ende, las empresas deben optar, entre otras formas, por competir a través de un enfoque de identificación de variables clave y liderazgo en costos, para con ello, incrementar sus márgenes de utilidad y elevar sus niveles de competitividad.

Lo antes expuesto, marca una pauta en donde los gerentes tienen la posibilidad de apoyarse en instrumentos y técnicas que les permitan utilizar la información contable como herramientas estratégicas de gestión. En el caso particular de las PYMES ecuatorianas, este es un factor de trascendencia fundamental; por lo que, se considera necesario investigar todas las variables que pueden resultar claves para las empresas, en cuanto al contexto de sus actividades, para posterior a ello, diseñar, implementar y monitorear los indicadores financieros y no financieros a través del cuadro de mando confeccionado sobre la base de la contabilidad gerencial. En este sentido, la presente investigación tiene por finalidad proveer de un portafolio herramental que propicie la participación del contador de la empresa Tapitex Cía. Ltda en la toma de decisiones financieras con base en el análisis de los estados financieros y en la elaboración de un cuadro de mando integral.

**Palabras clave:** contabilidad gerencial, toma de decisiones, cuadro de mando, indicadores financieros, indicadores no financieros.

### **Introducción.**

En la actualidad tomar decisiones se ha convertido en el rol más importante de la gerencia, ello conlleva actitudes y aptitudes frente al escenario interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, en este sentido, la contabilidad gerencial desarrolla información contable destinada a los procesos de planeación, ejecución y control a mediano y largo plazo.

---

La contabilidad gerencial establece información clave para la toma de decisiones financieras en las organizaciones, para ello, se sustenta en herramientas que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, con base en la detección de falencias, establecimiento de estrategias de acción y evaluación de los planes implementados.

Cano (2013) afirma que la contabilidad gerencial es un sistema de información que tributa a cubrir las necesidades y estrategias de la administración desde una orientación práctica que tiene por finalidad facilitar las funciones de planeación, dirección y control, por parte de los gerentes de las empresas, en tal razón, la contabilidad gerencial o administrativa se ocupa de la presentación de información cualitativa y cuantitativa para analizar los presupuestos, costos, estrategias operativas y decisiones a largo plazo.

Al respecto, Ron (2015) define a la contabilidad gerencial como un proceso que identifica, mide, analiza e interpreta la información financiera que es usada por la gerencia mediante el uso adecuado de los recursos, bajo este escenario, Acuña (2015) plantea que el objetivo principal de la contabilidad gerencial es ofrecer información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones, en tanto que, Ayvar (2016) señala que la contabilidad gerencial genera alto grado de confiabilidad y excelencia para agilizar los procesos contables presupuestarios, con la finalidad de evitar desviaciones en sus cálculos.

La importancia de la contabilidad gerencial radica en: producir información de uso interno para formular, mejorar y evaluar las políticas organizacionales; identificar las áreas de la empresa que son eficientes y aquellas que no lo son; planear y controlar las operaciones diarias; y, orientar la planificación hacia el futuro mediante el diseño de acciones que proyecten a la empresa hacia el porvenir. Para diseñar dichas acciones Ramírez (2008) considera necesario disponer de información histórica que admita diagnosticar la situación actual de la empresa, así como sus carencias y puntos fuertes, a fin de establecer las rutas y estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva.

La planeación basada en la contabilidad administrativa consiste en el diseño de acciones que tiene por finalidad lograr los objetivos que se desea en un período determinado, a través del empleo de diferentes herramientas tales como el análisis financiero, el sistema Dupont, el Análisis FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) y el cuadro de mando.

El análisis financiero constituye una herramienta imprescindible para que la contabilidad cumpla su propósito de proveer información relevante que soporte la toma de decisiones gerenciales y financieras, por tanto, permite evaluar la empresa tomando como base los datos presentados en el estado financiero y estado de resultados, empleando para ello el análisis horizontal y vertical (Alarcón y Ulloa, 2012).

El análisis horizontal permite la comparación de los estados financieros de varios periodos, revelando el incremento o disminución reflejado en cada una de las cuentas más significativas, mostrando los resultados en porcentajes entre el año actual y el comparado, proporcionando al gerente una visión más específica de los recursos de la empresa, determinando como estrategia: su condición, variación y tendencia (Martinez, 2015).

- ✓ **Condiciones:** seleccionar el año base y comparado, estos deben ser similares para que la información no se distorsione.
- ✓ **Variaciones:** comprobar las variaciones de un periodo a otro.
- ✓ **Tendencias:** es indispensable seleccionar dos periodos en adelante para que el análisis sea más favorable a la empresa.

El análisis vertical determina la acción y efecto de cada cuenta sobre el total de activos, pasivos y patrimonio del balance general, y ventas sobre el total de ingresos, costos y gastos para el estado de resultados, es decir, analiza un factor interno de la empresa, siendo una estrategia representativa y significativa que permite verificar la acción de inversión y financiamiento entre las cuentas de grupo activo y pasivo, estimar las decisiones financieras de la empresa y establecer nuevas políticas organizativas.

En lo referente al sistema Dupont, García (2014) afirma que el sistema de análisis Dupont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; es decir, es un sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía a través del ROE, ROI y ROA. Así mismo, permite conocer cuando existen bajos márgenes netos de ventas con el propósito de enmendar los errores que están generando esta situación, por tanto, resulta fundamental combinar esta razón con otra para reflejar adecuadamente la realidad de la empresa.

El sistema Dupont combina los principales indicadores financieros con la finalidad de establecer el nivel de eficiencia en cuanto al uso de activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero, mediante los siguientes indicadores:

- ✓ **Margen operacional:** este indicador de rentabilidad se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica si la empresa es o no lucrativa, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado (Ramírez y Farra, 2011).
- ✓ **ROI:** Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios)

- ✓ **ROE:** mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee, este indicador nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.
- ✓ **Apalancamiento:** es la oportunidad que tiene la empresa para medir la solvencia y se lo calcula mediante el activo total sobre el patrimonio
- ✓ **ROA:** mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee, nos presenta una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

**Tabla 1.** Índices para calcular el sistema Dupont

Índices	Fórmulas	Periodos	
		Año 1	Año 2
<b>Sistema Dupont</b>	Análisis Dupont = (utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total)	XXX	XXX
<b>Índice ROE</b>	ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100	XXX	XXX
<b>Índice ROI</b>	ROI = ((Utilidades – Inversión) / Inversión) x 100	XXX	XXX
<b>Índice ROA</b>	ROA = (Utilidades / Activos) x 100	XXX	XXX

**Fuente:** (Jimenez, 2014)

En cuanto al análisis FODA, Ponce (2006) afirma que esta herramienta se compone de factores internos y externos, al analizar la parte interna y evaluar la situación externa de la entidad, permitiendo conocer aspectos relevantes de la problemática existente, constituyendo un indicador esencial para la gerencia. Por su parte, García (2014) manifiestan que se consideran como factores claves estratégicos, las debilidades y fortalezas que cumplen una misión interna para la empresa, juntamente con factores externos que están compuestos por oportunidades y amenazas, produciendo un análisis FODA, en el cual se fundamentan las fortalezas y examinan las oportunidades con el fin de disminuir las debilidades y estar en capacidad de hacer frente a las amenazas. Las principales estrategias que surgen de este análisis se constituyen por la combinación de fortalezas – oportunidades; debilidades – oportunidades; fortalezas – amenazas; y debilidades –amenazas (ver tabla 2).

- ✓ **FO:** resulta de la combinación de las estrategias al utilizar las fortalezas internas de la empresa para sacar provecho de las oportunidades que se le presenta a la entidad.
- ✓ **DO:** consiste en impulsar la mejora de las debilidades internas, empleando las oportunidades externas, basándose en estrategias de armonía.

- ✓ **FA:** utilización de las fortalezas de la compañía para menorar la intensidad de la repercusión de posibles amenazas, la empresa debe ser muy fuerte para enfrentar las amenazas que se presenten alrededor.
- ✓ **DA.:** esta estrategia permite determinar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno de la empresa, más conocidas como estrategias de supervivencia.

**Tabla 2.** Modelo FODA cruzado

Internas	Externas	
	Amenazas	Oportunidades
<b>Debilidades</b>	(DA) Estrategias de debilidades y amenazas <b>Sobrevivencia</b>	(DO) Estrategias de debilidades y oportunidades <b>Adaptación</b>
<b>Fortalezas</b>	(FA) Estrategias de fortalezas y amenazas <b>Defensivas</b>	(FO) Estrategias de fortalezas y oportunidades <b>Ofensivas</b>

**Fuente:** Sigüenza (2015)

Finalmente, el cuadro de mando integral (CMI), consiste en implementar herramientas modernas para el equilibrio integral de las empresas, considerando para ello cuatro perspectivas: crecimiento y aprendizaje, proceso interno, clientes y financiera; los mismos que permitirán medir la visión y estrategia de una organización, con la utilización de indicadores financieros y no financieros (Muñoz, 2014). Este modelo de gestión traduce las estrategias de la organización en objetivos afines entre sí, los mismos que se miden a través de indicadores relacionados con los planes de acción.

**Tabla 3.** Diagrama de cuadro de mando integral

		Objetivo	Indicador	Factor clave
Visión estratégica	Financiero	Situación económica-financiera.	Balance y estado de resultados.	Económico
	Clientes	Proveedores Clientes	Nacionales y extranjeros.	Clientes
	Procesos internos	Personal operativo	Fidelización de informes.	Procesos
	Aprendizaje y crecimiento	Talento humano	Desempeño, capacitaciones.	Personal

**Fuente:** Kaplan y Norton (2008)

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton se sustenta en un cuadro de mando, donde a más de la perspectiva financiera, toma en consideración tres áreas a nivel estratégico en la organización: clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, para los autores el modelo es más que un sistema de medición, pues constituye una herramienta integral y sistémica esencial para el control moderno.

- ✓ **Perspectiva financiera:** contribuye a una de las dimensiones de más alto nivel del CMI, esto es, para la supervisión de la empresa, logrando manejar el lenguaje del efectivo, mientras que el personal razona el lenguaje de las operaciones. Se debe contar necesariamente con estos procesos dentro de la empresa y se debe operar de forma oportuna la información pertinente económica y financiera.
- ✓ **Perspectiva del cliente:** abarca todos los procesos y nuevas tendencias de comercialización, en la cual la producción de una empresa se tiene que ajustar a las necesidades de los clientes, lográndose establecer objetivos empresariales orientados hacia su satisfacción mediante productos de calidad, además de la verificación del cumplimiento de indicadores acertados para su ejecución.
- ✓ **Perspectiva del proceso interno:** comprende al personal operativo encargado de los procesos centrales internos dentro de la organización, pues con la calidad del proceso se consigue obtener productos que llamen la atención de clientes, considerándose importante para la decisión final de éstos, pues se logra la venta de los productos, y se puede alcanzar una rentabilidad significativa para la organización.
- ✓ **Perspectiva crecimiento y aprendizaje:** el aprendizaje incluye, la selección de los individuos mejor preparados para las tareas a desempeñar, garantiza que el personal posea las capacidades para poner en marcha el desempeño diario de las actividades empresariales.

En este contexto, es relevante mencionar que los indicadores aplicados en el CMI son primordiales a la hora de mejorar la toma de decisiones financieras en una empresa pues lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores constituyen parámetros de medición que reflejan un comportamiento observado de un fenómeno (Erazo, Narváez, y Cerón, 2019)

### **Metodología.**

El diseño del presente estudio fue no experimental, puesto que se analizaron las variables en su estado natural, sin realizar ningún proceso de manipulación; según el enfoque, la investigación fue mixta, ya que se combinó los métodos cuantitativos y cualitativos, en la



primera etapa se recabaron y analizaron datos cualitativos provenientes de la revisión de la literatura especializada en el tema de contabilidad gerencial, la segunda fase se construyó sobre los resultados de la primera mediante un diagnóstico aplicado a la unidad de análisis seleccionada. De acuerdo al alcance, la investigación fue descriptiva ya que se especificaron las características y propiedades de la unidad de estudio y del personal que labora en la empresa Tapitex, sometidos a análisis. Los métodos empleados fueron el analítico – sintético, el histórico-lógico y el inductivo deductivo.

Según la finalidad el estudio fue transversal, ya que los datos se levantaron y analizaron en un solo momento del tiempo, las técnicas empleadas para medir las variables de interés fueron la encuesta y la entrevista. En el caso de la encuesta se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, para lo cual se delimitó previamente las respuestas, en cuanto a las entrevistas, las mismas fueron dirigidas al presidente y gerente, para ello, se elaboraron guías de preguntas abiertas, dándole flexibilidad al entrevistador para manejarlas. Los datos obtenidos se procesaron por medio de un ordenador, utilizando el programa SPSS23. Se consideró como universo de estudio a las 70 personas que laboran en las distintas áreas de la empresa (Tabla 4), en este sentido, no se procedió a determinar una muestra.

**Tabla 4.** Muestra de estudio de la empresa Tapitex Cía. Ltda.

Esquema	Puesto de trabajo	Número de personas	Instrumento
Junta de accionistas	Presidente y gerente	2	Entrevista y cuestionario
	Asistentes de gerencia	3	
Gestión contable	Contador y auxiliar	2	Cuestionario
Talento humano	Recursos humanos	1	Cuestionario
Gestión operativa	Cartera	5	Cuestionario
	Facturación	5	Cuestionario
	Jefes sucursales	3	Cuestionario
	Ventas de mostrador	11	Cuestionario
	Ventas al por mayor	9	Cuestionario
	Importaciones	2	
	Bodega	19	Cuestionario
	Compras	2	Cuestionario
	Choferes	6	
	Total	70	

**Fuente:** Elaboración propia



Con el fin de evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el tema el problema, el objetivo, las variables y los instrumentos empleados en la investigación, se elaboró la matriz de consistencia que consta en la tabla 5.

**Tabla 5.** Matriz de consistencia

<b>Variable dependiente</b>			
<b>Toma de decisiones financieras</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Se realizan a través de un análisis de las inversiones o el financiamiento de una empresa	Nivel estratégico	Mercados a operar	Encuesta
		Inversiones y endeudamiento	Ficha documental
		Sucursales	Encuesta
	Nivel táctico	Talento humano	Encuesta
		Gestión contable	Encuesta
	Nivel operativo	Bodega	Encuesta
		Gestión cartera	Encuesta
		Facturación	Encuesta
		Ventas	Encuesta
<b>Variable independiente</b>			
<b>Herramientas de contabilidad gerencial</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Aplicación de indicadores oportunos y relevantes en la empresa.	Análisis financiero	Análisis horizontal y análisis vertical - balance y resultados	Encuesta
	Sistema Dupont	ROE, ROA, rentabilidad	
	FODA cruzado	Factores internos y externos	
	Cuadro de mando integral	Perspectiva: financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento	

**Fuente:** Elaboración propia

## Resultados.

Los principales resultados obtenidos del diagnóstico efectuado en Tapitex Cía. Ltda., se detallan a continuación:

### ✓ Mercados a operar

Las importaciones constituyen un instrumento estratégico para la empresa Tapitex Cía. Ltda., permitiéndole comercializar una gran diversidad de telas, mejorando la gama de productos mediante la variedad, calidad y precio, a fin de obtener una rentabilidad empresarial sustentable, cumpliendo con las normas legales y tributarias del país.

En tal sentido, se determinó que la empresa Tapitex busca expandirse en el mercado, con el fin de incrementar su base de clientes, debiendo previamente realizar un análisis de los

riesgos inherentes y de los riesgos de inversión para el acceso a éstos. Por lo que, se realizó una encuesta al gerente y presidente de la empresa, ya que ellos son los encargados de tomar las decisiones sobre la expansión de los mercados.

Para tal efecto, la empresa emplea estrategias con el fin de mantenerse en los mercados actuales y a su vez ingresar en nuevos mercados, mediante una constante verificación de los precios de comercialización, promociones, atención especializada a clientes representativos, manejo de portafolios de productos actualizados y ventas a consignación.

#### ✓ **Inversión y endeudamiento.**

La empresa Tapitex en estos últimos años proyecta su crecimiento y la expansión de productos en un mercado de libre comercio. Sus procesos de inversión crecen paulatinamente, siendo estos apoyados en un análisis, con el fin de mitigar los posibles riesgos antes de emprender una actividad.

Es así que, se estableció que la empresa ha realizado inversiones, en propiedades, planta y equipo, ejecutando adquisiciones de terreno, y edificios, de igual manera, adquirió un nuevo software contable, incrementó su capital con el aporte de los socios, y mantiene una fuente externa de financiamiento con el Banco del Pacífico.

#### ✓ **Sucursales**

Cuenca es una ciudad importante desde el punto de vista comercial e industrial, por lo que ha generado gran motivación a la empresa Tapitex Cía. Ltda. a satisfacer las múltiples necesidades de los clientes en cuanto a la adquisición de productos, considerando su estilo de vida acelerado. La empresa, actualmente cuenta con sus nuevas sucursales posicionadas en sectores altamente comerciales, su matriz se encuentra ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza 217 y José Joaquín de Olmedo; Av. las Américas y Huacas; para mayoristas cuentan con una Bodega en la Av. Torin y Carapungo, así como en la página web [www.tapitex.com](http://www.tapitex.com).

En este aspecto, se determinó que la empresa se encuentra analizando la factibilidad de implementar nuevas dependencias o sucursales en puntos estratégicos de la ciudad o región, examinando previamente factores que influyen en un normal funcionamiento de cada sucursal y en la posibilidad de emplazar nuevos productos y promociones acorde a los análisis efectuados, es decir tipo de cliente, tipo de mercado, tiempo de la posesión de la mercadería por el comercializador, entre otros.

De la misma manera, se determinó que los inventarios que poseen cada una de los locales deben ser redistribuidos con base en la capacidad de comercialización de ellos, es decir no deben mantener inventario inmóvil en un local cuando éste puede ser comercializado en otro, aplicando para ello un sistema que controla las existencias por local y general y emite alertas

---

sobre movilización de inventario al establecer que determinado producto se vende más en otro local.

✓ **Talento humano**

Una adecuada gestión de talento humano genera un impacto positivo en el desarrollo empresarial, en virtud que contar con personal altamente profesional y comprometido con los objetivos de la organización contribuirá a la consecución de los mismos. Esta gestión debe involucrar procesos para desarrollar las capacidades, evaluar el desempeño, capacitar al personal, brindar refuerzo o retroalimentación en caso de requerirlo, incentivar y retener a colaboradores catalogados como eficientes para la ejecución de las tareas organizacionales.

Respecto a este indicador, se determinó que la empresa Tapitex cuenta con un personal eficiente, comprometido y calificado, pero que actualmente debe ser rotado (observando las habilidades y conocimientos requeridos para el departamento) dentro de las diferentes áreas de la organización, con el fin de gestionar conocimiento e incentivar el apoyo entre las distintas áreas. A su vez se deben diseñar indicadores que permitan la evaluación y control de las labores realizadas y metas alcanzadas.

✓ **Gestión contable**

La información financiera constituye una herramienta básica que requiere la empresa para la toma de decisiones gerenciales, enfocadas a incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia, y en estricto cumplimiento de las normas contables y tributarias vigentes.

Del diagnóstico efectuado sobre este indicador se estableció que la empresa Tapitex cuenta con información contable confiable y oportuna, respaldada en los documentos reportados a los organismos de control del manejo contable, financiero y tributario como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, a su vez se verificó que los parámetros de información financiera se encuentran bien estructurados ya que disponen de un sistema de gestión contable actualizado que facilita su ejecución.

En lo concerniente a los documentos que emplea la entidad para la toma de decisiones, se encuentran los estados financieros como balance general y estado de resultados, pero no se aplican índices financieros para su análisis y evaluación; en cuanto al cumplimiento de las obligaciones, estas las ejecuta dentro de los plazos establecidos. En el área de importaciones, la empresa cumple con los requisitos inherentes y ejecuta los procesos de desaduanización sin inconvenientes, a fin de que las mercaderías se nacionalicen eficientemente y llegue en los tiempos previstos para su disposición en el mercado local.

---

### ✓ **Gestión Bodega**

El área de bodega representa uno de los eslabones más importantes de la empresa para el servicio al cliente; puesto que se encarga de receiptar los bienes previa verificación de las especificaciones solicitadas en la adquisición, almacenar, proteger, informar cualquier anomalía, y proveer las mercancías en condiciones adecuadas para su uso, mismas que a través de su enajenación se constituyen en generadoras de valor añadido para la entidad. De igual forma tiene la responsabilidad de mantener un control de las existencias de manera permanente.

Es así que, en el área de bodega de la empresa se encuentran el mayor número de personal a diferencia de las otras áreas, debido a que por el tipo de cliente con el que trabaja, requiere tener una respuesta inmediata en el despacho de la mercadería, por ventas al por menor y mayor. A pesar de ello, no se realizan capacitaciones sobre el correcto manejo de productos, considerando que para una empresa comercializadora el tener inventario o stock dañado afecta directamente a la rentabilidad, por tanto, se deben establecer una visión clara sobre como ejecutar el trabajo encomendado. Con esta base, es indispensable contar con un sistema de control interno, que detecte y verifique las fallas, con el fin de establecer correctivos, proteger y resguardar los activos, verificando con exactitud los datos contables registrados.

### ✓ **Gestión Cartera**

La gestión de cobranzas es un pilar estratégico para asegurar que la empresa disponga de liquidez suficiente para el normal desarrollo de sus operaciones, así como para garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado, en otras palabras, contribuye a la salud financiera de la entidad, tomando en consideración que el retraso en los pagos por parte de los clientes, si bien al inicio no tiene mayor incidencia, al no lograr una adecuada recuperación de las cuentas por cobrar, se ve afectada la operatividad de la organización, corriendo el riesgo incluso de colapsar. Por tanto, es vital una efectiva gestión de la cartera que posee una empresa, tanto en el ámbito financiero como comerciales, esto debido a que un incorrecto manejo de las políticas de crédito, acarrea posibles incumplimientos que las obligaciones propias de la empresa o hasta tener que incurrir en créditos para cubrirlos.

En el diagnóstico de este indicador se pudo determinar que la empresa cuenta con políticas y procedimientos para la recuperación de cartera, ya que brindan hasta 90 días de plazo, pero al verificar el índice de rotación de cartera este muestra que efectivamente la recuperación se da en un plazo de hasta 140 días para el 2017 y 191 días para el 2018, lo que significa que el proceso de gestión de cobro ha sufrido un deterioro, debido a que no pueden ejercer presión en el cobro por miedo a la pérdida de clientes. En lo concerniente a los instrumentos que

---

emplea para su recuperación, destacan los acuerdos de pago administrativo, llamadas telefónicas, cartas de solicitud de pago y cobro vía proceso jurídico como último recurso.

#### ✓ **Área de facturación**

El área de facturación de una organización es de gran importancia, en razón que a través de la emisión del comprobante de venta se materializa y respalda los ingresos de la entidad, así mismo, porque en ella recae la responsabilidad de receptar y analizar detalladamente las facturas para determinar si las mismas pueden ser aceptadas para su procesamiento, dependiendo si cumplen o no las exigencias de la normativa establecida para el efecto. Es así que, Tapitex Cía. Ltda. a lo largo de su trayectoria comercial ha gestionado un manejo óptimo de las obligaciones de entregar y receptar este tipo de documento, debido a la importancia que tiene dentro de la cuenta de gastos y ventas, al sustentar la deducción del gasto relacionado con la actividad y al legalizar la transferencia de la mercadería de forma lícita.

En tal sentido, para llevar a cabo una correcta emisión de comprobantes de venta, la entidad cuenta con una base donde detalla a los proveedores clasificados por su nivel de compra, capacidad de cumplimiento de pago y tipo de bien que más adquieren y a si mismo cuenta con un inventario digitalizado de la mercadería perfectamente codificada y ubicada. Por otra parte, para gestionar con mayor celeridad los pedidos de mercadería registra a sus proveedores y los evalúan en cuanto a indicadores de cumplimiento en la entrega, calidad del producto, plazos de crédito otorgado, entre otros que se consideren en su momento.

#### ✓ **Área de ventas**

El área de ventas constituye un componente clave en la empresa, desempeñando una función crucial para su éxito, puesto que garantiza la obtención de ingresos y por consiguiente el incremento de la rentabilidad. En tal sentido, una organización depende en gran medida de la capacidad de su staff de ventas para cumplir e incluso superar el pronóstico de ventas planteado por los directivos para la generación de un volumen de ingresos razonable.

En tal contexto, cabe señalar que, la empresa Tapitex cuenta con un personal de ventas distribuido entre los 3 puntos comerciales que posee (vendedores de mostrador y vendedores al por mayor). Debido a esto maneja distintas políticas de promoción, liquidación, premios, etc., todos aplicados tanto a productos nuevos como a los productos rezagados y dirigidos para la totalidad de su clientela. En cuanto al manejo del producto a comercializarse en los locales, se tiene una política encaminada a la constatación de que los precios exhibidos sean los correctos, que los códigos sean visibles, que llamen la atención del comprador, que la entrega sea oportuna y garantías de reposición por daño.

La empresa encamina su gestión a brindar productos de bajos precios, sin descuidar la calidad

de los mismos y a la diversificación de su catálogo conforme a los constates cambios de consumo, con el fin de ser líder en el mercado, para lo cual posee una ubicación en áreas estratégicas para la venta y, emplea técnicas para lograr la fidelidad de los clientes, entre éstas: campañas comerciales a través de la promoción de productos de poca rotación, a través de anuncios en la página web, sorteos entre clientes, ofertas a clientes mayoristas y minoristas, entregando el producto a precio de costo incluyéndolo como promoción de un nuevo producto que sale a la venta y que tenga mejor acogida.

Así mismo mediante un análisis de población y vías de accesos, se determinaron los puntos estratégicos para emplazar sus locales y acceder a un mayor mercado. Cabe indicar que los inventarios rotan 6,22 veces durante un periodo (año), siendo para el tipo de mercado razonable, ya que realizan importaciones en altos volúmenes desde lugares lejanos.

### **Propuesta.**


La propuesta de implementación de herramientas de contabilidad gerencial para la empresa Tapitex, integra técnicas con las cuales se logrará tener un mejor ambiente de control, comercialización, manejo de personal, análisis eficiente del entorno financiero, entre otros, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. Para ello, se debe implementar mecanismos que ayuden al control del proceso contable, financiero y tributario, establecer estrategias acordes al comportamiento y preferencia del cliente, evaluar a los proveedores y al competidor, evaluar e incentivar al personal y llevar un correcto manejo de los documentos financieros, todo esto para contar con las herramientas necesarias en la toma de decisiones.

En la primera etapa se realizó en análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de resultados. En la segunda fase se aplicó el sistema Dupont que permitió descomponer o dividir la operación de una empresa por indicadores de Rentabilidad Operacional de Endeudamiento (ROE) y Rentabilidad Operacional de Inversión (ROI), para determinar el nivel de eficiencia de sus activos, capital de trabajo y su apalancamiento. Como tercera fase, se elaboró un cuadro de mando integral que aporta estrategias para mejorar la rentabilidad de la compañía.

### **✓ Análisis de estados financieros**

Bajo este análisis se realizará una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración de la empresa Tapitex a fin de contar con una base apropiada para emitir una opinión idónea sobre las condiciones financieras de la empresa y de manera especial sobre la eficiencia de la administración.

**Tabla 6.** Análisis vertical del balance general 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis vertical Empresa Tapitex Cía. Ltda			Análisis vertical
Código	Balance general	Año 2017	Análisis vertical	Año 2018	
<b>1</b>	<b>Activo</b>				
<b>11</b>	<b>Activo corriente</b>	<b>4.045.365,14</b>	<b>73,57%</b>	<b>5.264.375,59</b>	<b>76,91%</b>
111	Disponible	10.417,45	0,19%	352.657,27	5,15%
112	Exigible	2.796.484,28	50,88%	1.804.492,92	26,36%
113	Realizable	1.157.431,85	21,05%	2.972.115,04	43,42%
114	Impuestos corrientes	81.067,56	1,47%	135.110,36	1,97%
<b>12</b>	<b>Fijo</b>	<b>1.388.201,09</b>	<b>25,25%</b>	<b>1.493.871,11</b>	<b>21,83%</b>
121	Activo fijo	1.388.201,09	25,25%	1.493.871,11	21,83%
<b>131</b>	<b>Otros activos</b>	<b>46.450,57</b>	<b>0,84%</b>	<b>50.214,64</b>	<b>0,73%</b>
<b>141</b>	<b>Activos intangibles</b>	<b>18.630,83</b>	<b>0,34%</b>	<b>15.032,50</b>	<b>0,22%</b>
<b>151</b>	<b>Garantías</b>	-		<b>500,00</b>	<b>0,01%</b>
<b>152</b>	<b>Seguros prepagados</b>	-		<b>20.639,37</b>	<b>0,30%</b>
	<b>Total activos</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>100,00%</b>
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>				
<b>21</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>763.612,53</b>	<b>13,89%</b>	<b>1.348.526,79</b>	<b>19,70%</b>
211	Cuentas por pagar	763.612,53	13,89%	1.348.526,79	19,70%
<b>22</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>4.056.089,60</b>	<b>73,77%</b>	<b>4.523.356,75</b>	<b>66,09%</b>
221	Pasivo largo plazo	4.056.089,60	73,77%	4.523.356,75	66,09%
	<b>Total pasivos</b>	<b>4.819.702,13</b>	<b>87,65%</b>	<b>5.871.883,54</b>	<b>85,79%</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
311	Capital social	40.400,00	0,73%	89.150,00	1,30%
312	Reservas	2.133,95	0,04%	11.560,95	0,17%
313	Resultados acumulados	447.876,87	8,15%	626.984,55	9,16%
	Utilidad del ejercicio	188.534,68	3,43%	245.054,17	3,58%
	<b>Total patrimonio</b>	<b>678.945,50</b>	<b>12,35%</b>	<b>972.749,67</b>	<b>14,21%</b>
	<b>Total pasivo patrimonio</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>100,00%</b>

### Interpretación de resultados

✓ La composición del total de activos en los años 2017-2018 es de la siguiente manera:

Año 2017		Año 2018	
Activo corriente	73,57%	Activo corriente	76,91%
Activo fijo	25,25%	Activo fijo	21,83%
Otros activos	0,84%	Otros activos	0,73%
Activos intangibles	0,34%	Activos intangibles	0,22%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	Garantías	0,01%
		Seguros pre pagados	0,30%
		<b>Total</b>	<b>100,00%</b>



Se evidencia una alta concentración en activos corrientes a diferencia de los activos fijos, por tanto, no existe un equilibrio entre estos dos rubros, situación razonable en empresas comercializadoras e industriales, que requieren generalmente de una alta inversión corriente principalmente en las siguientes cifras bases:

<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>	
Caja	0,09%	Caja	2,28%
Bancos	0,10%	Bancos	2,87%
Clientes	26,81%	Clientes	19,91%
Tarjetas de crédito	0,13%	Tarjetas de crédito	0,04%
Cuentas por cobrar	0,46%	Cuentas por cobrar	0,30%
Anticipo proveedores	23,27%	Anticipo proveedores	5,95%
Impuesto al valor agregado	1,17%	Impuesto al valor agregado	1,97%
Préstamo a empleados	0,12%	Préstamo a empleados	0,17%
Anticipo a proveed varios	0,07%	Inventarios	43,46%
Inventarios	21,05%	Importaciones en tránsito	- 0,04%
<b>Total</b>	<b>73,57%</b>	<b>Total</b>	<b>76,91%</b>

Se pudo encontrar en los periodos 2017-2018 que clientes, anticipo a proveedores e inventarios representan el 71,13% y 69,32% respectivamente del total del activo corriente.

El análisis del total pasivo y patrimonio, por su parte presenta la siguiente composición:

<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>	
Pasivo corriente	13,84%	Pasivo corriente	19,70%
Pasivo no corriente	73,77%	Pasivo no corriente	66,09%
Patrimonio	12,35%	Patrimonio	14,21%
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Esta distribución refleja la política de financiación que la empresa disponía en ese momento, se observa un desequilibrio entre los pasivos de corto y largo plazo y en menor participación el patrimonio. Esto refleja una ineficiente política de financiamiento, donde los acreedores en total son dueños del 87,61% y 85,79% de la empresa y los accionistas, por su parte poseen el 8,92 y 10,63%.

**Tabla 7.** Análisis vertical del estado de resultados 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis vertical Empresa Tapitex Cía. Ltda			
Código	Estado de resultados	Año 2017	Año 2018	Análisis vertical 2017	Análisis vertical 2018
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>				
411	Ventas general	9.828.868,86	10.659.490,26	100,00%	100%
501	Costo de ventas general	6.988.250,69	7.672.661,55	71,10%	71,98%
	<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.840.618,17</b>	<b>2.986.828,71</b>	<b>28,90%</b>	<b>28,02%</b>
611	Gastos administración	2.503.006,05	2.741.774,54	25,47%	25,72%
	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>337.612,12</b>	<b>245.054,17</b>	3,43%	2,30%
	Participación 15% trabajadores	50.641,82	36.758,13	0,52%	0,34%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>286.970,30</b>	<b>208.296,04</b>	<b>2,92%</b>	<b>1,95%</b>
	Gastos no deducibles	160.464,33	232.183,08	1,63%	2,18%
	Utilidad gravable	447.434,63	440.479,12	4,55%	4,13%
	Impuesto a la renta causado	98.435,62	110.119,78	1,00%	1,03%
	<b>Utilidad neta</b>	<b>188.534,68</b>	<b>98.176,26</b>	1,92%	0,92%

### Interpretación de resultados


En lo que se refiere al estado de resultados, se observa la siguiente composición, tomando como 100% el renglón de las ventas totales:

Año 2017		Año 2018	
Ventas Netas	100,0%	Ventas Netas	100,0%
(-) Costo de ventas	71,10%	(-) Costo de ventas	71,98%
(=) Utilidad bruta	28,90%	(=) Utilidad bruta	28,02%
(-) Gastos de operación	25,47%	(-) Gastos de operación	25,72%
(=) Utilidad de ejercicio	0,03%	(=) Utilidad de ejercicio	0,02%
(-) Participación a trabajadores	0,52%	(+) Participación a trabajadores	0,34%
(=) Utilidad antes de impuesto	2,92%	(=) Utilidad antes de impuesto	2,00%
(+) Gastos no deducibles	1,63%	(+) Gastos no deducibles	2,18%
(=) Utilidad gravable	4,55%	(=) Utilidad gravable	4,13%
(-) Impuesto a la renta causado	1,00%	(-) Impuesto a la renta causado	1,03%
(=) Utilidad Neta	1,92%	(=) Utilidad Neta	1,00%

En el año 2017 a diferencia del año 2018 existe un equilibrio aceptable para la empresa en relación al 100% de las ventas, en el cual el costo de ventas equivale al 71,10%, teniendo una utilidad bruta que representa el 28,90%, misma que luego de deducir los gastos de

administración incluyendo gasto de ventas y financieros en un total de 25,47% permitió obtener la utilidad del ejercicio que representa el 0,03%. En cuanto a la participación de trabajadores equivale al 0,52%, y una vez disminuida de la utilidad del ejercicio permitió establecer la utilidad antes de los impuestos que representa el 2,92%. A esta utilidad se le adicionó los gastos no deducibles con el 1,63% y se obtuvo una utilidad gravable de 4,55%, la cual una vez disminuido el impuesto causado con el 1,00%, arroja como resultado la utilidad neta de 1,92%.

**Tabla 8.** Análisis horizontal del balance general 2017-2018 Empresa Tapitex

		Análisis horizontal Empresa Tapitex Cía. Ltda				
Código	Balance general	Año 2017	Año 2018	Variación absoluta \$	Variación relativa %	Detalle
<b>1</b>	<b>Activo</b>					
<b>11</b>	<b>Activo corriente</b>	<b>4.045.365,14</b>	<b>5.264.375,59</b>	<b>1.219.010,45</b>	<b>30%</b>	△
111	Disponible	10.417,45	352.657,27	342.239,82	3285%	△
112	Exigible	2.796.484,28	1.804.492,92	-991.991,36	-35%	▽
113	Realizable	1.157.431,85	2.972.115,04	1.814.683,19	157%	△
114	Impuestos corrientes	81.067,56	135.110,36	54.042,80	67%	△
<b>12</b>	<b>Fijo</b>	<b>1.388.201,09</b>	<b>1.493.871,11</b>	<b>105.670,02</b>	<b>8%</b>	△
121	Activo fijo	1.388.201,09	1.493.871,11	105.670,02	8%	△
<b>131</b>	<b>Otros activos</b>	<b>46.450,57</b>	<b>50.214,64</b>	<b>3.764,07</b>	<b>8%</b>	△
<b>141</b>	<b>Activos intangibles</b>	<b>18.630,83</b>	<b>15.032,50</b>	<b>-3.598,33</b>	<b>-19%</b>	▽
151	Garantías	-	500,00	500,00	0%	
152	Seguros prepagados	-	20.639,37	20.639,37	0%	
	<b>Total activos</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>1.345.985,58</b>	<b>24%</b>	△
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>					
<b>21</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>763.612,53</b>	<b>1.348.526,79</b>	<b>584.914,26</b>	<b>77%</b>	△
211	Cuentas por pagar	763.612,53	1.348.526,79	584.914,26	77%	△
<b>22</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>4.056.089,60</b>	<b>4.523.356,75</b>	<b>467.267,15</b>	<b>12%</b>	△
221	Pasivo largo plazo	4.056.089,60	4.523.356,75	467.267,15	12%	△
	<b>Total pasivos</b>	<b>4.819.702,13</b>	<b>5.871.883,54</b>	<b>1.052.181,41</b>	<b>22%</b>	△
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>					
311	Capital social	40.400,00	89.150,00	48.750,00	121%	△
312	Reservas	2.133,95	11.560,95	9.427,00	442%	△
313	Resultados acumulados	447.876,87	626.984,55	179.107,68	40%	△
	Utilidad del ejercicio	188.534,68	245.054,17	56.519,49	30%	△
	<b>Total patrimonio</b>	<b>678.945,50</b>	<b>972.749,67</b>	<b>293.804,17</b>	<b>43%</b>	△
	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>5.498.647,63</b>	<b>6.844.633,21</b>	<b>1.345.985,58</b>	<b>24%</b>	△

## Interpretación de resultados

### ✓ Activo

#### Años 2017-2018

Caja	3236%
Bancos	3236%
Clientes	-8%
Tarjetas de crédito	-65%
Cuentas por cobrar	-20%
Anticipo proveedores	-68%
Préstamo a empleados	80%
Anticipo a proveed varios	100%
Inventarios	157%
Importaciones en tránsito	0%
Impuesto al valor agregado	67%

En el año 2018 existe un aumento de gran magnitud en las cuentas caja, bancos, inventarios e impuesto al valor agregado, así mismo existe una disminución en clientes, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar y anticipos a proveedores, maquinarias y equipos, equipos de oficina y de computación a diferencia del año 2017. Las variaciones en las cuentas pueden haber sido originadas por un aumento mínimo en ventas, por un cambio de condiciones en cuanto a plazos, descuentos, financiación, o por la eficiencia en la cobranza.

### ✓ Pasivo

#### Años 2017 -2018

Pasivo corriente	77%
Pasivo no corriente	12%
Patrimonio	43%

La variación existente en el año 2018 en relación al año 2017, se evidencia principalmente en las cuentas del pasivo corriente que presentan un aumento del 77%, reflejadas en los rubros de proveedores, acreedores varios, IESS por pagar, gastos por pagar y anticipos varios, no obstante, se observa una disminución en impuestos por pagar; en cuanto al pasivo no corriente tuvo un aumento del 12%, concentrado principalmente en provisiones patrimoniales y acreedores varios; por su parte, el patrimonio incrementó el 43%, siendo los rubros que fundamentan esta variación: el capital social, reservas y resultados acumulados.

**Tabla 9.** Análisis horizontal estado de resultados 2017-2018 Empresa Tapitex

Análisis horizontal Empresa Tapitex Cia.Ltda						
Código	Estado de Resultados	Año 2017	Año 2018	Variación Absoluta \$	Variación Relativa %	Detalle
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>					
411	Ventas general	9.828.868,86	10.659.490,26	830.621,40	8%	△
	<b>Total ingresos</b>	<b>9.828.868,86</b>	<b>10.659.490,26</b>	<b>830.621,40</b>	<b>8%</b>	△
<b>5</b>	<b>Costo</b>					
501	Costo de ventas general	6.988.250,69	7.672.661,55	684.410,86	10%	△
	<b>Total costo de ventas</b>	<b>6.988.250,69</b>	<b>7.672.661,55</b>	<b>684.410,86</b>	<b>10%</b>	△
<b>6</b>	<b>Gastos</b>					
611	Gastos administración	1.302.703,28	1.204.364,49	-98.338,79	-8%	▽
612	Gasto de ventas	1.034.998,72	1.278.395,44	243.396,72	49%	△
614	Gastos financieros	8.657,76	26.831,53	18.173,77	210%	△
616	Gastos no deducibles	160.464,33	232.183,08	71.718,75	45%	△
	<b>Total gastos</b>	<b>2.503.006,05</b>	<b>2.741.774,54</b>	<b>238.768,49</b>	<b>10%</b>	△
	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>337.612,12</b>	<b>245.054,17</b>	<b>-92.557,95</b>	<b>-27%</b>	▽
	Participación 15% Ttrabajadores	50.641,82	36.758,13	-13.883,69	-27%	▽
	Impuesto a la renta causado	98.435,62	110.119,78	11.684,16	12%	△
	<b>Utilidad neta</b>	<b>188.534,68</b>	<b>98.176,26</b>	<b>-90.358,42</b>	<b>-48%</b>	▽

## Interpretación de resultados

### Años 2017 -2018

Ventas	8,00%
Costo de ventas	10,00%
Gastos	10,00%
Utilidad del ejercicio	-27,00%
Participación trabajadores	-27,00%
Impuesto a la renta causado	12,00%
Utilidad neta	-48,00%

Se evidencia un incremento en los siguientes rubros: ventas generales con el 8% a nivel de matriz y sucursales, el costo de ventas que representa el 10% en referencia al inventario inicial, las compras netas e inventario final; los gastos totales con el 10%, de los cuales el gasto de administración disminuye a diferencia de los gastos de ventas, gastos financieros por obligaciones bancarias, y gastos no deducibles originados por descuentos y devoluciones, servicios prestados, comisiones en ventas, bonos a empleados. Esta situación conlleva a la disminución de utilidad del ejercicio en un 27% y participación trabajadores 27%, teniendo un incremento del impuesto causado del 12%, generando finalmente la disminución de la utilidad neta en un 48%.

✓ **Sistema Dupont**

**Tabla 10.** Aplicación de la formula Dupont (ROE)

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rentabilidad (ROE)	68,8%	33,7%	-51,08%
Integrada por:			
Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)	6,14%	3,58%	-41,69%
Multiplicador del Apalancamiento Financiero	8,10%	7,04%	-13,09%
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	366,67%	10,12%	-97,24%

**Interpretación**

Registra una disminución de 51,08% sitios porcentuales en el retorno sobre el patrimonio o inversión (ROE) al pasar de 68,8% al 33,7%. Esto obedece principalmente a la disminución del rendimiento sobre activos totales (ROA) 41,69% y la disminución en el multiplicador de apalancamiento financiero -13,09%, existe disminución del -97,24% en el retorno sobre la inversión (ROI) al exceder de 366,67% al 10,12%, vinculando la disminución de los activos y consecuentemente en las ventas.

**Tabla 11.** Análisis del rendimiento sobre activos

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rendimiento sobre activos totales (ROA)	6,14%	3,58%	-41,69%
Compuesto por:			
Margen de utilidad de operación	3,43%	2,30%	-32,94%
Rotación de activo total	1,79%	1,56%	-12,85%

**Interpretación**

Existe una disminución en la rotación del activo total en un 12,85%, esto obedece a la disminución en la utilidad del ejercicio 32,94% que a pesar de presentar un aumento en las ventas también se evidencia un aumento de los costos y gastos.

El rendimiento sobre activos evalúa la eficiencia en la administración de la empresa para lograr el nivel de ventas con menos costos y gastos, así como la utilidad obtenida, los activos de la empresa, inventarios, activos fijos, y el uso del efectivo. Se identifican elementos fuertes y débiles para alcanzar el ROA.

**Tabla 12.** Análisis del margen de utilidad de operación

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Margen de utilidad de operación	3,43%	2,30%	-32,94%
Compuesto por:			
Utilidad neta	188.534,68	98.176,26	-47,93%
Ventas totales	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%

### Interpretación

En el margen de utilidad operacional mide el porcentaje de ganancia, por cada dólar vendido una vez descontados los costos y gastos. Este decremento se debe principalmente a la disminución en la utilidad en 47,93%, no obstante, las ventas aumentaron un 8,45%, y también aumentaron los costos y gastos, por ende, no están siendo muy eficientes en controlar y vigilar dichos recursos, como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 13.** Análisis de los costos y gastos con respecto de las ventas

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Ventas	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%
Costo de ventas	6.988.250,69	7.672.661,55	9,79%
Gasto de ventas	1.034.998,72	1.278.395,44	23,52%
Gastos de administración	1.302.703,28	1.204.364,49	-7,55%
Gastos financieros	8.657,76	26.831,53	209,91%
Utilidad neta	188.534,68	98.176,26	-47,93%

### Interpretación

Es importante tener el control sobre los inventarios que se venden y formar parte del costo de ventas, los gastos de venta y administración sin descuidar las ventas, por otro lado, se debe vigilar los presupuestos en ventas, para efecto de comparar las cifras presupuestadas al inicio de cada periodo contra los resultados obtenidos, permitiéndonos determinar las diferencias correspondientes.



**Tabla 14.** Análisis de la rotación del activo total

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Rotación de activo total	1,79%	1,56%	-12,85%
Compuesto por:			
Ventas totales	9.828.868,86	10.659.490,26	8,45%
Activos totales	5.498.647,63	6.844.633,21	24,48%

### Interpretación

Dentro de los activos totales están incluidos tanto los activos disponibles como las propiedades, planta y equipo que posee la empresa.

**Tabla 15.** Integración de los activos totales

Razón	31-Dic-17	31-Dic-18	Variación
Disponible	10.417,45	352.657,27	3285,26%
Propiedad, planta y equipo	1.388.201,09	1.493.871,11	7,61%
Activos Totales	5.498.647,63	6.844.633,21	24,48%

### Interpretación

La rotación del disponible aumentó significativamente en un 3285,26% originario del aumento en las ventas (8,45%) y de los activos totales que posee la empresa (24,48%), por tal motivo es importante cuidar esta razón financiera, ya que un aumento en los activos se debe traducir en un aumento en las ventas, de lo contrario estaríamos comprando activos fijos ociosos u ocupándolos en un nivel inferior a su productividad. Las inversiones en activos de larga duración muchas veces son adquiridas con financiamiento a largo plazo, modificando el Multiplicador de Apalancamiento Financiero (MAF).

Se está empleando de manera inapropiada el endeudamiento ya que incluso los pasivos representaron un aumento del 12% del 2018 con respecto al año anterior, lo cual revela que los recursos de terceros como son proveedores, bancos, acreedores se utilizan para impulsar a la empresa y generar utilidades.

✓ **Cuadro de Mando Integral**

**Tabla 16.** Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

**Presentación de la empresa**

La empresa Tapitex inició sus actividades en la ciudad de Cuenca en el año 1992, siendo su actividad inicial la venta de telas en un pequeño local, a medida que se fue posicionando en la colectividad cuencana, busco asociarse con proveedores de la ciudad de Quito, tales como: Decortextiles, lo que permitió incrementar su volumen de ventas y por ende su capital, a partir de ello, surgió la necesidad de disponer de un local propio ubicado en la Av. Hurtado de Mendoza 2-17 y José Joaquín de Olmedo, sector Chola Cuencana.

Con el propósito de mantener la calidad y variedad de productos, la empresa se afilió en el año 2003 a la Cámara de Comercio del Azuay, con la finalidad de importar telas, maquinarias y demás implementos utilizados en la industria de la tapicería, decoraciones entre otros, consolidándose como distribuidor directo debido a su fuerza de ventas en provincias y ciudades estratégicas del Ecuador como Loja, Zamora Chinchipe, El Oro, Guayaquil, Milagro, Ambato, Santo Domingo y en ciertas ciudades de la Amazonia. Tapitex M&B Cía. Ltda., se registró en la Superintendencia de Compañías en el año 2012, como grupo familiar conformado por dos accionistas, la administración de la compañía recae sobre el presidente y gerente, actualmente cuenta con 70 colaboradores que están distribuidos en las áreas de administración, ventas, bodega y facturación, compras, cartera, recursos humanos y contabilidad.

**Misión**

Somos una empresa que comercializa telas, herramientas y equipos para la industria textil de alta calidad destinados a la confección, tapicería y decoración del hogar, nuestro trabajo se basa en una cultura que apoya a los integrantes de nuestro equipo para que sustentados en sus capacidades puedan otorgar un servicio excepcional a nuestros clientes a nivel local y nacional.

**Visión**

Ser una empresa líder en la zona sur del Ecuador, reconocida por la calidad, excelencia e innovación de acuerdo a las tendencias del mercado, impulsada por el talento de nuestro equipo de trabajo, guiada por un modelo de negocio que mitiga los riesgos y maximiza el retorno de sus accionistas, sin perder de vista el bienestar y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

**Valores**

Líderes con franqueza y optimismo.  
Responsabilidad y perseverancia.  
Disciplina y proactividad.  
Honestidad y trabajo en equipo.

**Temas estratégicos**

Talento humano

Gestión empresarial

Ventas

Satisfacción de los clientes

Factores externos	Amenazas		Oportunidades	
	A1	Competencia directa existente a nivel local, provincial y nacional.	O1	Posicionamiento en el mercado nacional.
	A2	Alto costo de los aranceles aduaneros en las importaciones.	O2	Acceso a herramientas tecnológicas dinámicas.
	A3	Sanciones por parte de la Superintendencia de Compañías.	O3	Nuevas técnicas de control, presentación y exhibición de productos.
	A4	Falta de fidelidad de los clientes.	O4	Ubicación estratégica de las bodegas.
	A5	Sanciones por parte del SRI, al deducir gastos no relacionados.	O5	Innovación de productos.
	A6	Daño de la mercadería por agentes externos.	O6	Fácil acceso a instituciones financieras
	A7	Creación de industria de producción nacional.	O7	Generación de responsabilidad social.
Factores internos	Debilidades		Fortalezas	
	D1	Ausencia de planificación financiera.	F1	Disponibilidad de un sistema contable fiable.
	D2	Falta de control interno de los inventarios.	F2	Precios competitivos acordes a la calidad del producto ofertado.
	D3	Limitado análisis y comparación de índices financieros.	F3	Buena imagen corporativa.
	D4	Falta de aplicación de la reglamentación interna.	F4	Eficiente y ágil sistema de adquisiciones de telas de origen extranjero.
	D5	Cumplimiento parcial de los objetivos organizacionales.	F5	Varios canales de comercialización.
	D6	Deficiente presentación del producto en las áreas de ventas.	F6	Eficiente manejo de los canales de publicidad.
	D7	Falta de políticas de promoción de producto.		

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales
Perspectiva de innovación y aprendizaje	I1	Mejorar la gestión del talento humano.
	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia.
	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas.
	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales.

	<b>I5</b>	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial.
	<b>I6</b>	Desarrollar competencias de trabajo en equipo.
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>	<b>P1</b>	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.
	<b>P2</b>	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes.
	<b>P3</b>	Implementar manual de políticas y reglamentación interna.
	<b>P4</b>	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios.
	<b>P5</b>	Implementar un plan de protección y seguridad en el trabajo.
	<b>P6</b>	Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
	<b>Perspectiva de los Clientes</b>	<b>C1</b>
<b>C2</b>		Implementar canales de comercialización Online.
<b>C3</b>		Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador.
<b>C4</b>		Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes.
<b>C5</b>		Implementar políticas de promoción por segmento de clientes.
<b>C6</b>		Desarrollar alianzas con clientes VIP.
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>F1</b>	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa.
	<b>F2</b>	Mejorar el control de los costos operacionales.
	<b>F3</b>	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de las ventas.
	<b>F4</b>	Equilibrar el flujo de efectivo.
	<b>F5</b>	Mejorar la gestión de los activos.
	<b>F6</b>	Mejorar la rotación de los inventarios.

Temas Estratégicos											
Talento humano			Gestión empresarial			Ventas			Satisfacción de los clientes		
Perspectiva Financiera											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
F1	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa	F2	Mejorar el control de los costos operacionales	F3	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de la ventas	F4	Equilibrar el flujo de efectivo	F5	Mejorar la gestión de los activos	F6	Mejorar la rotación de los inventarios
Perspectiva de los Clientes											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
C1	Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes	C2	Implementar canales de comercialización Online	C3	Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador	C4	Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes	C5	Implementar políticas de promoción por segmento de clientes	C6	Desarrollar alianzas con clientes VIP
Perspectiva de los Procesos Internos											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
P1	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	P3	Implementar manual de políticas y reglamentación interna	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	P3	Implementar manual de políticas y reglamentación interna	P4	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje											
Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
I1	Mejorar la gestión del talento humano	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales	I5	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial	I6	Desarrollar competencias de trabajo en equipo

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Indicador	Inductor	Iniciativa
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Mejorar la gestión del talento humano	% de trabajadores satisfechos	Responsable de talento humano	Implementar un modelo de gestión por competencias
	I2	Desarrollar competencias básicas en ventas y mercadotecnia	% de trabajadores que adquirieron las competencias	Responsable de talento humano	Implementar procesos de formación por competencias
	I3	Fomentar la productividad de los empleados con un excelente sistema de recompensas	Nro de trabajadores compensados	Responsable de talento humano	Implementar un modelo de reconocimiento o compensación salarial en base al cumplimiento de objetivos
	I4	Alinear las metas individuales con las metas organizacionales	Nro de metas cumplidas	Responsable de talento humano	Estructurar un plan estratégico institucional
	I5	Mejorar la retención de los empleados que conlleven al éxito empresarial	Rotación del personal	Responsable de talento humano	Evaluar las competencias del personal y retener a los mejores talentos
	I6	Desarrollar competencias de trabajo en equipo	% de trabajadores que adquirieron las competencias	Responsable de talento humano	Ejecutar dinámicas grupales como práctica de capacitación interna
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Optimizar el proceso de gestión empresarial, introduciendo herramientas de negocios que faciliten el análisis e interpretación de la información para la rápida toma de decisiones.	Nro de herramientas incorporadas	Gerente	Incorporar programas que faciliten la toma de decisiones
	P2	Diversificar las líneas de comercialización de acuerdo a las necesidades de los clientes	Nro de nuevos productos incorporados	Gerente	Implementar un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias de los clientes
	P3	Mejorar la gestión de los activos	Indicador de liquidez	Gerente	Desarrollar un plan de mantenimiento y evaluación de activos
	P4	Implementar modelos efectivos para el control de inventarios	Nivel óptimo de inventario	Gerente	Implementar el método ABC para el control de inventarios
	P5	Implementar un plan de protección y seguridad en el trabajo	% de aplicación del plan	Gerente	Implementar un plan para la prevención de riesgos laborales orientado a mejorar las condiciones de trabajo
	P6	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	% de proveedores aliados	Gerente	Acordar actividades comerciales en programación de pedidos, atención y entrega de productos en tiempos programados
Perspectiva de los Clientes	C1	Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes	% de clientes satisfechos	Gerente-empleados	Implementar un estudio para medir la satisfacción de los clientes
	C2	Implementar canales de comercialización Online	% de ventas online	Gerente	Crear una pagina web comercial que incluya carrito de compras.
	C3	Consolidar el posicionamiento de la empresa en el sur del Ecuador	Nro de impactos publicitarios por clientes al mes	Gerente	Implementar un plan de marketing de social media.
	C4	Implementar un sistema de solución inmediata a los problemas de los clientes	% de quejas y problemas solucionados	Gerente	Incluir un buzón web para mejorar la relación con los clientes
	C5	Implementar políticas de promoción por segmento de clientes	Nro de promociones ejecutadas	Gerente	Establecer una campaña de promoción con productos complementarios.
	C6	<b>Talento</b> Desarrollar alianzas con clientes VIP	Nro de alianzas con clientes VIP	Gerente	Implementar cupones de descuento y trato especial para premiar y recompensar a los clientes VIP y así motivar nuevas acciones de compra.

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	Indicador	Inductor	Iniciativa
Perspectiva Financiera	F1	Fomentar la gestión financiera sostenible que garantice el crecimiento económico de la empresa	Indicador de liquidez	Contador	Disponer de buena información contable y extracontable, calendario de pago a proveedores, antigüedad de saldos de clientes.
	F2	Mejorar el control de los costos operacionales	% de reducción de costos operacionales	Contador	Mejorar el manejo y manipulación de las telas a fin de evitar altos volúmenes de desperdicios
	F3	Mejorar el retorno de la inversión a través del posicionamiento de la marca e incremento de la ventas	(ROI) Retorno de inversión	Contador	Abrir nuevas sucursales en la zona centro del Ecuador
	F4	Equilibrar el flujo de efectivo	Razón del flujo de efectivo	Contador	Elaborar trimestralmente un análisis de liquidez y previsiones de flujo de efectivo
	F5	Mejorar la gestión de los activos	(ROA) Retorno de los activos	Contador	Administrar e implementar planes eficientes de mantenimiento de los activos
	F6	Mejorar la rotación de los inventarios	Rotación de inventarios	Contador	Minimizar el nivel de inventarios que mantiene la empresa en sus bodegas

### Conclusiones.

- ✓ La importancia de la contabilidad gerencial, radica en controlar la seguridad total de los recursos de la empresa de forma coherente, con las personas que integran la misma, ampliándose la expectativa de progreso diario y fortaleciendo el crecimiento personal y éxito empresarial a futuro.
- ✓ El administrador o gerente actualmente gestiona cada una de las operaciones y áreas que constituyen la organización, integrando la información que cada una de estas genera y que a su vez se distribuyen a los diferentes tipos de usuarios (externos o internos) para la toma de decisiones eficientes.
- ✓ El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégico, que requiere de la participación de cada uno de los empleados; la formulación de este modelo tendrá validez siempre y cuando los directivos y colaboradores se vean identificados con los objetivos estratégicos.

### Referencias bibliográficas.

- Acuña, H. (Ed.) (2015). *Contabilidad gerencial*. Chimbote, Perú: Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote. Recuperado de: [http://www.academia.edu/17227828/texto\\_digital\\_contabilidad\\_gerencial](http://www.academia.edu/17227828/texto_digital_contabilidad_gerencial)
- Alarcón, A. y Ulloa, E. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 167. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>



- Ayvar, I. (25 de febrero de 2016). Importancia de la contabilidad gerencial como instrumento de dirección. Recuperado de <https://prezi.com/uonuy5eozjw8/importancia-de-la-contabilidad-gerencial-como-instrumento-de/>
- Cano, A. (2013). *Contabilidad gerencial y presupuestaria. Aplicaciones a las ciencias económicas administrativas y contables*. Ediciones de la U. Recuperado de <https://www.casadelibro.com/ebook-contabilidad-gerencial-y-presupuestaria-aplicaciones-a-lasciencias-economicas-administrativas-y-contables-ebook/9789587623284/2554878>
- Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de los estados financieros. Actualidad empresarial, 326. Recuperado de [https://www.academia.edu/16131584/VII\\_Área\\_Finanzas\\_Análisis\\_horizontal\\_y\\_vertical\\_de\\_estados\\_financieros](https://www.academia.edu/16131584/VII_Área_Finanzas_Análisis_horizontal_y_vertical_de_estados_financieros)
- Erazo, J, Narváez, I & Cerón, M (2019). *La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute*, Ecuador, Editorial Ciencia Digital
- García, M. (2014). *Diseño de indicadores de gestión para el departamento de finanzas y administración de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Provincia del Azuay* (tesis de maestría). Universidad del Azuay, Cuenca. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3726/1/10395.pdf>
- García, O. (18 de 11 de 2014). Formula Dupont y su rentabilidad, vista desde la óptica Administrativa. *Inquietud Empresarial*, XIV (2), 89 - 113. Recuperado de <https://studylib.es/doc/5512783/fórmula-du-pont-y-su-rentabilidad--vista-desde-la-optica>
- Muñoz, D. (2014). Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos. *Perspectivas*, 33, 151-175. Recuperado de [http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000100005](http://scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000100005)
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía, septiembre 2006*, 2 – 16. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Recuperado de [https://www.academia.edu/32850844/Contabilidad\\_administrativa\\_8ed\\_David\\_Noel\\_Ramírez\\_Padilla](https://www.academia.edu/32850844/Contabilidad_administrativa_8ed_David_Noel_Ramírez_Padilla)
- Ramírez, L. y Farra, C. (2011). *Herramientas predictivas en políticas financieras para empresas rentables ¿realidad o espejismo?* Colombia.
- Ron, R. (2015). Utilización de normas de contabilidad en el Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 12, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/contabilidad.html>

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Balcázar Sarmiento, B., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50-80. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.

