

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE ANÁLISIS Y FORMALIZACIÓN FINANCIERA
PARA UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR QUE
COMERCIALIZA ARTÍCULOS PARA MASCOTAS EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. CASO: MUNDO
MÁGICO DE LA MASCOTA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SOFÍA ALEXANDRA DUEÑAS VÁSCONEZ

DIRECTOR: DIEGO SERRANO

QUITO, FEBRERO 2013

DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN DE GRADO: Diego Serrano

INFORGMANTE 1: Álvaro Ponce

INFORMANTE 2: Mayra Beltrán

DEDICATORIA

La presente disertación de grado está dedicada a mi familia cuya ayuda ha sido importante para el desarrollo de la misma. Especialmente a mi abuelita que siempre ha estado conmigo apoyándome en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco toda la ayuda que me han prestado el director y los informantes, ya que con su guía ha sido posible desarrollar el presente trabajo de la mejor manera; y a Mundo Mágico de la Mascota por su colaboración en todo lo que se ha necesitado para la realización de la presente disertación.

INDICE**INTRODUCCIÓN, 1****1. ANÁLISIS DE LAS PYMES Y EL EMPRENDIMIENTO Y SU CONTEXTO EN EL ECUADOR, 2**

- 1.1. PYMES EN EL ECUADOR, 4
- 1.2. EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR, 6
- 1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA, 9
- 1.4. ANÁLISIS GENERAL, 11
 - 1.4.1. Análisis Económico (Mercado de mascotas) – Político, 11
 - 1.4.1.1. Análisis General del País, 11
 - 1.4.1.2. Economía del mercado de mascotas en Ecuador, 16
 - 1.4.2. Análisis legal, 27
- 1.5. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO, 31

2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL, 34

- 2.1. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS FINANCIERAS, 34
- 2.2. ESTADOS FINANCIEROS, 34
 - 2.2.1. Diagnóstico de los estados financieros, 49
- 2.3. DESARROLLO DEL ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL, 50
 - 2.3.1. Análisis Vertical, 50
 - 2.3.2. Análisis horizontal, 52
 - 2.3.3. Diagnóstico del análisis horizontal y vertical, 55
- 2.4. ÍNDICES FINANCIEROS Y ANÁLISIS, 57
 - 2.4.1. Índices de liquidez, 58
 - 2.4.1.1. Razón circulante, 58
 - 2.4.1.2. Capital de trabajo, 59
 - 2.4.1.3. Prueba ácida, 61
 - 2.4.2. Índices operativos, 62
 - 2.4.2.1. Días promedio de inventario, 62
 - 2.4.2.2. Días promedio de cobranza, 64
 - 2.4.2.3. Días promedio de pago, 65
 - 2.4.2.4. Ciclo de efectivo, 66
 - 2.4.2.5. Rotación de activo fijo, 67
 - 2.4.2.6. Rotación de activo total, 69
 - 2.4.3. Índices de endeudamiento, 70
 - 2.4.3.1. Apalancamiento, 70
 - 2.4.3.2. Razón de endeudamiento, 72
 - 2.4.4. Índices de rentabilidad, 73
 - 2.4.4.1. Rentabilidad sobre activos ROA, 73
 - 2.4.4.2. Rentabilidad sobre patrimonio ROE, 74
 - 2.4.4.3. Rentabilidad sobre ventas ROS, 75

2.4.4.4. Índice Dupont,	76
2.5. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS,	79
2.6. CAPITAL DE TRABAJO,	80
2.7. CURVA DEL CAMPEÓN,	82
2.8. CRECIMIENTO SOSTENIDO DE HIGGINS,	84
2.9. Z DE ALTMAN,	86
2.10. DESARROLLO DEL ESTADO DE FUENTES Y USOS CONTABLE,	89
2.10.1. Análisis del estado de fuentes y usos contable,	90
2.11. DESARROLLO DEL ESTADO DE FUENTES Y USOS COMO VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO,	93
2.11.1. Análisis del estado de fuentes y usos como variación del capital de trabajo,	94
2.12. DESARROLLO DEL FLUJO DE CAJA,	95
2.12.1. Análisis del flujo de caja,	96
2.13. ANÁLISIS DE LA DEUDA,	98
2.14. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR,	101
3. PROPUESTA DE MEJORA,	103
3.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS,	106
3.2. PRPUESTA DE MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO Y LA DEUDA,	111
3.3. PROPUESTA DE MANEJO EFICIENTE DE GASTOS,	114
3.4. PROPUESTA PARA OTORGAR CRÉDITO,	117
3.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN,	123
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	125
4.1. CONCLUSIONES,	125
4.2. RECOMENDACIONES,	129
BIBLIOGRAFÍA,	134
ANEXOS,	138

RESUMEN EJECUTIVO

TÍTULO: Análisis y formalización financiera a la empresa Mundo Mágico de la Mascota que compite en el sector que comercializa artículos para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Mundo Mágico de la Mascota es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos para mascotas. Se han encontrado deficiencias en cuanto a la administración de los recursos de la empresa debido a que no se han evaluado ni analizado los estados financieros. Para la empresa, la información financiera, contabilidad, solamente representa un requisito para cumplir con las obligaciones frente a los respectivos organismos de control, mas no una herramienta para la toma de decisiones.

Por lo mencionado anteriormente se procedió a analizar la situación financiera donde se encontró que la empresa tiene varios problemas financieros; se evidenció que la situación financiera de la empresa no está separada de la familiar lo cual ha contribuido a mermar los resultados de la empresa siendo ésta menos rentable. Además, no dispone de políticas ni estándares que apoyen con las actividades diarias de la empresa, siendo este un causante de la desorganización y toma de decisiones erradas. Dicho análisis conllevó a recomendar y emitir una propuesta factible de aplicarse para solucionar los problemas existentes con el fin de optimizar los recursos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El 90% de las empresas constituidas en Ecuador son familiares, según la Cámara de Comercio de Guayaquil. Se determinó que el 77% de las 500 empresas más grandes por sus niveles de ventas son familiares. Las empresas familiares en su conjunto aportan el 51% del Producto Interno Bruto. (Pico, 2012) Por lo tanto es primordial que dichas empresas se manejen de manera adecuada y que continúen siendo un eje altamente productivo. Desafortunadamente, estas empresas generalmente son administradas empíricamente, es decir sin conocimientos técnicos.

Debido a esto, se decidió desarrollar el presente trabajo referente al análisis financiero para Mundo Mágico de la Mascota, empresa familiar con gran potencial de crecimiento en el mercado de mascotas, pero con deficiencias en su sistema financiero. Dichas falencias podrían llevar a la empresa a tomar decisiones erróneas, por lo cual el análisis financiero a través de la evaluación de la situación actual junto con la propuesta de mejora propenden a salvaguardar los recursos de la misma, ser más rentables y por ende más competitivos en el mercado.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la situación financiera a través de diagnósticos de estados financieros, indicadores financieros, flujos de caja, entre otros a fin de conocer la situación de la empresa y tomar acciones correctivas que sea factibles de implementar y apoyen en el mejoramiento de los resultados de Mundo Mágico de la Mascota.

1. ANÁLISIS DE LAS PYMES Y EL EMPRENDIMIENTO Y SU CONTEXTO EN EL ECUADOR

Existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PYMES. Por un lado, aquellas que se originan como empresas en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Éstas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento, es decir éstas se han formado movidas por una necesidad. (México emprende)

Las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico. (Naranjo, 2007)

Las PYMES pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar:

- Agricultura, caza, selvicultura y pesca.

- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (Ibídem)

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades la emite el IASB, el cual describe las características de las PYMES a las cuales se debe aplicar la norma. Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- No tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que:

- No están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia. (Estrada, 2013)

1.1. PYMES EN EL ECUADOR

PYME según sus siglas significa: Pequeñas y Medianas Empresas. Sin embargo, se debe tener en cuenta un enfoque donde participan también las Microempresas conocido como MIPYMES, es decir Micro, Mediana y Pequeña Empresa.

Según ECUAPYME, el concepto de PYME en el contexto ecuatoriano es el siguiente:

Una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador. (ECUAPYMES)

En Ecuador no se ha determinado una manera que permita clasificar si una empresa es PYME, pues no se cuenta con una institución para tal efecto. Sin embargo, en el Consejo Nacional de Competitividad toman el número de empleados que tiene una empresa como factor para definir si una empresa es o no PYME, aunque dicho factor no está legalmente aprobado. A continuación se muestra dicha clasificación:

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICROEMPRESA	Emplean de 1 a 9 trabajadores
PEQUEÑA	Emplean de 10 a 49 trabajadores
MEDIANA	Emplean de 50 a 99 trabajadores

Fuente: Glosario de Términos del Consejo Nacional de Competitividad

Las PYME son generadoras de fuentes de empleo cubriendo el 70% de la fuerza laboral, son vitales en la sostenibilidad de los hogares y por consecuencia en la economía del Ecuador, pues el país se ha favorecido, ya que la influencia

económica de las PYMES se ha representado por el Producto Interno Bruto (PIB), produciendo el 80% del PIB. A nivel nacional, en promedio las medianas empresas tienen ingresos anuales de 2,5 millones de dólares y las pequeñas de 451341 millones de dólares, siendo los sectores con mayor ingreso operacional entre las medianas empresas la cría de animales, las agrícolas, alimentos y bebidas; en cuanto a las pequeñas empresas los tres mayores ingresos fueron de la pesca y agricultura, banano y construcción denotando el peso de los sectores primarios en estas empresas. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2012)

Según información proporcionada por el Servicios de Rentas Internas (SRI), en 2011 existieron 27646 Pymes, de las cuales 13332 pertenecen a estos sectores: 4661 medianas (34,96%) y 8671 pequeñas (65,04%). Sus ingresos a 2011 fueron de USD 23000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones. Las Pymes tienen gran impacto en el comercio en el país; las pequeñas empresas se han posicionado con una participación del 32,4% y las medianas empresas con el 44,3%. (Ibídem)

En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores que forman parte de las pequeñas industrias se obtiene que tan solo 12,44% del personal tiene un nivel profesional, y el 1,32% ha alcanzado un nivel de post-grado, lo cual implica que las PYME emplean a bastantes trabajadores que no han tenido acceso a estudios superiores. (Naranjo, 2007)

En el contexto Latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, ha establecido el siguiente peso de las PYMES en la economía de los países:

PARTICIPACION DE LAS PYMES EN EL TOTAL DE LA ECONOMIA (En porcentajes)			
País	% de PYMES	Empleo	Ventas
Argentina	26,8	43,6	41
Brasil	15,4	42,6	25,9
Chile	17,2	21,2	18,3
Colombia	3,8	32	17,1
Ecuador	44,3	24	15,9
El Salvador	8,2	27,7	34,3
México	4,3	30,8	26
Perú	1,9	11,9	27
Uruguay	21,2	47	n.d

Fuente: CEPAL, sobre la base de información oficial

1.2. EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR

Es importante recalcar que el porcentaje de PYME que son empresas familiares bordea el 90%, y en el caso de microempresas la cifra es del 100%. (Acurio, 2010)

El 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95 por ciento. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). (Revista Vistazo, 2010)

Existen ventajas y desventajas de las empresas familiares que se describen a continuación:

- Se tiene como ventaja que al ser el padre de familia el mismo jefe, éste se convierte al mismo tiempo en mentor. Además, se tiene la motivación por luchar por algo propio.
- Entre las desventajas se encuentra que en las empresas familiares se pueden mezclar los lazos familiares con los contractuales, afectando esto a los demás trabajadores, los cuales son tratados de manera diferente que a los hijos, lo cual también influye en los rendimientos de la empresa. Asimismo, es común que los dueños al aferrarse a sus puestos no creen una línea de sucesión, lo cual en caso de que suceda algo con ellos y no exista línea de sucesión provoca que la empresa se debilite en su funcionamiento y por tanto en el mercado. Igualmente, las empresas familiares no separan los ingresos familiares de los del negocio. Además, muchas veces en las empresas familiares no se lleva un adecuado control de los gastos, convirtiendo al negocio en “caja chica” de la familia, afectando directamente en los resultados y gestión del mismo. (Redacción Líderes, 2012)

Tan solo el 15% de las empresas familiares pasa a tercera generación. Las fortalezas que poseen este tipo de empresas son las siguientes: (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2012)

- **Visión a largo plazo:** Buscan ventaja competitiva consolidando estabilidad en el mercado.

- **Unidad:** Capacidad familiar para reforzar sus vínculos más allá de lo económico consolidando confianza mutua siendo ésta una fortaleza en el mercado.
- **Flexibilidad:** Permite la rápida y eficaz adaptación a los cambios.
- **Compromiso:** Motivación hacia el trabajo de calidad y entrega personal al beneficio de la empresa.
- **Sacrificio:** Capacidad de cohesión frente a la adversidad que muestran los mercados en los ciclos bajos de la economía.
- **Valores:** Virtudes no negociables que consolidan la unión familiar y el compromiso empresarial.

Entre las debilidades de las empresas familiares se encuentran las siguientes:

- **Liquidez de la familia vs reinversión en la empresa:** Discusión entre necesidad de reinvertir en la empresa y el reparto de utilidades, poniendo las necesidades de la familia antes que los de la empresa dificultando la posibilidad de financiar el crecimiento.
- **Sucesión:** La mayoría de las veces no es planificado ni ejecutado con profesionalismo.
- **Jubilación oportuna:** Resistencia a dejar el poder.
- **Sucesor competente:** Al momento de la designación lo que debe prevalecer son las capacidades y méritos; si las mismas no son evidente resulta más conveniente una administración profesional independiente.

- **Rivalidades familiares:** Se traduce en desconfianza, envidias y conflictos que deterioran las fortalezas de la empresa, debilitando la moral interna y de la familia.
- **Profesionalización:** La generación de estructuras profesionales es vital para el éxito de la empresa. Las familias no siempre llenan las competencias y calificaciones necesarias.

1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA

Mundo Mágico de la Mascota es una empresa familiar con 15 años de trayectoria en la ciudad de Quito. Desde sus inicios, en el año 1997, la empresa se dedicó a la comercialización de productos para mascotas, enfocándose en alimentos balanceados, accesorios de limpieza e higiene, juguetes y ropa, convirtiéndose en empresa pionera en el mercado.

Durante la década de los 90, las tiendas para mascotas no se habían desarrollado en el país ni en la ciudad. Existían ciertos locales dedicados a la actividad pero el mercado no estaba completamente desarrollado para la actividad. En aquel tiempo se acostumbraba a alimentar a las mascotas, especialmente a los perros, con las sobras de los alimentos del hogar, los mismos con los que se alimentaba la familia. Así que la difícil situación económica del país que atravesaba por la transición del cambio de moneda al dólar, sumado al amor que sentía la familia Aguirre por las mascotas dieron origen a la idea de negocio de un pet shop en el año, que se creó en el año 97. Su primer local se inauguró en la Av. Amazonas y el Inca, el cual es la matriz.

Durante el tiempo de funcionamiento, la empresa ha inaugurado 7 sucursales en: El Recreo, sur de la ciudad, San Luis Shopping, en San Rafael, en el Centro Comercial Ventura Mall en Tumbaco, un local en la Av. Brasil, en el Quicentro Sur, una isla en la planta alta en El Recreo II etapa y en el Centro Comercial Scala Shopping en Cumbayá, el cual abrió sus puertas el 7 de diciembre del 2012. Todos cuentan con gran participación en el sector y variados servicios adicionales para las mascotas. Se abrirá una nueva sucursal en el Centro Comercial Quicentro Norte el 1 de febrero de 2013.

La empresa para su funcionamiento diario cuenta con un programa de contabilidad, donde se realizan todas las transacciones del día a día. Sin embargo, Mundo Mágico de la Mascota no posee un sistema financiero estructurado, lo cual puede afectar al crecimiento de la misma al no contar con datos oportunos para el análisis y evaluación de los estados financieros y transacciones para la adecuada toma de decisiones.

Actualmente, Mundo Mágico de las Mascotas cuenta con 24 colaboradores, y sus 6 locales que tienen gran participación en el mercado, los cuales brindan servicios adicionales para mascotas como son peluquería y veterinaria.

Además, Mundo Mágico de la Mascota se encuentra en constante crecimiento, lo cual crea la necesidad de invertir o endeudarse para sostener el crecimiento del negocio, por lo tanto, es vital que cuente con una plataforma sólida financiera que conlleve a controlar utilizar adecuadamente los recursos de la empresa.

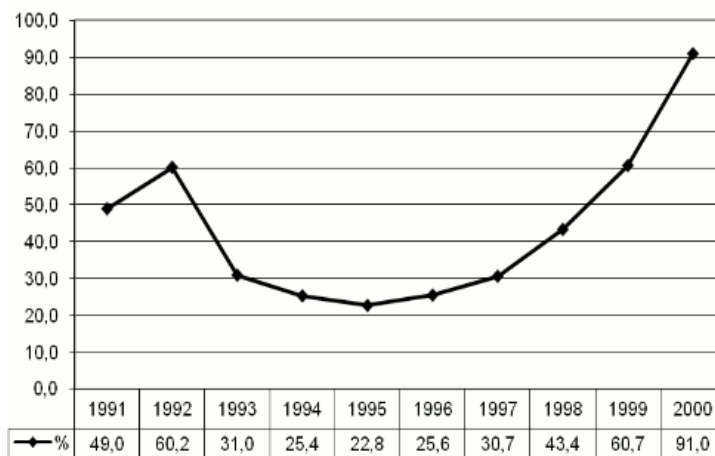
1.4. ANÁLISIS GENERAL

1.4.1. Análisis Económico (Mercado de Mascotas) - Político

1.4.1.1. Análisis General del país (1997-2012)

Desde el año 1997, el Ecuador ha tenido al menos ocho presidentes, lo cual ha provocado que se dificulte la gobernabilidad provocando inestabilidad política.

Gráfico No. 2.- Evolución de la Inflación en Ecuador
1991 - 2000



Fuente: Zona Ecuador. La Inflación en Ecuador

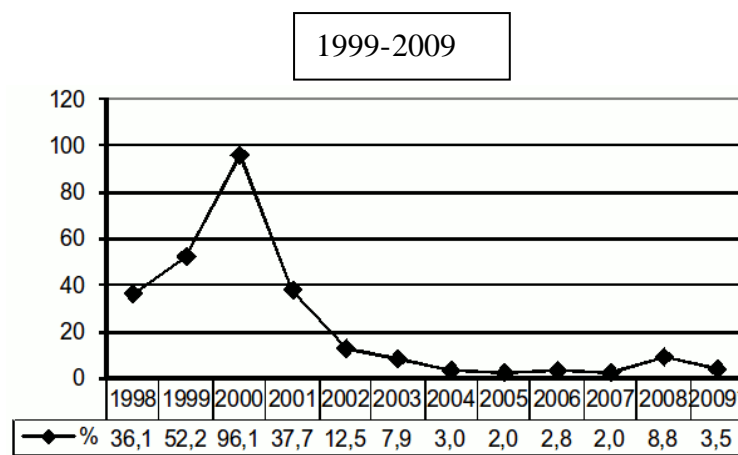
En la década de los 90's se observa una reducción de la inflación del 52,3% en agosto de 1992 al 22,8% a finales de 1995, en el gobierno de Sixto Durán Bailen (Tomalá), sin embargo a costa de un crecimiento de 2,5% frente al 3,9% del año precedente. (Cidob, 2011)

Durante este periodo uno de los principales objetivos de la política monetaria fue mantener tasas de interés consistente con los objetivos de

crecimiento, inflación, ahorro y balanza de pagos. Se pretendió profundizar con la reforma estructural del sector público, es decir: reduciendo personal, aumentando recaudaciones tributarias, reducción de gasto público, incluso se procuró inyectar más dinero al sector privado a través de créditos con tasas menores de interés, sin aumentar la inflación. Sin embargo, todas las acciones realizadas por el gobierno durante esta época no tuvieron efecto por la subida de bienes y servicios perjudicando la estabilidad. En consecuencia, el país experimentó un acelerado empobrecimiento en la historia de América Latina. (Tomalá)

En los años de 1995 a 2000 el número de pobres creció del 34% al 71% y la pobreza extrema subió de 12% a 31%. En adición a lo anteriormente mencionado, se dio una mayor concentración de la riqueza, siendo así que el 20% más rico incrementó su participación del 52% a más del 61% mientras que el 20% más pobre recibía menos del 2,5%. Los precios en el país en el año 99 pasaron del 39,7% en el mes de enero al 60,7% en el mes de diciembre. Cuando se anunció la dolarización en el año 2000, la inflación terminaba en el mes de enero en 78,1%. (Ibídem)

La dolarización en el mediano plazo redujo el incremento de los precios, asimismo, se redujo la inflación a un dígito a finales del año 2002, a partir de esto se desaceleró el crecimiento de la inflación hasta llegar a términos del 2%.



Fuente: Zona económica. La inflación en Ecuador

Luego de la dolarización, en todo el año 2000, los precios se incrementaron llegando a un crecimiento del 103,7% finalizando el año en el 96,1%. Lo mencionado anteriormente, a pesar de la dolarización se debió a factores generados partir de la crisis del año 99 y por el ajuste de la dolarización. Existió una rápida devaluación y una lenta inflación, cuando se debía llegar a una equiparación de la devaluación e inflación. Para tener la inflación del 2% pasaron 5 años, sin embargo, en este mismo periodo aumentó el costo de vida y los costos de producción. Para el año 2006, la inflación aumentó 3,3% por una serie de factores como problemas climáticos afectando cultivos provocando que los precios de los alimentos se incrementen. Asimismo, la devolución de los fondos de reserva para inyectar dinero a la economía también afectó a que los precios suban. En el año 2007, el precio promedio del petróleo se ubicó en 59,9 dólares el barril inyectando dinero a la economía. Adicionalmente, se incrementa el gasto público. En este año, en relación a la inflación, los precios de bienes y servicios se ubicaron en 3,32%. La subida de bienes y servicios se dan debido a la depreciación del dólar en relación al euro, otro factor que influencia

en este crecimiento de precios es el aumento de precios de principales materias primas provocando que el valor de las importaciones se incremente provocando que los costos de empresas en el mercado interno aumenten, incrementando por tanto los precios de venta al consumidor. El año 2008 hasta los primeros meses del 2009, la crisis financiera de Estados Unidos, se regó por todo el mundo. En el caso del Ecuador, las condiciones internas se vieron afectadas por el incremento del precio de materias primas a nivel mundial. Sin embargo, el precio del petróleo alcanzó precios superiores a los 140 dólares permitiendo obtener mayores ingresos y así cubrir el gasto público, más alto en este año. Como se observa en el gráfico, en los meses de julio a octubre del año 2009 el nivel de inflación continuó disminuyendo, y llegó a 4,31%. (Tomalá)

El año 2010, cerró la inflación con 3,33%. El índice del 2010 presentó niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del año 2008. Los altos precios del petróleo este año permitió que se eleven los gastos en hospitales, carreteras, escuelas, pero el aspecto negativo del gasto gubernamental y de un fuerte crecimiento fue que los precios se elevaron por sobre la tasa del 3,33% colocando a los bienes de consumo fuera del alcance de los ecuatorianos de clase media. (El Universo, 2012)

Mientras que en el año 2011, la inflación cerró con 5,41%, valor por encima de la meta del gobierno. (Ibídem)

El Comercio (2012) afirma lo siguiente:

Los mayores precios de materia prima en el mercado mundial afectaron en los precios, ocasionando un encarecimiento en productos importados como harina, trigo, derivados del petróleo, insumos agrícolas, productos industriales y también bienes de consumo.

La inyección de dinero en el mercado interno, a través del mayor gasto público, también colaboró para que la demanda de bienes y servicios se mantenga elevada y presione sobre los precios.

Asimismo, las licencias a la importación de autos, llantas, televisores, etc., así como la aprobación de un nuevo paquete tributario, ocasionó un ajuste de precios en productos importados y también nacionales. Algunas empresas empezaron a especular y otras ajustaron sus precios por la vigencia de un mayor impuesto a la salida de divisas del país.

La inflación acumulada a julio de 2012 es de 2,67%. La inflación principalmente se dio por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes, prendas de vestir, y calzado.

(Rombiola, 2012)

Los factores descritos anteriormente han afectado a la rentabilidad de Mundo Mágico de la Mascota desde sus inicios en la rentabilidad y crecimiento de la misma.

1.4.1.2. Economía del Mercado de Mascotas en Ecuador

- **Competencia Mundo Mágico de la Mascota:**

Según la página de la Superintendencia de Compañías y de acuerdo con la actividad económica (CIIU) se ha determinado que las empresas que son competencia directa e indirecta de Mundo Mágico de la Mascota son las siguientes:

Competencia Directa	
CIU G4630.93: Venta al por mayor de alimento para mascotas (animales domésticos).	
Intertrading Ardila Corporation Cía Ltda	Importación, comercialización y distribución de bienes y productos relacionados con el cuidado y mantenimiento de mascotas en general
CIU 4773.33: Venta al por menor de mascotas y alimento para mascotas en establecimientos especializados.	
Dealexmaxroso Cía Ltda	Comercialización, importación, exportación y representación de accesorios y productos alimenticios para animales.
Mascotamoda Cía Ltda	La comercialización y fabricación de productos, servicios, formación e información relacionada con el mundo animal y terapéutico canino
Sano Nutrición Animal Moderna Sanosan Cía Ltda	Importación, producción, distribución y comercialización de productos para la alimentación y el cuidado animal
Qharidec S.A	Importación, comercialización, distribución, compra venta de todo tipo y clase de mascotas, de todo tipo de productos alimenticios, accesorios, productos veterinarios, bebidas para mascotas
CIU G4772.15: Venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos especializados.	
Vetmedical & Asociados Cía Ltda.	Atención médica veterinaria, venta y distribución de medicamentos e insumos veterinarios, servicio de spa y alojamiento para mascotas incluyendo petshop.
Soguar S.A.	Importación, exportación, fabricación, representación, distribución, comercialización de juguetes, balanceados y accesorios para mascotas o uso veterinario.
CIU 4773.32: Venta al por menor de mascotas y alimento para mascotas en establecimientos especializados.	
Comerpoint Negocios S.A.	Actividad agrícola, agropecuaria y agroindustrial y en todas sus distintas actividades. Administración de clínicas, hospitales, laboratorios, tiendas de mascotas, farmacias. Exportar, importar, compra, venta, distribución.

Elaborado por: Sofía Dueñas

Fuente: Superintendencia de Compañías

Como se puede observar en el cuadro precedente existen ocho empresas que constan en la Superintendencia de Compañías que vendrían a ser competencia directa de la empresa en la ciudad de Quito. Sin embargo, son dos empresas los competidores más fuertes, debido a que las mismas tienen un formato similar al de Mundo Mágico de la Mascota y su ubicación geográfica es cercana a la de la empresa. Dichas empresas son las siguientes:

- **Comisariato de las Mascotas (Comepoint Negocios S.A.)**

Comisariato de las mascotas es la primera cadena especializada en el Ecuador, se dedica exclusivamente a la provisión de productos y servicios de alta calidad para las macotas. Debido a la evolución general de las ventas de animales de compañía, su experiencia, filosofía, áreas de trabajo y gamas de producto se han ampliado durante los últimos años, de tal forma que hoy en día, sus tiendas son líderes y referentes en la comercialización de mascotas, complementos y alimentación. (Comisariato de la Mascota, 2012)

La empresa tiene seis locales, localizados en el sector de la Shyris, en el Centro Comercial El Condado, en el Centro Comercial CCI, en Miravalle, en San Rafael y cuenta con una sucursal en le ciudad de Guayaquil. (Ibídem)

Comisariato de la Mascota por el crecimiento de mercado ha decidido ampliar su horizonte de trabajo por medio de un sistema de franquicias para consolidar su posición a escala nacional e internacional. (Ibídem)

Entre los servicios que ofrece dicha empresa se encuentra una enciclopedia canina en su página web en la cual describe según la raza de perro sus características y consejos para el cuidado de la mascota. Cuenta también con un registro civil canino, horóscopos caninos así como catálogos de productos para las mascotas. (Ibídem)

- **Pet Shop Davi**

Esta empresa inició sus actividades el 15 de enero de 1999 con el objeto de brindar asesoramiento en alimentación de las mascotas. No consta en la página de la Superintendencia de Compañías debido a que está constituido como persona natural al igual que Mundo Mágico de la Mascota. Los servicios que ofrece son: veterinaria: consultas, vacunas, desparasitación, hospitalización cirugías, asesoramiento en nutrición y comportamiento; hospedaje; peluquería: baño relajante, cambio de imagen, cortes y peinados. (Pet Shop Davi, 2012)

Pet Shop Davi ofrece productos de alimentos súper premium, alimentos premium, alimentos económicos, disfraces, collares, platos, juguetes, casas, ropa, jaulas, camas, entre otros, y cuenta con tres locales donde su matriz se encuentra en el sector de la Rumiñahui, y sus dos sucursales se encuentran en la Av. Mariscal Sucre, y en el sector del Condado. (Ibídem)

La competencia para Mundo Mágico de la Mascota ha sido motor para seguir creciendo lo cual se ve reflejado en la ventaja que la empresa tiene respecto a las empresas competidoras que es el nivel de cobertura en la ciudad de Quito pues Mundo Mágico de la Mascota tiene sucursales en el norte, sur y valles cubriendo lugares que no lo hacen sus más fuertes competidores. Además, la empresa ha trabajado en la fidelización de clientes mediante un trato amigable y personalizado, lo cual ha sido fundamental para mantenerlos.

Competencia Indirecta	
CIU G4630.93: Venta al por mayor de alimento para mascotas (animales domésticos).	
Alltech Ecuador Cía Ltda.	Comercialización, formulación, empaque y distribución de todo tipo de bienes manufacturados de uso biológico, veterinario
Comercial Agrícola Palnasa Cía Ltda.	Productora, comercializadora y distribuidora de insumos silvoagropecuarios, jardín y áreas verdes, pest control e insumos para mascotas
Productos Nutrición y Servicios Pronutros Cía Ltda.	Distribución, comercialización, producción, representación y distribución de medicamentos y productos veterinarios, agroambientales y agroindustriales
CIU G4620.31: Venta al por mayor de animales vivos.	
Provemascotas S.A	Compra y venta de animales, crianza, adiestramiento y entrenamiento para mascotas, hotel para perros, gatos y demás mascotas. Cuidado veterinario para las mascotas, peluquería canina y felina
CIU A0149.80: Cría y reproducción de animales domésticos (excepto peces): gatos, perros, pájaros, hámsters.	
Escuela de adiestramiento canino K-ninos S.A.	Cuidado, protección y adiestramiento personalizado de toda clase de animales domésticos y no domésticos.
Uruguay S.A.	La crianza, cuidado, reproducción, compra, venta de todo tipo de animales domésticos.
CIU C1080.01 Elaboración de alimentos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces.	
Alimentos Balanceados del Ecuador Ecuabimis S.A.	Pre-elaboración, elaboración, producción, comercialización, distribución, importación, exportación de alimentos balanceados para toda especie animal.
DLTDSILVA Business S.A.	Producción, compra, venta, distribución al por mayor y menor, elaboración, importación, exportación de arena de gato y todo tipo de productos alimenticios para animales ya sean insumos, semi elaborados y elaborados.
Industria Transformadora de Alimentos Cía Ltda	Producción de insumos para alimentos balanceados y, alimentos balanceados en general, toda clase de actividades industriales y comerciales permitidos por la Ley.
CIU S9609.05: Servicios para animales domésticos, como las residencias y peluquerías, paseo y adiestramiento de animales.	
Canycultura Cía Ltda	Asesoramiento e información actualizada a nivel nacional e internacional sobre novedades, adelantos, técnicas y estrategias relacionadas con la cultura de mascotas como adiestramiento hospedaje, salud, peluquería de mascotas.

Competencia Indirecta	
Petlife S.A.	Representación de empresas nacionales y extranjeras; dedicadas a la comercialización de productos y servicios relacionados con el cuidado, protección y rescate de mascotas.
Workdogs. Cía Ltda.	Proveer de canes adiestrados para el trabajo, tales como la defensa, la custodia de propiedades y de bienes.
CIU G4772.15: Venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos especializados.	
Agricultura Total Agrovét S.A.	Distribuir y comercializar productos agrícolas y veterinarios.
Agro veterinaria Happyzoo S.A.	La importación, exportación, comercialización, representación, distribución, promoción, formulación, diseño y empaque en todas sus fases de tecnología, equipos, insumos y productos farmacéuticos de uso agropecuario y veterinario en general.
Agroimzoo Cía Ltda	La elaboración, importación y comercialización de instrumental y medicamentos de uso veterinario y accesorios para mascotas.
Aviaping Solution Cía Ltda	Fabricación de toda clase de productos veterinarios y de nutrición animal en general.
Cnvets Cortez Narvaez Veterinary Solutions Cía Ltda	Prestación de servicios profesionales en el área veterinaria y la comercialización y distribución de productos veterinarios.
Cronoscorp S.A	Elaboración, comercialización, importación, exportación de alimentos balanceados para animales
Diesgabrica S.A	Importación, exportación, compra, venta, distribución, comercialización al por mayor y menor, de productos veterinarios, agrícolas y pecuario.
Ecolvet	Comercialización de productos biológicos y químico - farmacéuticos de uso veterinario, alimentos procesados para uso animal sean nacionales o importados.
Eimeria Ecuador Cía Ltda	La comercialización de productos veterinarios, químicos, vacunas, alimentos balanceados, equipo y materiales para la producción animal.
Euroamerican Pet Food Comerfood Cía Ltda.	Compra, venta comisión, consignación, comercialización de comida balanceada para animales.
Laboratorio Veterinario Ramírez Castañeda S.A.	Importación y exportación, compra, venta, distribución, comercialización al por mayor y menor de todo tipo de productos veterinarios, para cuidado, alimentación y salud de toda clase de animales.

Competencia Indirecta	
Laboratorios Inpelquality Cía Ltda	Producir, comercializar, importar, exportar medicamentos veterinarios, productos y accesorios para mascotas.
Megavitcorp Cía Ltda	La producción de accesorios de insumos y productos veterinarios.
CIU C2100.05: Fabricación de productos farmacéuticos para uso veterinario, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades.	
Agroquímicos Industriales Crieforte Cía Ltda	Elaboración y producción de productos veterinarios agropecuarios, alimento balanceado para animales.
CIU 4773.32: Venta al por menor de mascotas y alimento para mascotas en establecimientos especializados.	
Agropecuarios y comercialización de balanceados Agrocomerbal Cía Ltda	Comercialización de alimentos balanceados nacionales y extranjeros para animales, comercialización de materia prima para balanceados, venta de medicina veterinaria
Agroquipo Cía Ltda	La fabricación, elaboración, producción y comercialización a nivel nacional e internacional de alimento balanceado y/o materia prima para ganado bovino, equino, porcino, aviar y animales domésticos.
Alimentos La Fortaleza Ecuafortaleza S.A	Medicamentos, insumos de uso animal
Avibodagro S.A.	Elaboración, producción y comercialización de todo tipo de productos de uso avícola, agrícola y pecuario en general, crianza y comercialización de aves, producción y venta al por mayor y menor de alimentos balanceados.
Crediterrenos CA.	Venta al por mayor y menor de productos alimenticios, tales como arroz, cacao, maíz y balanceado.
Nutrientes e insumos para animales Nutrina Cía Ltda	Producción de nutrientes en insumos alimenticios y alimentos balanceados terminados para animales en producción y mascotas
Panamericana de Comercio Panamerco Cía Ltda	Compraventa, distribución, representación, comercialización, importación y exportación al mayor y al detal, de todo tipo de alimentos para consumo humano y animal, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, productos veterinario.
Salvacorp S.A.	Importación y venta al por mayor y menor de todo tipo de ganado, así como de alimentos, balanceados.

Elaborado por: Sofía Dueñas

Fuente: Superintendencia de compañías

Son treinta y cuatro empresas que representan competencia indirecta para Mundo Mágico de la Mascota. Dichas empresas se dedican a la fabricación, distribución, comercialización, etc. de productos veterinarios, alimentos balanceados, insumos y accesorios para mascotas pero no manejan el formato de Mundo Mágico de la Mascota. A más de las empresas antes mencionadas se debe tomar en cuenta la competencia de establecimientos no especializados en mascotas, pero que ofrecen en su mayoría alimentos como son; Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Hipermarket, tiendas y bodegas de barrio. Al existir estas empresas que aunque no sean pet shops, atraen clientes, por lo cual Mundo Mágico de la Mascota debe asegurarse de estar abastecida con todas las marcas para que los clientes prefieran visitar la empresa, además, una ventaja que tiene Mundo Mágico de la Mascota sobre las empresas mencionadas anteriormente es que cuenta con servicio a domicilio, lo cual no se encuentra en las empresas precedentes.

- **Mercado de Mascotas en Ecuador**

El mercado de mascotas ha crecido paulatinamente y más servicios se ofrecen en este campo, como es el caso de seguros para mascotas, peluquería, hoteles, entre otros.

Actualmente, varias empresas ofrecen asistencia médica, servicio similar a atención médica a humanos, a perros y gatos. Este proyecto surgió tras un estudio que arrojó los siguientes datos:

Sólo en la capital existía una población canina de mascotas (dentro de casa) de 200 mil animales; mientras que la felina superaba los 40 mil. Además, los gastos por consultas veterinarias iban entre \$20 a \$35. (Diario HOY, 2012)

Se estima que en el país existen aproximadamente 4'000.000 de perros con amos y 1'500.000 gatos caseros.

Del 20% del mercado cubierto, el 80% es atendido por balanceado producido en el país. (Agrytec, 2011)

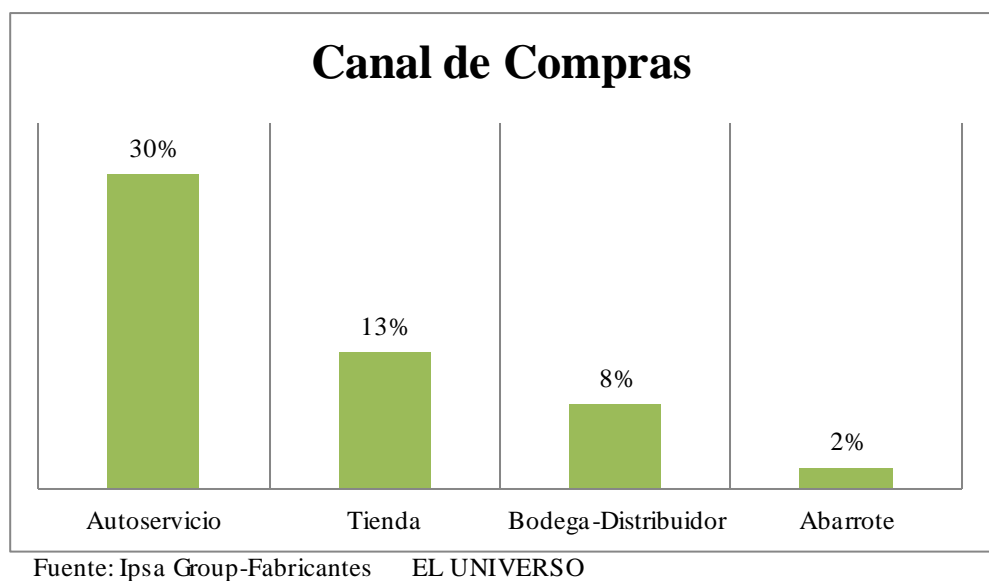
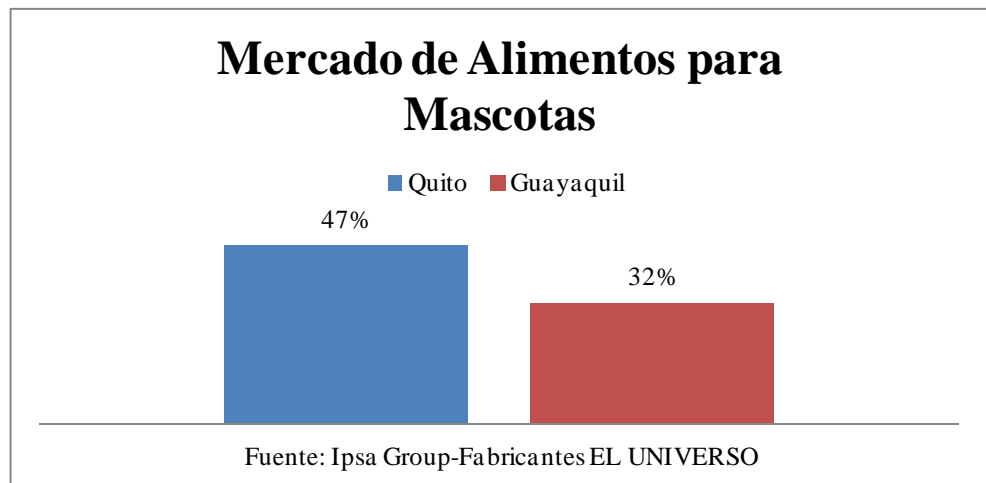
En promedio, los perros de 4 meses a 8 años son afiliados y en el caso de felinos, de 4 meses a 10 años. Este tipo de servicio tiene mucha aceptación, pues las mascotas son ahora parte de la familia y el mercado ha ido creciendo dentro de la globalización. (Diario HOY, 2012)

En Ecuador, se gasta \$40 millones en alimentar a las mascotas, siendo las ciudades que más demandan dichos alimentos, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba, y en los últimos años la compra de alimentos ha crecido entre 12% y 15%. Además, un estudio de la Consultora Ipsa Group, indicó que 4 de 10 familias compra alimentos para canes. (Cañar TV, 2011)

No hay cifras precisas de la demanda, hay fabricantes que calculan que esta puede estar entre 19.000 a 30.000 toneladas al año.

Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba son las ciudades que más demandan alimentos para mascotas, dentro de un mercado que mueve unos 40 millones de dólares al año y en el que compiten más de una decena de marcas nacionales e importadas. (Ibídem)

El gráfico siguiente muestra la tendencia de compra de alimentos para mascotas en Quito y Guayaquil:



1.4.2. Análisis Legal

Diversas leyes a lo largo de los años de funcionamiento de Mundo Mágico de la Mascota han afectado directamente a los resultados de la misma como son:

Ley Tributaria: En el año de 1998 se propuso un impuesto al ingreso como base mínima del impuesto a la renta debido a los altos márgenes de evasión tributaria que existía en ese entonces.

A finales de ese año se aprobó una reforma que entró en vigencia en enero de 1999, donde se estableció el impuesto a las transacciones financieras, IT, del 1% con la suspensión del impuesto a la renta, pues la suspensión de declarar y pagar el impuesto a la renta estaba condicionada al rendimiento efectivo del impuesto a las transacciones financieras. La tarifa del IT se redujo a 0.8% a partir del año 2000 y finalmente este impuesto fue derogado para el ejercicio de 2001. (Comunidad Andina, 2001)

El uno de enero del 2000 se incrementó la tarifa del IVA del 10 al 12%.

En abril de 1999 se volvió a aplicar el impuesto a la renta con tarifas más reducidas (15%) y para el año 2000 se incrementó las tasas (máximo 25%).

(Ibídem)

Incremento del impuesto a la salida de divisas

En el año 2011, se incrementó el impuesto a la salida de divisas del 2% al 5%; este impuesto fue creado en el año 2008 con una tarifa del 0.5% con el objeto de disminuir la salida de capitales del país. En el año 2009, se incrementó en 1%, luego pasó al 2%. Sin embargo, no fue suficiente la recaudación que se obtuvo con dicho impuesto. Por lo que se incrementó el impuesto al 5%, con el fin de obtener más recursos para financiar la expansión del gasto público. (Buró de Análisis Informativo, 2011)

Aunque este impuesto fue creado inicialmente para cargar sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero, el impuesto a la salida de divisas debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades privadas, nacionales y extranjeras. (El Mercurio, 2011)

Las empresas con actividades en el exterior se ven afectadas por este incremento, sin embargo, las empresas no asumirán este valor sino que lo traspasarán al consumidor, incrementando los precios.

Con el fin de reducir este impacto, se aplicará crédito tributario aplicable para el pago de impuesto a la renta, pero para que sea devuelto este costo las empresas deberán esperar seis meses, lo que implica capital muerto para las empresas, provocando la disminución de la competitividad de las empresas

ecuatorianas ante empresas de Colombia o Perú que además ya firmaron el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. (Buró de Análisis Informativo, 2011)

Mandato Constituyente N° 8: Se describe a continuación el mandato N°8 referente a la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo.

Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas, se garantiza la jornada parcial y todas las demás formas de contratación contemplada en el código de trabajo, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio. En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley. (Asamblea Constituyente, 2008)

El mandato ocho afectó a Mundo Mágico de la Mascota debido a que la empresa solía realizar contratos por horas para cubrir turnos de trabajo de

índole operativo, para este efecto se contrataba trabajadores por cuatro horas diarias, llegando a veinte por semana. La empresa reconocía el pago a dichos trabajadores solamente por las horas que laboraban, mas no se estipulaba en la ley que se debía afiliarse al Instituto de Seguridad Social, por tanto no se reconocían beneficios sociales y la empresa no incurría en estos gastos. Con la aprobación del mandato ocho, la empresa se ve obligada a celebrar el contrato de jornada parcial permanente de trabajo, debiendo afiliarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y por tanto afrontar mayores gastos, asegurándose de contar el flujo de dinero suficiente para hacer frente a estas obligaciones.

Código Integral Penal: Prisión por no afiliarse al IESS a los trabajadores

Se aprobó en el año 2011 la penalización por no afiliación al IESS a los trabajadores.

El empleador que no afilie a sus trabajadores al seguro social obligatorio, conforme ordena la ley, será sancionado con pena privativa de libertad de uno a tres años y una multa de 200 remuneraciones básicas unificadas del trabajador privado en general, sin perjuicio de las demás responsabilidades y sanciones. En el caso del trabajo doméstico, la reforma señala que la falta será sancionada con igual pena. (El Comercio, 2011) Sin embargo, los legisladores al considerar estos términos desproporcionados, los redujeron. Los principales cambios que se dieron son: establecer como contravención la no afiliación de un trabajador por una persona natural más la multa que va

entre 50 y 100 salarios básicos, siendo esto de USD 15.900,00 Y USD 31.800,00; y si la persona natural no afilia a sus trabajadores durante los 30 primeros días desde que se empezó la relación laboral, se le sancionará con una pena privativa de libertad de 15 a 30 días. (El Comercio, 2012)

Cuando la falta se da por una persona jurídica, entonces la acción se convertiría en un delito contra el trabajo, el cual consiste en la intervención judicial de la sociedad, incluidos dos tipos de multas: una general por la infracción y la otra en relación con cada trabajador no afiliado. Se le sancionará con la multa de 100 a 200 salarios básicos unificados más 50 salarios básicos por cada empleado que no haya sido afiliado. (Ibídem)

1.5. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Mundo Mágico de la Mascota según el Consejo Nacional de Competitividad, se clasifica como pequeña empresa de acuerdo al número de trabajadores, los cuales suman 24, ya que se encuentra dentro del rango de 10 a 49 trabajadores. La mayoría del personal de la empresa no cuenta con estudios universitarios, lo cual ratifica que tan solo el 12,44% de las pequeñas empresas ha alcanzado estudios universitarios.

Los puestos de trabajo que demanda el negocio en su mayoría son vendedores y choferes; por la naturaleza del trabajo la empresa no es exigente en cuanto al nivel de estudios de su personal.

Desde sus inicios, la empresa se ha visto afectada por diversas políticas y decisiones gubernamentales, así como crisis nacionales e internacionales que han influenciado en la rentabilidad de la misma. La época más crítica por la cual ha atravesado la empresa fue la transición del cambio de moneda del sucre al dólar, donde la inflación tuvo variaciones y los precios subieron, también la pobreza se incrementó, además, la gente no estaba en condiciones de adquirir productos para mascotas pues no era prioridad para las familias ecuatorianas. Adicional a esto, el incremento de la tarifa del IVA del 10% al 12% en el año 2000 repercutió directamente en las utilidades de la empresa.

En el año 2002, la inflación bajó y se puede decir que relativamente se mantuvo estable. Sin embargo, se han dado varias modificaciones que han repercutido en las actividades de la empresa, como es el caso del incremento del impuesto a la salida de divisas del 2% al 5% y el aumento de los aranceles a las importaciones; a pesar de que la empresa no se dedica a la importación, la mayoría de los productos que adquiere el negocio son importados, lo cual provoca un aumento en el costo de ventas y por ende en los precios de venta al público. Igualmente, en ocasiones especiales cuando se organizan eventos internacionales de mascotas, nuevos productos innovadores salen a la venta y la empresa adquiere los mismos, convirtiéndose esta transacción en una importación y por lo tanto salida de divisas, donde el incremento de dicho impuesto afecta a la rentabilidad de dicha compra.

Adicionalmente, aspectos penales como el caso de la penalización a la no afiliación en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, al trabajador

desde el primer día de trabajo, repercute en mayores gastos para la empresa. Según la experiencia del negocio, se ha contratado personal al cual se ha afiliado desde el primer día de inicio de sus labores, sin embargo, varias personas han abandonado sus puestos de trabajo sin razón alguna días después de su contratación generando ya un gasto para la empresa. No es factible afiliarse a los trabajadores días después de su inclusión en la empresa cuando sea seguro que el trabajador permanecerá laborando sin abandonar sus funciones sin justificación alguna, pues las multas por la no afiliación al IESS son altas y se corre el riesgo de la sanción con una pena privativa de libertad de 15 a 30 días. Por tanto la empresa debe asumir los gastos generados al IESS por la contratación de personas que no han tomado en serio su trabajo.

A más de todo lo mencionado anteriormente, Mundo Mágico de la Mascota es una empresa familiar, en la cual existe mucha informalidad, como consecuencia, no existe un proceso de toma de decisiones, proceso de análisis y evaluación de estados financieros. Dicha informalidad además, ha contribuido a un bajo control interno. No se lleva a cabo un plan financiero que permita un control adecuado de los recursos. Es necesario que la empresa empiece a planear para tener una visión de lo que puede suceder en el futuro y por tanto tener una buena reacción al cambio.

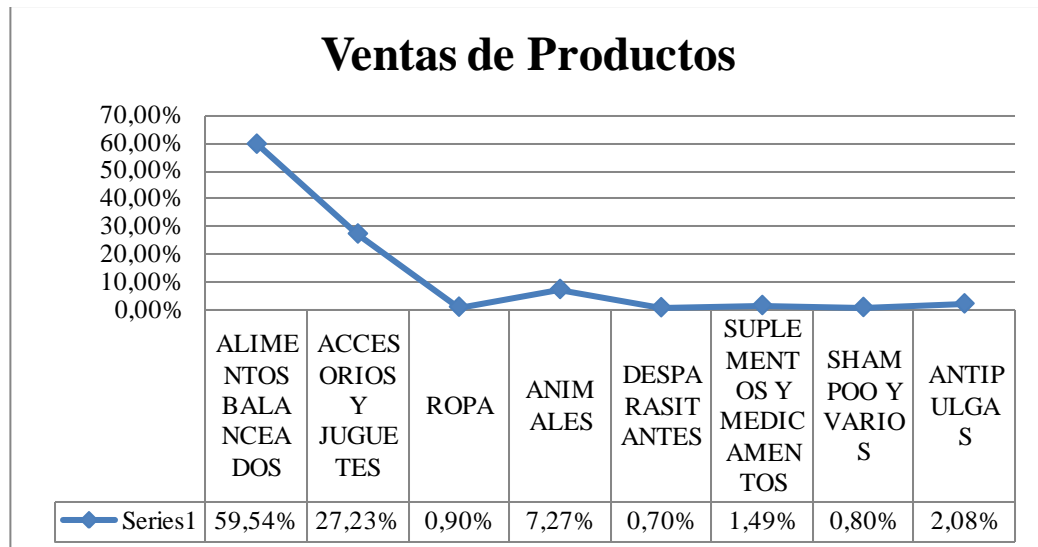
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

2.1. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS FINANCIERAS

Mundo Mágico de la Mascota no cuenta con políticas financieras definidas, por lo cual no existe control interno que permita el adecuado uso de los recursos de la empresa. Es vital definir dichas políticas, las cuales sean las directrices para el buen uso de las finanzas del negocio. A continuación se analizarán los principales indicadores de los últimos cinco años de la empresa con lo cual se podrá tener una idea de lo que está fallando para proseguir con los análisis de los balances del negocio.

2.2. ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de analizar los estados financieros de Mundo Mágico de la Mascota, es preciso conocer ciertos datos para proseguir con dicho análisis. Es importante recalcar los productos que más vende el negocio, lo cual se muestra a continuación:



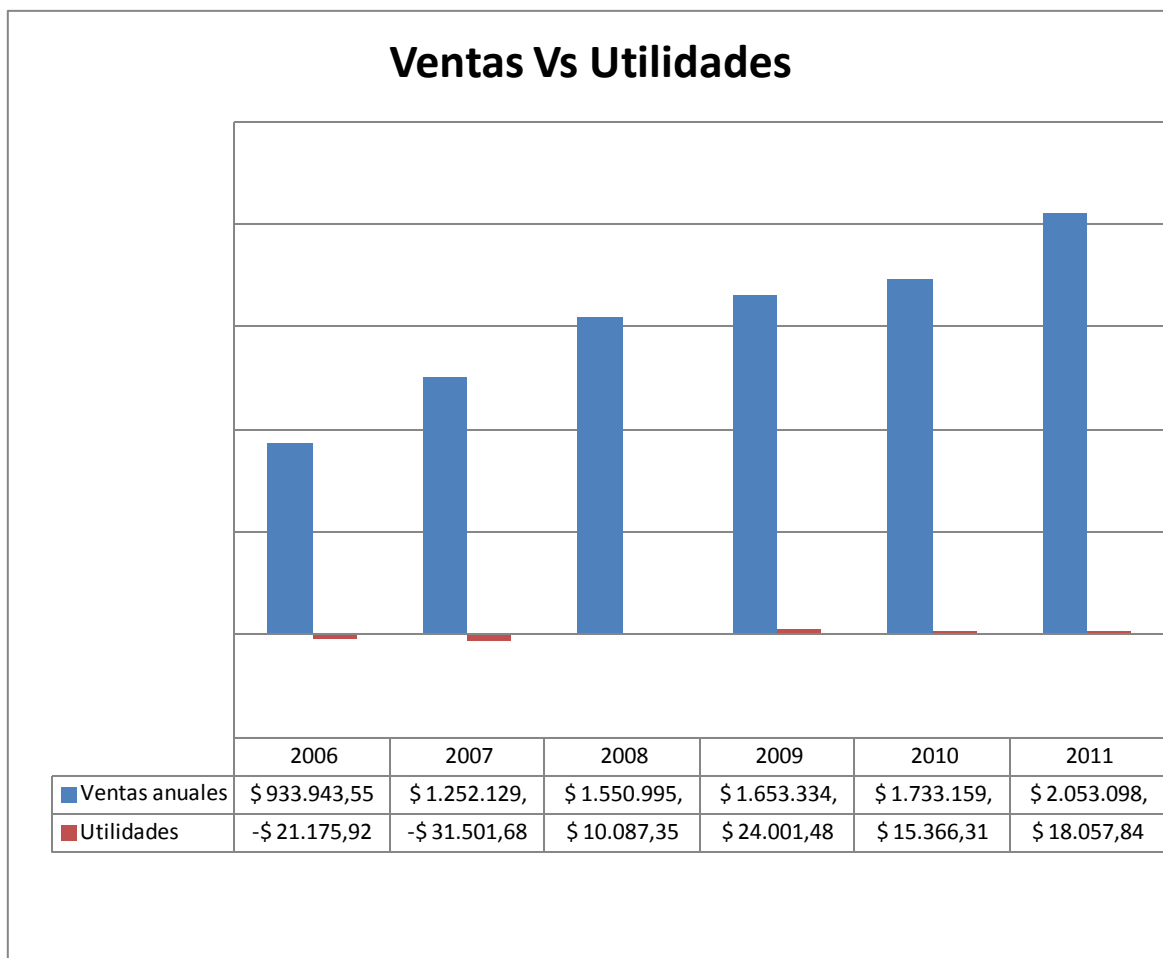
Fuente: Documentos Mundo Mágico de la Mascota

Elaborado por: Sofía Dueñas

Se observa que el producto que mayores ventas representa en la empresa son los alimentos balanceados, abarcando más de la mitad de las ventas, mientras que los productos contra los parásitos representan tan solo el 0.70% de las ventas totales.

Adicionalmente, se muestra claramente en los estados financieros de la empresa que cada año las ventas consolidadas de todas las sucursales crecen en promedio 17,56% desde el año 2006 a 2011, sin embargo, no sucede lo mismo con las utilidades, las cuales tienen una tendencia decreciente.

A continuación se detalla un cuadro de las ventas y las utilidades desde el año 2006 al 2011.



Fuente: Estados financieros Mundo Mágico de la Mascota

Elaborado por: Sofía Dueñas

Estados Financieros años 2006 al 2011

Año 2006

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2006			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	1.228,06	Cuentas y documentos por pagar proveedores	160.211,31
Crédito Tributario IVA	326,47	Obligaciones con instituciones financieras	6.192,23
Crédito Tributario Renta	2.706,98	Obligaciones con la Administración Tributaria	2.768,23
Inventario productos en almacén	121.583,62	IESS por pagar	1.142,21
Total Activo Corriente	125.845,13	Obligaciones con empleados	1.200,00
		Total Pasivo Corriente	171.513,98
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	171.513,98
Equipos e instalaciones	4.182,50		
Equipos de computación y Software	5.402,00	PATRIMONIO NETO	67.041,81
Vehículos	23.500,00		
Bienes inmuebles	81.543,55		
Depreciación acumulada Activo Fijo	1.917,39		
Activo Fijo Neto	112.710,66		
TOTAL ACTIVO	238.555,79	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	238.555,79

Estado de Resultados
Mundo Mágico de la Mascota
A Diciembre de 2006

Ventas Netas gravadas tarifa 12%	113.669,10
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	820.274,45
Costo de Ventas	822.504,40
Depreciación Activo Fijo	1.272,34
UTILIDAD BRUTA	110.166,81
Gastos Operativos	105.992,48
Sueldos y salarios	23.221,00
IESS	3.861,94
Beneficios sociales	3.700,53
Honorarios profesionales	3.730,42
Mantenimiento y reparaciones	10.713,64
Arrendamiento bienes inmuebles	28.811,38
Comisiones	16.227,25
Promoción y Publicidad	2.727,41
Combustibles	2.468,26
Suministros y materiales	4.871,35
Gastos de gestión	1.062,79
Servicios Básicos	4.596,51
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.174,33
Gastos Financieros	1.240,92
Otros gastos	24.109,33
Pérdida del ejercicio	(21.175,92)

Año 2007

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2007			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	3.400,30	Cuentas y documentos por pagar proveedores	242.426,52
Crédito Tributario IVA	847,70	Obligaciones con instituciones financieras	30.192,56
Crédito Tributario Renta	10.804,63	Obligaciones con la Administración Tributaria	4.460,43
Inventario productos en almacén	192.355,70	IESS por pagar	1.391,18
Total Activo Corriente	207.408,33	Obligaciones con empleados	706,26
		Total Pasivo Corriente	279.176,95
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	279.176,95
Bienes inmuebles	81.543,55		
Equipos e instalaciones	5.749,23		
Equipos de computación y software	6.746,00	PATRIMONIO NETO	35.527,33
Vehículos	23.500,00		
Depreciación acumulada Activo Fijo	10.242,83		
Activo Fijo Neto	107.295,95		
TOTAL ACTIVO	314.704,28	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	314.704,28

Estado de Resultados
Mundo Mágico de la Mascota
A Diciembre de 2007

Ventas Netas gravadas tarifa 12%	139.879,64
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	1.112.250,12
Costo de Ventas	1.094.882,33
Depreciación Activo Fijo	8.325,44
UTILIDAD BRUTA	148.921,99
Gastos Operativos	105.362,16
Sueldos y salarios	26.550,00
IESS	5.168,35
Beneficios sociales	3.660,90
Honorarios profesionales	5.358,97
Mantenimiento y reparaciones	5.181,60
Arrendamiento bienes inmuebles	3.758,80
Comisiones	35.987,13
Promoción y Publicidad	4.039,33
Combustibles	874,98
Seguros y reaseguros	488,44
Suministros y materiales	6.048,91
Gastos de gestión	1.125,82
Servicios Básicos	6.980,97
Impuestos, contribuciones	137,96
UTILIDAD DEL EJERCICIO	43.559,83
Gasto IVA	18.338,87
Otros gastos	56.722,64
Pérdida del ejercicio	(31.501,68)

Año 2008

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2008			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	4.334,44	Cuentas y documentos por pagar proveedores	204.221,74
Crédito Tributario IVA	18.749,22	Obligaciones con instituciones financieras	7.729,90
Crédito Tributario Renta	22.965,84	Otras cuentas y documentos por pagar	174.834,42
Inventario productos en almacén	228.848,50	Total Pasivo Corriente	386.786,06
Total Activo Corriente	274.898,00	TOTAL PASIVO	386.786,06
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO NETO	
Bienes inmuebles	81.543,55		
Muebles y enseres	4.182,50		
Equipos e instalaciones	1.566,73		
Equipos de computación y Software	13.535,00		
Vehículos	23.500,00		
Depreciación acumulada Activo Fijo	19.782,52		
Activo Fijo Neto	104.545,26		
ACTIVO DIFERIDO			
Otros activos diferidos	65.964,96		
Amortización Acumulada	10.994,16		
Total Activo Diferido	54.970,80		
TOTAL ACTIVO	434.414,06	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	434.414,06

Estado de Resultados	
Mundo Mágico de la Mascota	
A Diciembre de 2008	
Ventas Netas gravadas tarifa 12%	1.409.361,71
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	141.633,95
Costo de Ventas	1.302.084,87
Depreciación Activo Fijo	9.539,69
UTILIDAD BRUTA	239.371,10
Gastos Operativos	144.909,98
Sueldos y salarios	40.028,00
IESS	7.594,56
Beneficios sociales	6.862,73
Honorarios profesionales	6.695,83
Mantenimiento y reparaciones	2.659,76
Arrendamiento bienes inmuebles	5.600,00
Comisiones	43.151,54
Promoción y Publicidad	3.426,24
Combustibles	2.408,06
Suministros y materiales	8.060,85
Gastos de viaje	116,00
Servicios Básicos	7.059,03
Impuestos, contribuciones	253,22
Amortizaciones	10.994,16
UTILIDAD OPERATIVA	94.461,12
Gasto IVA	13.858,97
Otros gastos	64.778,86
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.823,29
Participación empleados	2373,49
Impuestos	3362,45
Utilidad Neta	10087,35

Año 2009

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2009			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	1.792,66	Cuentas y documentos por pagar proveedores	265.196,42
Crédito Tributario IVA	15.289,88	Obligaciones con instituciones financieras	7.216,35
Crédito Tributario Renta	21.296,94	Otras cuentas y documentos por pagar	53.289,35
Inventario productos en almacén	225.686,52	Total Pasivo Corriente	325.702,12
Total Activo Corriente	264.066,00		
		TOTAL PASIVO	325.702,12
ACTIVO FIJO			
Bienes inmuebles	81.543,55		
Muebles y enseres	4.182,50	PATRIMONIO NETO	67.078,89
Equipos e instalaciones	1.566,73		
Equipos de computación y software	17.838,00		
Vehículos	23.500,00		
Depreciación acumulada Activo Fijo	32.898,25		
Activo Fijo Neto	95.732,53		
ACTIVO DIFERIDO			
Otros activos diferidos	65.964,96		
Amortización Acumulada	32.982,48		
Total Activo Diferido	32.982,48		
TOTAL ACTIVO	392.781,01	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	392.781,01

Estado de Resultados	
Mundo Mágico de la Mascota	
A Diciembre de 2009	
Ventas Netas gravadas tarifa 12%	1.540.284,63
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	113.049,75
Costo de Ventas	1.286.804,11
Depreciación Activo Fijo	13.115,73
UTILIDAD BRUTA	353.414,54
Gastos Operativos	213.308,47
Sueldos y salarios	48.454,20
IESS	8.985,23
Beneficios sociales	6.709,49
Honorarios profesionales	7.746,98
Mantenimiento y reparaciones	3.387,74
Arrendamiento bienes inmuebles	13.800,00
Comisiones	55.252,05
Promoción y Publicidad	5.089,08
Combustibles	1.409,06
Suministros y materiales	8.870,60
Gastos de viaje	22.480,00
Servicios Básicos	8.428,60
Impuestos, contribuciones	707,12
Amortizaciones	21.988,32
UTILIDAD OPERATIVA	140.106,07
Gasto IVA	12.507,08
Otros gastos	89.949,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37.649,38
Participación empleados	5.647,41
Impuestos	8.000,49
Utilidad Neta	24.001,48

Año 2010

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2010			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	25.636,16	Cuentas y documentos por pagar proveedores	217.486,68
Cuentas por cobrar clientes	9.893,42	Obligaciones con instituciones financieras	23.849,38
Otras cuentas por cobrar	428,25	Otras cuentas y documentos por pagar	14.079,06
Crédito Tributario IVA	-	Total Pasivo Corriente	255.415,12
Crédito Tributario Renta	22.672,85		
Inventario productos en almacén	250.510,93	PASIVO LARGO PLAZO	
Total Activo Corriente	309.141,61	Obligaciones con instituciones Financieras	63.999,46
ACTIVO FIJO		Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	58.100,47
Bienes inmuebles	81.543,55	Total Pasivo Largo Plazo	122.099,93
Muebles y enseres	4.182,50	TOTAL PASIVO	377.515,05
Equipos e instalaciones	1.566,73		
Equipos de computación y software	20.657,20		
Vehículos	23.500,00		
Depreciación acumulada			
Activo Fijo	45.666,69		
Otros activos fijos	26.724,68		
Activo Fijo Neto	112.507,97		
ACTIVO DIFERIDO			
Otros activos diferidos	65.964,96	PATRIMONIO NETO	76.017,61
Amortización Acumulada	34.081,88		
Total Activo Diferido	31.883,08		
TOTAL ACTIVO	453.532,66	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	453.532,66

Estado de Resultados	
Mundo Mágico de la Mascota	
A Diciembre de 2010	
Ventas Netas gravadas tarifa 12%	1.595.948,84
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	137.210,56
Costo de Ventas	1.329.398,85
Depreciación Activo Fijo	10.729,76
UTILIDAD BRUTA	393.030,79
Gastos Operativos	320.225,62
Sueldos y salarios	77.137,59
IESS	13.649,92
Beneficios sociales	11.907,80
Honorarios profesionales	8.251,85
Mantenimiento y reparaciones	12.578,91
Arrendamiento bienes inmuebles	92.392,25
Comisiones	57.232,25
Promoción y Publicidad	11.775,64
Combustibles	2.223,59
Suministros y materiales	13.078,61
Gastos de gestión	3.846,70
Servicios Básicos	12.780,61
Impuestos, contribuciones	231,92
Amortizaciones	3.137,98
UTILIDAD OPERATIVA	72.805,17
Gasto IVA	14.556,35
Otros gastos	34.144,81
UTILIDAD DEL EJERICICO	24.104,01
Participación empleados	3.615,60
Impuestos	5.122,10
Utilidad Neta	15.366,31

Año 2011

Estado de Situación Financiera			
Mundo Mágico de la Mascota			
De Enero a Diciembre 2011			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOCORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja-Bancos	24.711,26	Cuentas y documentos por pagar proveedores	180.217,89
Cuentas por cobrar clientes	14.315,42	Obligaciones con instituciones financieras	45.970,50
Otras cuentas por cobrar	440,50	Otras cuentas y documentos por pagar	16.503,82
Crédito Tributario Renta	22.201,90	Total Pasivo Corriente	242.692,21
Inventario productos en almacén	175.820,30	PASIVO LARGO PLAZO	
Total Activo Corriente	237.489,38	Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	22.782,02
		Total Pasivo Largo Plazo	22.782,02
ACTIVO LARGO PLAZO			
Cuentas por cobrar clientes largo plazo	1.200,00	TOTAL PASIVO	265.474,23
Total Activo Largo Plazo	1.200,00		
ACTIVO FIJO			
Bienes inmuebles	81.543,55		
Muebles y enseres	4.182,50		
Equipos e instalaciones	1.566,73		
Equipos de computación y software	21.713,65		
Vehículos	23.500,00		
Depreciación acumulada			
Activo Fijo	60.315,16	PATRIMONIO NETO	102.914,78
Otros activos fijos	26.724,68		
Activo Fijo Neto	98.915,95		
ACTIVO DIFERIDO			
Otros activos diferidos	65.964,96		
Amortización			
Acumulada	35.181,28		
Total Activo Diferido	30.783,68	TOTAL PASIVO Y	
TOTAL ACTIVO	368.389,01	PATRIMONIO	368.389,01

Estado de Resultados	
Mundo Mágico de la Mascota	
A Diciembre de 2011	
Ventas Netas gravadas tarifa 12%	1.881.417,11
Ventas Netas gravadas tarifa 0%	171.681,58
Costo de Ventas	1.588.281,34
Depreciación Activo Fijo	15.747,97
UTILIDAD BRUTA	449.069,38
Gastos Operativos	367.301,56
Sueldos y salarios	106.471,62
IESS	19.240,08
Beneficios sociales	15.158,43
Honorarios profesionales	700,00
Mantenimiento y reparaciones	18.112,47
Arrendamiento bienes inmuebles	123.828,41
Comisiones	26.605,65
Promoción y Publicidad	16.166,03
Combustibles	2.241,51
Suministros y materiales	17.903,65
Gastos de gestión	10.574,05
Gastos de viaje	2,74
Servicios Básicos	10.296,92
Amortizaciones	-
UTILIDAD OPERATIVA	81.767,82
Gasto IVA	3.568,44
Otros gastos	49.873,36
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28.326,02
Participación empleados	4248,90
Impuestos	6019,28
Utilidad Neta	18057,84

2.2.1. Diagnóstico de los estados financieros

En términos generales, Mundo Mágico de la Mascota tiene gran ventaja en cuanto a su condición con los proveedores, ya que las condiciones de pago son favorables permitiendo a la empresa financiarse sin costo a través de ellos, eliminando la necesidad de adquirir crédito de capital de trabajo.

Por otro lado, a simple vista la empresa tiene problemas de liquidez principalmente a la no adecuada administración de sus obligaciones bancarias. Es preocupante el manejo de la deuda de la empresa pues se observa que ha adquirido altos créditos bancarios de corto plazo destinados a financiar activos inmovilizados como apertura de nuevos locales, mantenimiento y remodelaciones deteriorando así sus índices financieros.

Adicionalmente, la estructura del balance denota que Mundo Mágico de la Mascota depende de su inventario, indicando esto que la empresa no dispone de activos fácilmente convertibles en efectivo, por lo cual no estaría en capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

En general, Mundo Mágico de la Mascota posee varios problemas financieros principalmente por la falta de control en las transacciones realizadas en especial en los gastos debido a que las finanzas de la empresa no están separadas de las de la familia, lo cual ha provocado que la liquidez se vea mermada y los demás indicadores y estados financieros deteriorados.

2.3. Desarrollo Análisis Vertical y Horizontal

2.3.1. Análisis Vertical

El análisis financiero vertical consiste en la comparación porcentual de las partidas del Estado de Resultados contra las ventas y del Estado de Situación Financiera contra el activo total a fin de determinar si han existido cambios importantes que se hayan podido dar en la estructura financiera de la empresa.

Estado de Situación Financiera						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO CORRIENTE						
Caja-Bancos	0,51%	1,01%	0,87%	0,34%	4,18%	4,42%
Cuentas por cobrar clientes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,61%	2,56%
Otras cuentas por cobrar	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%	0,08%
Crédito Tributario IVA	0,13%	0,25%	3,78%	2,91%	0,00%	0,00%
Crédito Tributario Renta	1,12%	3,22%	4,63%	4,06%	3,70%	3,97%
Inventario productos en almacén	50,1%	57,39%	46,14%	43,03%	40,86%	31,43%
Total Activo Corriente	51,9%	61,8%	55,4%	50,3%	50,4%	42,46%
ACTIVO LARGO PLAZO						
Cuentas por cobrar clientes largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%
Total Activo Largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%
ACTIVO FIJO						
Bienes inmuebles	33,6%	24,33%	16,44%	15,55%	13,30%	14,58%
Muebles y enseres	0,00%	0,00%	0,84%	0,80%	0,68%	0,75%
Equipos e instalaciones	1,73%	1,72%	0,32%	0,30%	0,26%	0,28%
Equipos de computación y software	2,23%	2,01%	2,73%	3,40%	3,37%	3,88%
Vehículos	9,70%	7,01%	4,74%	4,48%	3,83%	4,20%
Depreciación acumulada Activo Fijo	0,79%	3,06%	3,99%	6,27%	7,45%	10,78%
Otros activos fijos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,36%	4,78%
Total Activo Fijo	48,0%	38,1%	29,0%	30,7%	33,2%	39,25%
ACTIVO DIFERIDO						
Otros activos diferidos	0,00%	0,00%	13,30%	12,58%	10,76%	11,79%
Amortización Acumulada	0,00%	0,00%	2,22%	6,29%	5,56%	6,29%
Total Activo Diferido	0,00%	0,00%	15,5%	18,86%	16,32%	18,08%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar proveedores	66,10%	72,33%	41,18%	50,56%	35,48%	32,22%
Obligaciones con instituciones financieras	2,55%	9,01%	1,56%	1,38%	3,89%	8,22%
Obligaciones con la Administración Tributaria	1,14%	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IESS por pagar	0,47%	0,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones con empleados	0,50%	0,21%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar	0,00%	0,00%	35,25%	10,16%	2,30%	2,95%
Total Pasivo Corriente	70,7%	83,2%	77,9%	62,0%	41,6%	43,39%
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligaciones con instituciones Financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,44%	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,48%	4,07%
Total Pasivo Largo Plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19,9%	0,00%
TOTAL PASIVO	70,7%	83,2%	77,9%	62,0%	61,5%	43,39%
Patrimonio Neto	27,6%	10,6%	9,60%	12,7%	12,4%	18,40%

Estado de Resultados						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	88,068%	87,442%	83,952%	77,831%	76,704%	77,360%
Depreciación Activo Fijo	0,136%	0,665%	0,615%	0,793%	0,619%	0,767%
UTILIDAD BRUTA	11,796%	11,893%	15,433%	21,376%	22,677%	21,873%
Gastos operativos	11,349%	8,415%	9,343%	12,902%	18,476%	17,890%
Sueldos y salarios	2,486%	2,120%	2,581%	2,931%	4,451%	5,186%
IESS	0,414%	0,413%	0,490%	0,543%	0,788%	0,937%
Beneficios sociales	0,396%	0,292%	0,442%	0,406%	0,687%	0,738%
Honorarios profesionales	0,399%	0,428%	0,432%	0,469%	0,476%	0,034%
Mantenimiento y reparaciones	1,147%	0,414%	0,171%	0,205%	0,726%	0,882%
Arrendamiento bienes inmuebles	3,085%	0,300%	0,361%	0,835%	5,331%	6,031%
Comisiones	1,737%	2,874%	2,782%	3,342%	3,302%	1,296%
Promoción y Publicidad	0,292%	0,323%	0,221%	0,308%	0,679%	0,787%
Combustibles	0,264%	0,070%	0,155%	0,085%	0,128%	0,109%
Seguros y reaseguros	0,000%	0,039%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Suministros y materiales	0,522%	0,483%	0,520%	0,537%	0,755%	0,872%
Gastos de viaje	0,000%	0,000%	0,007%	1,360%	0,000%	0,000%
Gastos de gestión	0,114%	0,090%	0,000%	0,000%	0,222%	0,515%
Servicios Básicos	0,492%	0,558%	0,455%	0,510%	0,737%	0,502%
Impuestos/Contribuciones	0,000%	0,011%	0,016%	0,043%	0,013%	0,000%
Amortizaciones	0,000%	0,000%	0,709%	1,330%	0,181%	0,000%
UTILIDAD OPERATIVA	0,447%	3,479%	6,090%	8,474%	4,201%	3,983%
Gastos Financieros	0,133%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Gasto IVA	0,000%	1,465%	0,894%	0,756%	0,840%	0,174%
Otros gastos	2,581%	4,530%	4,177%	5,440%	1,970%	2,429%
Utilidad antes de impuestos	-2,267%	-2,516%	1,020%	2,277%	1,391%	1,380%
Participación empleados	0,000%	0,000%	0,153%	0,342%	0,209%	0,207%
Impuestos	0,000%	0,000%	0,217%	0,484%	0,296%	0,293%
Utilidad /Pérdida del ejercicio	-2,267%	-2,516%	0,650%	1,452%	0,887%	0,880%

2.3.2. Análisis Horizontal

El análisis financiero horizontal consiste en la comparación porcentual de las partidas del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera de un año a otro. Dicho análisis permite conocer los crecimientos que ha tenido la empresa en cuanto a las partidas de sus Estados Financieros.

Estado de Situación Financiera					
	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO CORRIENTE					
Caja-Bancos	176,8%	27,47%	-58,64%	1330,0%	-3,61%
Cuentas por cobrar clientes	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	44,70%
Otras cuentas por cobrar	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	2,86%
Crédito Tributario IVA	159,6%	2111,7%	-18,45%	-100,00%	0,00%
Crédito Tributario Renta	299,1%	112,56%	-7,27%	6,46%	-2,08%
Inventario productos en almacén	58,21%	18,97%	-1,38%	11,00%	-29,8%
Total Activo Corriente	64,81%	32,54%	-3,94%	17,07%	-23,1%
ACTIVO LARGO PLAZO					
Cuentas por cobrar clientes largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,0%
Total Activo Largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVO FIJO					
Bienes inmuebles	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Muebles y enseres	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipos e instalaciones	37,46%	-72,75%	0,00%	0,00%	0,00%
Equipos de computación y software	24,88%	100,64%	31,79%	15,80%	5,11%
Vehículos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Depreciación acumulada Activo Fijo	434,2%	93,14%	66,30%	38,81%	32,08%
Otros activos fijos	0,00%	0,00%	0,00%	100,0%	0,00%
Total Activo Fijo	9,64%	12,78%	12,09%	26,19%	7,70%
ACTIVO DIFERIDO					
Otros activos diferidos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Amortización Acumulada	0,00%	0,00%	200,0%	3,33%	3,23%
Total Activo Diferido	0,00%	0,00%	28,57%	1,11%	1,10%
TOTAL ACTIVO	38,29%	47,97%	5,76%	16,87%	-8,75%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y documentos por pagar proveedores	51,32%	-15,76%	29,86%	-17,99%	-17,1%
Obligaciones con instituciones financieras	387,5%	-74,40%	-6,64%	230,49%	92,75%
Obligaciones con la Administración Tributaria	61,13%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IESS por pagar	21,80%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones con empleados	-41,15%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar	0,00%	0,00%	-69,52%	-73,58%	17,22%
Total Pasivo Corriente	62,77%	38,55%	-15,79%	-21,58%	-4,98%
PASIVO LARGO PLAZO					
Obligaciones con instituciones Financieras	0,00%	0,0%	0,00%	100,00%	-100%
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	-60,7%
Total Pasivo Largo Plazo	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	-100%
TOTAL PASIVO	62,77%	38,55%	-15,7%	15,91%	-35,7%
Patrimonio Neto	-47,0%	34,06%	40,84%	13,33%	35,3%

Estado de Resultados					
	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	34,069%	23,869%	6,598%	4,828%	18,460%
Costo de Ventas	33,116%	18,925%	-1,174%	3,310%	19,474%
Depreciación Activo Fijo	554,341%	14,585%	37,486%	-18,192%	46,769%
UTILIDAD BRUTA	35,179%	60,736%	47,643%	11,210%	14,258%
Gastos operativos	-0,595%	37,535%	47,201%	50,123%	14,701%
Sueldos y salarios	14,336%	50,765%	21,051%	59,197%	38,028%
IESS	33,828%	46,944%	18,311%	51,915%	40,954%
Beneficios sociales	-1,071%	87,460%	-2,233%	77,477%	27,298%
Honorarios profesionales	43,656%	24,946%	15,699%	6,517%	-91,517%
Mantenimiento y reparaciones	-51,635%	-48,669%	27,370%	271,307%	43,991%
Arrendamiento bienes inmuebles	-86,954%	48,984%	146,429%	569,509%	34,025%
Comisiones	121,770%	19,908%	28,042%	3,584%	-53,513%
Promoción y Publicidad	48,101%	-15,178%	48,533%	131,390%	37,284%
Combustibles	-64,551%	175,213%	-41,486%	57,807%	0,806%
Seguros y reaseguros	0,000%	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Suministros y materiales	24,173%	33,261%	10,045%	47,438%	36,893%
Gastos de viaje	0,000%	0,0%	19279,31%	-100,0%	100,000%
Gastos de gestión	5,931%	-100,0%	0,000%	100,000%	174,886%
Servicios Básicos	51,875%	1,118%	19,402%	51,634%	-19,433%
Impuestos/Contribuciones	0,000%	83,546%	179,251%	-67,202%	-100,000%
Amortizaciones	0,000%	0,000%	100,000%	-85,729%	-100,000%
UTILIDAD OPERATIVA	943,517%	116,854%	48,321%	-48,036%	12,310%
Gastos Financieros	100,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Gasto IVA	0,000%	-24,428%	-9,755%	16,385%	-75,485%
Otros gastos	135,273%	14,203%	38,856%	-62,040%	46,064%
Utilidad antes de impuestos	-48,762%	150,230%	137,936%	-35,978%	17,516%
Participación empleados	0,000%	100,000%	137,936%	-35,978%	17,516%
Impuestos	0,000%	100,000%	137,936%	-35,978%	17,516%
Utilidad /Pérdida del ejercicio	48,762%	132,022%	137,936%	-35,978%	17,516%

2.3.3. Diagnóstico del análisis horizontal y vertical

De acuerdo a los cálculos del análisis vertical y horizontal se observa una composición poco favorable del estado de situación financiera que presenta Mundo Mágico de la Mascota.

En primer lugar, resulta que el activo corriente en relación al activo total es en promedio tan solo el 52,07% mientras que el pasivo corriente de igual manera en relación con el activo total representa en promedio el 63,20%. Este resultado es preocupante ya que indica problemas de liquidez; un resultado óptimo sería que el activo corriente supere en el doble al pasivo corriente.

En el caso de la empresa, una posible solución para mejorar su situación es aumentar la financiación con recursos propios o convertir la deuda de corto plazo en deuda de largo plazo.

Solamente en el año 2010, el pasivo corriente fue menor que el activo corriente, aparentemente debido a la obtención de una deuda bancaria a largo plazo, la misma que fue cancelada en el año 2011 donde el pasivo corriente vuelve a ser mayor que el activo corriente.

En cuanto a los fondos propios de Mundo Mágico de la Mascota, en el año 2006 representan el 39% del pasivo total, lo cual es saludable pues muestra que la empresa está suficientemente capitalizada y sin endeudamiento excesivo, sin embargo, en los años siguientes, este valor disminuye significativamente principalmente por las pérdidas que ha tenido la empresa

llegando a ser el más bajo 12% en relación al pasivo total en el año 2008. Finalmente, este valor se ha estabilizado llegando a 42% en el año 2011 al haber generado utilidades.

Adicionalmente, se observa que el inventario llega a ser en promedio el 44,84% del activo total, y el activo fijo llega a ser el 36,43% en promedio del activo total, es decir que el inventario y el activo fijo componen en 81,27% el activo total, indicando que la empresa no cuenta con activo disponible suficiente para hacer frente a cualquier contingente, por tanto no dispone de liquidez suficiente.

En el Estado de Resultados se observa que las ventas han crecido anualmente aunque en menores tasas los últimos años, sin embargo, este crecimiento no es el mismo en las utilidades, las cuales tienen una tendencia a la baja. Este comportamiento puede ser explicado por compras que ha realizado la empresa, las cuales no contribuyen al giro del negocio, por tanto tampoco a la generación de ventas y utilidades, dichas compras están representadas por la cuenta Gasto IVA y Otros Gastos.

El principal problema de Mundo Mágico de la Mascota es que en la empresa se manejan, a más de los movimiento propios del negocio, transacciones de la familia, es decir gastos personales, por lo tanto el tema financiero de la familia no es independiente del de la empresa. Esto se ve reflejado en los altos valores de la cuenta Otros Gastos, la cual contempla no solamente gastos de la empresa sino de la familia. Esto repercute en la disminución de

las utilidades de la empresa. Asimismo, en el estado de situación financiera consta desde el año 2010 una cuenta llamada Otras Cuentas por Cobrar las cuales se refieren a montos que la empresa ha prestado a los dueños de la misma; a pesar de que el monto no es significativo no es conveniente mezclar a la empresa y a la familia pues a causa de esto se deterioran los resultados e indicadores de la empresa provocando que la información no sea real y lleve a tomar medidas erróneas.

Adicionalmente, se observa que la empresa no ha sido capaz de generar recursos mediante sus actividades operativas en los años 2009 y 2010 principalmente por cancelar mayor cantidad de deudas e implantar política crediticia. En el año 2011, Mundo Mágico de la Mascota genera recursos con sus operaciones ordinarias, lo cual es vital para que la empresa no tenga problemas financieros.

2.4. ÍNDICES FINANCIEROS Y ANÁLISIS

Los indicadores financieros ayudan la adecuada toma de decisiones, tanto en la evaluación de las inversiones, la detección de falencias y las desviaciones observadas, para de esta manera establecer un juicio con respecto a la situación financiera de la empresa.

2.4.1. Índices de Liquidez

Los indicadores de liquidez permiten conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Mientras más alto es el resultado, la empresa tendrá mayores posibilidades de cancelar sus deudas corrientes. Se debe tener en cuenta que tener mucha liquidez tampoco es conveniente debido a que se estaría manteniendo dinero ocioso, el cual podría invertirse. (Rivadeneira, 2009)

En Mundo Mágico de la Mascota se observa que han existido varias renovaciones de crédito y crecimiento del pasivo bancario siendo estos síntomas de la caída de la liquidez corriente de la empresa.

2.4.1.1. Razón Circulante

La razón circulante permite conocer el grado al cual los créditos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por los activos que se espera se conviertan rápidamente en efectivo, en un futuro cercano. (Besley y Brigham, 2009)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Razón Circulante	0,73	0,74	0,71	0,81	1,21	0,98

Durante los años analizados, la razón circulante ha sido menor de uno, excepto en el año 2010 que alcanzó el valor de 1,21, sin embargo, se

observa claramente que la empresa tiene problemas de liquidez. Una regla práctica dice que la razón circulante debe ser de 1,5 a 2,5. Mundo Mágico de la Mascota tiene resultados muy por debajo de lo que sería saludable, por lo tanto se deduce que la empresa no tiene recursos suficientes de corto plazo para hacer frente a sus pasivos de corto plazo. Asimismo, al no tener recursos, la empresa no podría acceder a una inversión a corto plazo. En el año 2010, la empresa accedió a un crédito bancario de largo plazo con el cual mejoró su índice de razón circulante. Mientras que en el año 2011, dicho crédito se transformó en crédito de corto plazo haciendo que la razón circulante disminuya este año a 0,98, siendo este valor preocupante para la gestión de la empresa. El resultado muestra que los acreedores de corto plazo no están cubiertos por los activos de corto plazo de la empresa.

2.4.1.2.Capital de Trabajo

El capital de trabajo está integrado por recursos de carácter permanentes que quedan en la empresa después de financiar el activo inmovilizado, por lo cual el capital de trabajo es un concepto de pasivo. Si el capital de trabajo es mayor que cero indica que parte del activo circulante ha sido financiado con capitales permanentes; si resulta que es igual a cero, entonces todo el activo circulante está siendo financiado con recursos a corto plazo y en caso de que el capital de trabajo sea negativo significa que además del activo circulante, parte del activo fijo está siendo financiado con recursos a corto plazo. (Calleja, 2003)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capital de Trabajo	(45.668,85)	(71.768,62)	(111.888,06)	(61.636,12)	53.726,49	(5.202,83)

Este índice en Mundo Mágico de la Mascota es negativo todos los años a excepción del año 2010, donde se adquirieron créditos a largo plazo para la apertura de un nuevo local en Quicentro Sur.

Los primeros años Mundo Mágico de la Mascota tuvo pérdidas lo cual explica por qué el capital de trabajo se ve deteriorado estos años, en lo que respecta a los años siguientes desde el 2008, 2009 y 2011, la empresa ya generó utilidades sin embargo su capital de trabajo sigue siendo negativo, a causa de que el negocio suele endeudarse en pasivos de corto plazo y los activos no corrientes especialmente los activos fijos son altos.

En otras palabras, la empresa estaría financiando sus activos fijos con pasivos de corto plazo. Solamente en el año 2010, Mundo Mágico de la Mascota tiene su capital de trabajo positivo, lo cual se da por la deuda de largo plazo que contrajo la empresa. Sin embargo, en el año 2011, se cancela la deuda de largo plazo y se convierte en deuda de corto plazo deteriorando nuevamente este indicador. Además, los problemas que tiene la empresa se dan también por la falta de control del efectivo.

2.4.1.3. Prueba Ácida

Este indicador es el complemento del indicador de razón circulante, y no considera el inventario en su cálculo pues es el elemento menos líquido del activo circulante. La prueba ácida se centra en el activo circulante más líquido como es el efectivo, los valores comerciales y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones a corto plazo. (Van Horne y Wachowicz, 2002)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prueba Ácida	0,02	0,05	0,12	0,12	0,23	0,25

Este indicador es más riguroso que la razón circulante, pues indica si la empresa está en capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo sin contar con la venta de sus inventarios, es decir solamente con activos de fácil conversión en efectivo. Este indicador debe ser uno o mayor. (Rivadeneira, 2009)

En el caso de Mundo Mágico de la Mascota, la prueba ácida es sumamente baja no llegando ni a 0,5 en ningún año, lo cual muestra que la empresa es altamente dependiente de su inventario, llegando a la conclusión de que el negocio no tiene capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo y no cuenta con activos convertibles rápidamente en efectivo como inversiones.

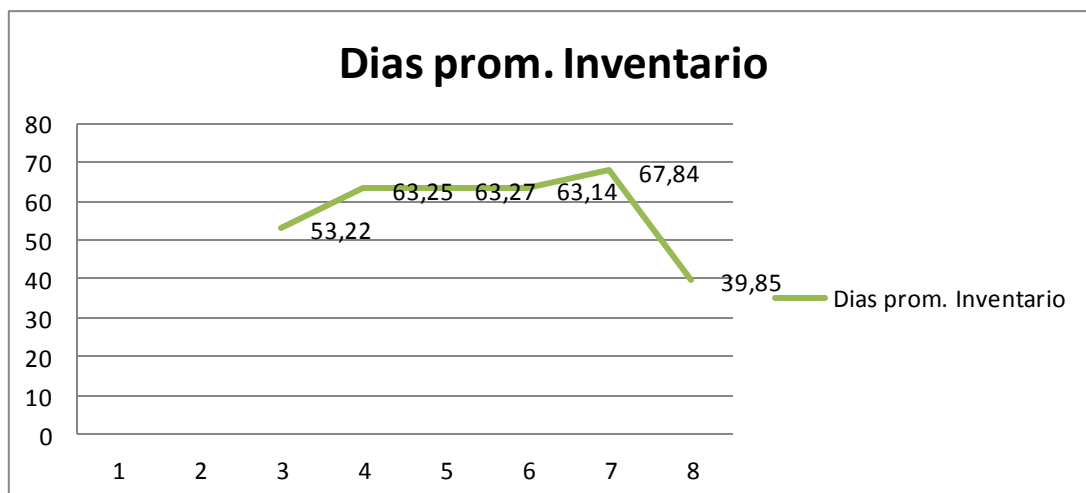
La empresa está en riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a sus obligaciones. Es decir en caso de que todos los acreedores demanden sus pagos, la empresa no estará en capacidad de hacer frente a los mismos cayendo en insolvencia.

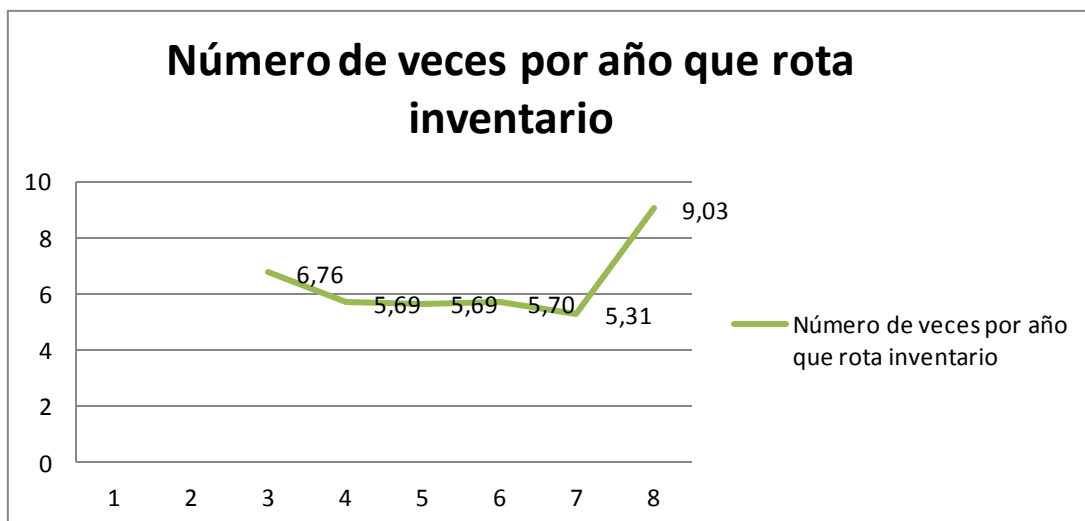
2.4.2. Índices operativos

2.4.2.1. Días promedio de inventario

Este indicador muestra con qué eficiencia se han consumido los inventarios. Se debe tomar en cuenta que una rotación lenta provoca mayores gastos para almacenar los productos. (Ibídem)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Días promedio Inventario	53,22	63,25	63,27	63,14	67,84	39,85
Veces por año que rota inventario	6,76	5,69	5,69	5,70	5,31	9,03





Los días promedio de inventario hace alusión al periodo de tiempo que demora la empresa en vender su inventario. En Mundo Mágico de la Mascota la rotación de inventarios en promedio es de 58,43 días, la cual es relativamente alta corriendo el riesgo de perder ventas por falta de adecuados stocks. En promedio, el inventario rota 6 veces por año.

En el año 2011, se observa que los días promedio de inventario han disminuido notoriamente, se ha vendido más inventario este año, lo cual se refleja en el crecimiento en ventas de este año. Dicho crecimiento en ventas se debe a la gestión de la administración de implementar promociones que dieron excelentes resultados en el año 2011. Se establecieron promociones con ciertas marcas que maneja la empresa, entre éstas se realizó con la marca Pedigree la oferta que consistió en que por comprar una funda de 15 kg se llevan 2 kg gratis, esta promoción fue la que mejor resultados dio durante el año; además, con

los productos que iban quedando ese año se sacaron más promociones que permitieron deshacerse de inventario obsoleto.

2.4.2.2. Días promedio de cobranza

Este indicador permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar y su éxito en la cobranza de las mismas e indica el número de veces que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo durante el año. (Van Horne y Wachowicz, 2002)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Días promedio cobranza	-	-	-	-	2,14	2,80

Las ventas de Mundo Mágico de la Mascota del año 2006 al 2009 han sido al contado, por lo cual no han tenido cuentas por cobrar siendo este índice de cero. Sin embargo, desde el año 2010, la empresa ya implementó ventas a crédito, las cuales en general son a 30 días o máximo 60 días de plazo, pero no cuenta con una política crediticia formal, ni provisión de cuentas incobrables.

Los días promedio de cobranza del negocio es 2,47 días, lo cual es muy saludable pues se cobra antes del tiempo de que se debe pagar a los proveedores. Desafortunadamente, los recursos de la empresa han sido utilizados para propósitos familiares lo cual ha creado cuentas por

cobrar a los dueños (otras cuentas por cobrar y cuentas por cobrar largo plazo) de la empresa deteriorando este índice.

2.4.2.3. Días promedio de pago

Representa el número de días en que se pagan las deudas con proveedores es decir deudas a corto plazo. Es conveniente, a diferencia de los días promedio de inventario y de cuentas por cobrar, que el valor en días de este indicador sea alto, pero sin dar a la empresa la imagen de morosa ante sus proveedores. (Rivadeneira, 2009)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Días promedio de pago	62,89	74,87	54,92	74,40	57,82	42,86

Este indicador muestra el plazo que tiene la empresa para pagar las compras a sus proveedores. El negocio en promedio paga a sus proveedores en un plazo de 61,29 días, lo cual es conveniente para la empresa, ya que este resultado muestra que la empresa se ha estado financiando sin costo a través de sus proveedores.

Se observa en el año 2011 que los días promedio de pago han disminuido significativamente llegando a 42,86 días. Sin embargo, las condiciones con los proveedores se han mantenido iguales. Este decremento en los días de pago se debe a que en este año se han realizado varias negociaciones con los proveedores de las cuales se

acordó adquirir mercadería con la modalidad de rebate, por lo tanto se han contabilizado varias notas de crédito. Debido a esto en la contabilidad constan menos deudas con proveedores pero la relación con ellos es favorable para la empresa.

2.4.2.4. Ciclo de efectivo

Se refiere al número de días que transcurren hasta que ingresa el efectivo de una venta desde que se pagaron los productos del inventario. Cuando se dan desfases entre las entradas y salidas de efectivo, el ciclo de efectivo es positivo y por tanto es necesario acceder a financiamiento para cubrir los inventarios y las cuentas por cobrar. Mientras más largo sea el ciclo de efectivo, la empresa necesitará más financiamiento. (Tola, 2012)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ciclo de efectivo	(9,68)	(11,62)	8,35	(11,27)	12,17	(0,21)

Este indicador se refiere al tiempo en días que la empresa demora en recuperar el dinero invertido en los recursos productivos. Si los Días Promedio de Inventario y los Días Promedio de Cobranza superan los Días Promedio de Pago, la empresa tendrá ciclo de efectivo, el cual deberá financiar mediante un crédito a corto plazo de capital de trabajo o en su defecto financiar estas necesidades con recursos propios. (Rivadeneira, 2009)

En el caso de Mundo Mágico de la Mascota, no tiene ciclo de conversión de efectivo en los años 2006, 2007, 2009 y 2011, debido a que los días promedio de pago son superiores a los días promedio de inventario y días promedio de cobranza, en otras palabras, la empresa se financió con proveedores, es decir, se financió con deuda sin costo.

Sin embargo, en los años 2008 y 2010, el ciclo de conversión de efectivo de la empresa fue positivo indicando que la misma necesitó financiamiento, principalmente por la baja rotación del inventario y disminución de los días promedio de pago por negociaciones (rebates) con los proveedores.

En el año 2011, la empresa vendió más inventario que otros años debido a promociones que les permitió incrementar sus ventas y por tanto aumentar su rotación; manteniéndose sin ciclo de conversión de efectivo y por ende sin necesidad de financiamiento de capital de trabajo.

2.4.2.5. Rotación de Activo Fijo

Se debe tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo activo, por tanto con menos pasivos, menos deudas y patrimonio. Este indicador se trata de eficiencia, y mide las veces que se han vendido activos fijos improductivos que no ayudan a la generación de ventas.
(Ibídem)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rotación Activo Fijo	8,29	11,67	14,84	17,27	15,40	20,76

Mientras más alto sea este indicador es más eficaz; muestra con qué eficacia la empresa maneja sus activos fijos en la generación de ventas.

En Mundo Mágico de la Mascota existe una mejora cada año del indicador de rotación de activos. Esta mejora se debe principalmente al incremento de ventas y dicho incremento es causa de la expansión del negocio. Cada vez que se abre una sucursal, la concesión, es decir el derecho por estar en un centro comercial consta en los estados financieros como activo fijo, es por esto que en el año 2010 aumentan los activos fijos al haberse aperturado una nueva sucursal en el centro comercial Quicentro Sur, donde la rotación ha decrecido ligeramente.

En cuanto a los demás activos fijos, generalmente se adquieren equipos de oficina, computadores entre otros, y solamente se ha vendido una furgoneta en el año 2010.

2.4.2.6. Rotación de Activo Total

Establece la eficiencia relativa del activo total en la generación de ventas. (Van Horne y Wachowicz, 2002) Este indicador indica si la empresa ha sido eficiente en la administración de sus activos. (Rivadeneira, 2009)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rotación Activo Total	3,91	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57

En el caso de la empresa, este indicador se ha mantenido sin mayores variaciones; hubo un ligero aumento en el año 2011, pero sigue siendo bajo. En promedio, el activo total rota 4,18 veces, lo cual quiere decir que por cada dólar invertido en activos, se ha generado 4 centavos en ventas. Es decir, que las ventas de la empresa no han sido generadas por el activo total.

La administración del negocio no ha sido eficiente con el manejo de sus activos, no existe un control de manejo de efectivo, pues no se preparan flujos de caja que permita conocer el origen y usos de los recursos, no se realiza un perfil sujeto de crédito ni se realiza una evaluación acerca de cuanto inventario adquirir por tanto no se realiza una gestión adecuada en los activos de la empresa.

2.4.3. Índices de endeudamiento

Las razones de endeudamiento muestran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con los acreedores. Asimismo, miden la proporción de financiamiento obtenido a través de terceros con respecto a los dueños de la empresa. Las empresas con altos índices de endeudamiento aunque representen más riesgo, tendrán rendimientos esperados igualmente altos y la oportunidad de apalancar financieramente la empresa. (Rivadeneira, 2009)

2.4.3.1. Apalancamiento

El apalancamiento permite conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa. Una empresa apalancada muestra que la empresa tiene más endeudamiento con terceros que patrimonio, lo cual es beneficioso ya que permite generar mayores utilidades con la deuda. Sin embargo, también se podría generar pérdida por lo que una empresa con deuda también es más riesgosa. (Ibídem)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Apalancamiento	2,70	4,70	11,57	9,12	7,48	4,34

Este indicador es la palanca para optimizar el rendimiento sobre activos totales - ROA - y se da por el nivel de deuda. A mayor nivel de apalancamiento mayor rentabilidad pero si sube mucho deteriora a la utilidad sobre ventas - ROS -. (Bac Credomatic, 2009)

El apalancamiento financiero es la medida en la cual la empresa hace uso de deudas. Una empresa apalancada es aquella que tiene algunas deudas en su estructura de capital. Debido a esto, la empresa debe hacer pagos por intereses independientemente de sus ventas; el apalancamiento financiero se refiere a los costos fijos de financiamiento de la empresa y se reconoce como una estrategia financiera donde se puede medir la eficacia de las decisiones de inversión de la empresa. En sí lo que indica el apalancamiento es si la rentabilidad sobre activos que tiene la empresa es suficiente para hacer frente al pago de financiación a través de terceros. (Ibídem)

En promedio el apalancamiento de la empresa es de 6,55, es decir que los activos superan en ese valor al patrimonio, se observa que no hay mucho riesgo, y hace alusión a la participación de los acreedores en la compañía.

2.4.3.2. Razón de endeudamiento

Este indicador indica la proporción de activos totales que han sido financiados por acreedores de la empresa. Mientras más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de terceros que se está utilizando para la generación de ganancias. (Lawrence, 2003)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Índice de endeudamiento	71,90%	88,71%	89,04%	82,92%	83,24%	72,06%

En la razón de endeudamiento se incluyen las obligaciones de corto y largo plazo.

Mundo Mágico de la Mascota tiene altos índices de endeudamiento siendo en promedio del 81,31%, lo cual resulta peligroso en caso de un contingente, además indica que la proporción del total de activos aportados por acreedores, la cual es bastante alta dejando la empresa en manos de ellos, por otro lado, el alto apalancamiento podría verse reflejado en un incremento de las utilidades. Además, la deuda de corto plazo en todos los años es más alta que la deuda de largo plazo lo cual es síntoma de que se debe reestructurar el pasivo de la empresa.

En el año 2010, se adquirieron tres préstamos de largo plazo con el fin de financiar la apertura del local del Quicentro Sur, sin embargo, dichos préstamos se transformaron en corto plazo, lo cual no es conveniente,

pues se dificulta la amortización de los costos fijos y la naturaleza y monto del financiamiento no es apropiado para ser financiado con corto plazo.

2.4.4. Índices de rentabilidad

Las razones de rentabilidad indican los efectos combinados de la administración, de la liquidez, activos y de la deuda sobre los resultados operativos de la empresa. (Besley y Brigham, 2009)

Para Mundo Mágico de la Mascota se analizan la rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activo y la rentabilidad patrimonial.

2.4.4.1. Rentabilidad sobre Activos (ROA)

La rentabilidad sobre activos totales permite conocer la efectividad en la administración y capacidad de producir utilidades sobre los activos totales. Mientras más alta es esta rentabilidad más rendimiento existe en las ventas y el dinero invertido. (Bac Credomatic, 2009)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad sobre activos	(8,88)%	(10,01)%	2,32%	6,11%	3,39%	4,90%

En los años 2006 y 2007 este indicador es negativo debido a las pérdidas que tuvo la empresa estos años. Este indicador en Mundo

Mágico de la Mascota se ha mantenido relativamente estable aunque con cifras bajas. En el año 2011 el ROA fue de 4,61% lo cual quiere decir que por cada dólar invertido en activos totales se ha obtenido 5 centavos de utilidad indicando que no ha existido una adecuada administración de los activos totales incidiendo esto en los resultados de las bajas utilidades de la empresa y que la misma no sea capaz de hacer frente a los costos de financiación que mantiene Mundo Mágico de la Mascota.

2.4.4.2. Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)

La rentabilidad sobre el patrimonio mide el rendimiento que se ha obtenido en la inversión de los accionistas o propietarios en la empresa. Generalmente, mientras más alto es este indicador, es mejor para los propietarios. (Lawrence, 2003)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad sobre patrimonio	(24,00)%	(47,00)%	26,87%	55,72%	25,34%	21,28%

La rentabilidad sobre patrimonio es la más importante debido a que muestra el valor neto de la empresa e indica el rendimiento que han tenido los inversionistas al arriesgar su dinero en el negocio, resulta atractivo invertir en una empresa con un ROE alto.

El ROE de la empresa ha ido disminuyendo paulatinamente cada año, pues las utilidades no han sido las esperadas y no apoyan a la rentabilidad sobre el patrimonio. En el año 2011 el ROE llegó a 21,28%, siendo en 4,06% menor que el año 2010. Además, se observa que la disminución del ROE también se da por causa del incremento de la deuda financiera a corto plazo, provocando mayores costos fijos, la disminución de la deuda a largo plazo y el incremento de la cuenta Otros Gastos. Este año por cada dólar que se ha invertido en el capital se ha tenido un rendimiento de 21,28%, es decir que por cada dólar invertido se ha ganado 21 centavos.

Además, se observa que la rentabilidad sobre activos es mucho menor que la rentabilidad sobre el patrimonio, lo cual indica que el efecto del apalancamiento de la empresa ha sido negativo o reductor, pues el costo de la deuda es mayor a la rentabilidad sobre activos o inversión. Dicho comportamiento conlleva a disminuir la rentabilidad sobre el patrimonio como se puede apreciar en la paulatina disminución de esta rentabilidad.

2.4.4.3. Rentabilidad sobre Ventas (ROS)

La rentabilidad sobre ventas mide el porcentaje de ventas por cada dólar que queda después de deducir costos y gastos (intereses, impuestos, dividendos). Le conviene a la empresa tener un alto rendimiento sobre ventas es decir mientras más alto es este indicador es mejor. (Ibídem)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad sobre Ventas	(2,27)%	(2,52)%	0,65%	1,45%	0,89%	0,88%

Sería ideal que una empresa tenga alta rentabilidad sobre ventas y que venda volúmenes importantes a la vez.

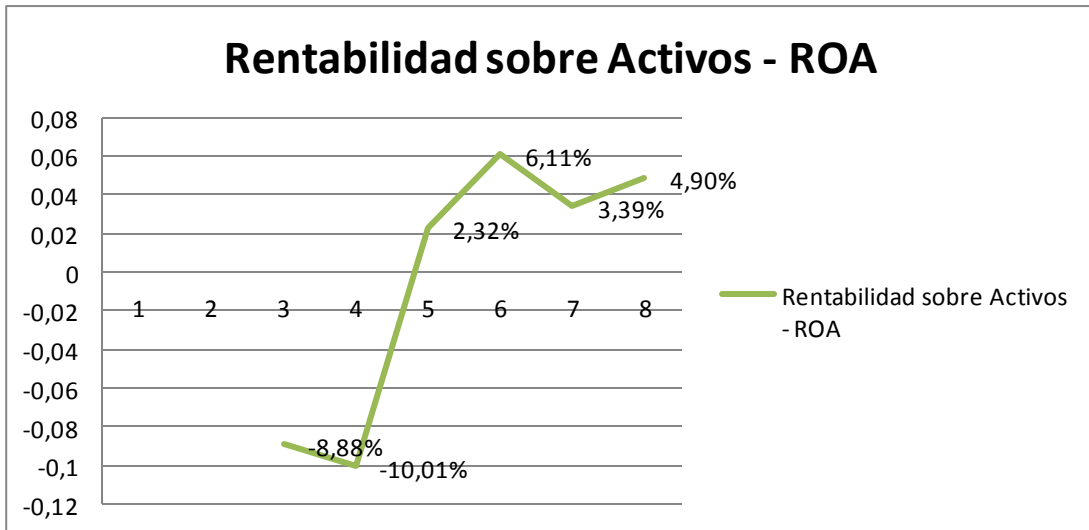
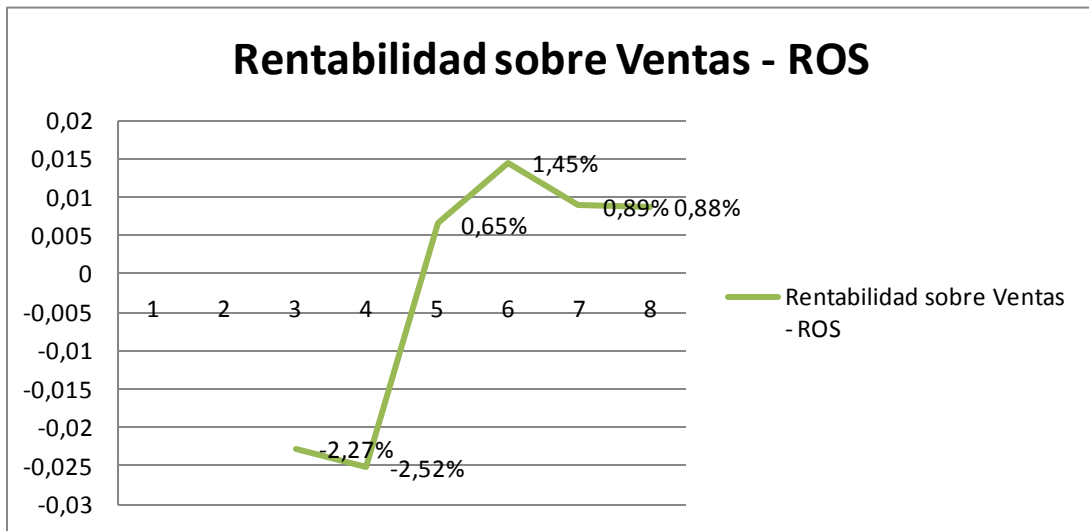
El ROS para la empresa se ha mantenido relativamente constante pero con cifras muy bajas, las cuales no llegan a uno, es decir que por cada dólar de ventas se ha generado una utilidad de menos de un centavo. Este resultado puede ser causa de las malas decisiones en cuanto a la deuda de la empresa, pues si esta es mal manejada y sube mucho deteriora la rentabilidad sobre las ventas como ha estado ocurriendo.

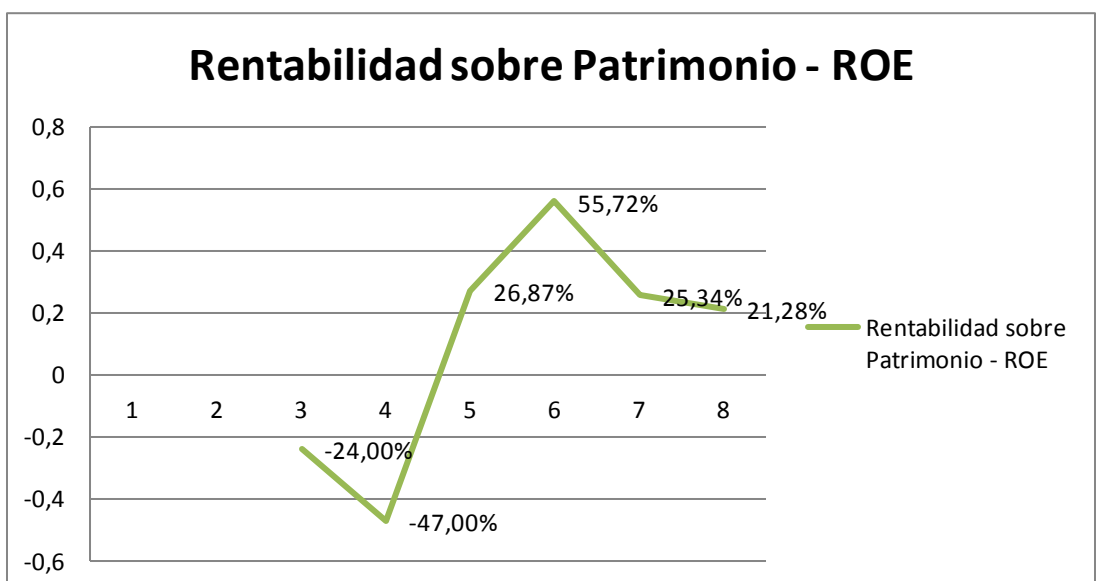
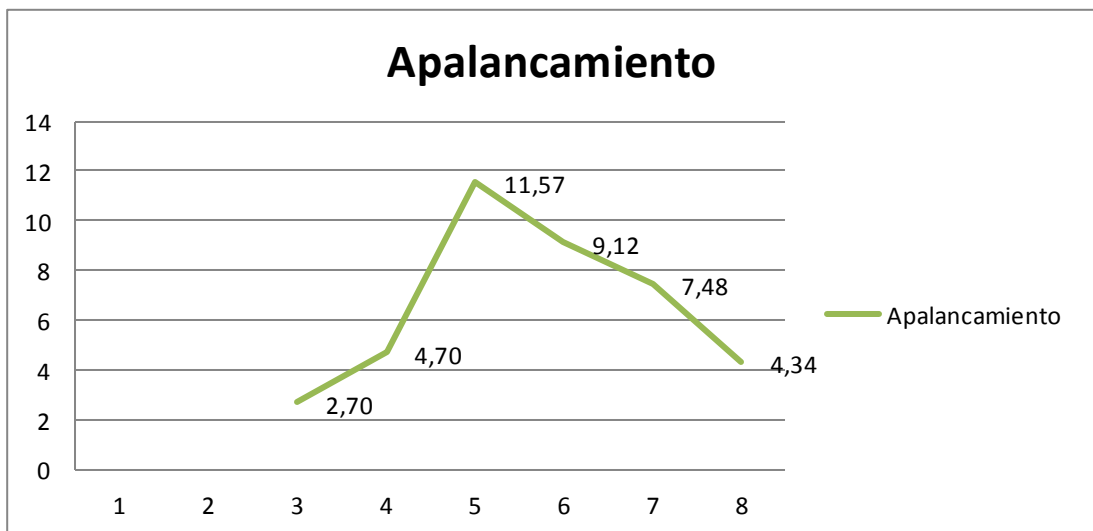
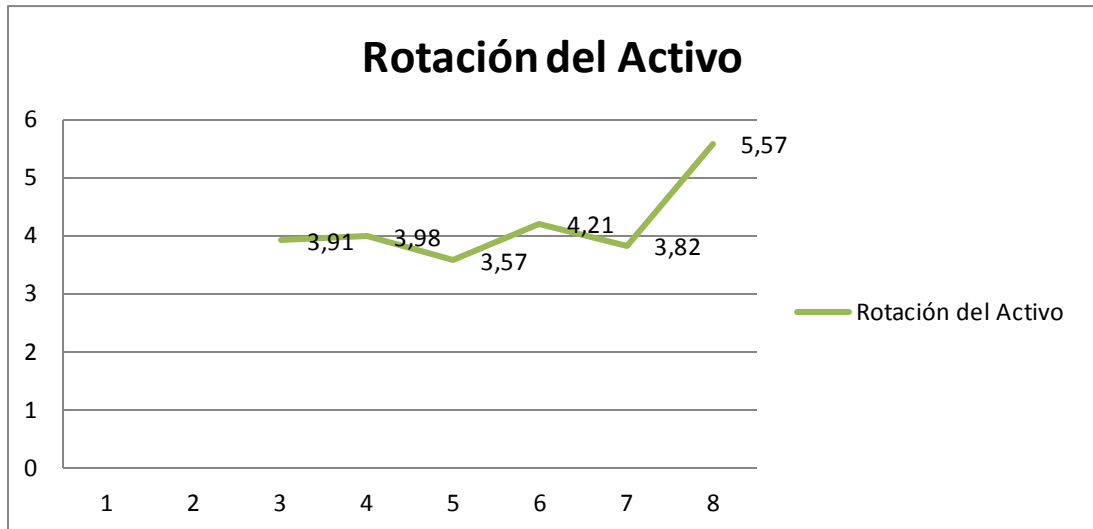
2.4.4.4. Índice Dupont

Este índice es también conocido como rentabilidad global; mide el uso productivo del activo total. (Rivadeneira, 2009)

Con el índice Dupont se logra tener mayor detalle al estudiar en partes una razón y convertirla en dos o más razones vinculadas permitiendo mejorar el desempeño de la empresa. (Besley y Brigham, 2009)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROS	(2,27)%	(2,52)%	0,65%	1,45%	0,89%	0,88%
Rotación Activo	3,91	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57
ROA	(8,88)%	(10,01)%	2,32%	6,11%	3,39%	4,90%
Apalancamiento	2,70	4,70	11,57	9,12	7,48	4,34
ROE	(24,00)%	(47,00)%	26,87%	55,72%	25,34%	21,28%





2.5. NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

Las necesidades operativas de fondos (NOF) son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez deducida la financiación espontánea generada por las propias operaciones. Las NOF constituyen, por lo tanto, un concepto de activo, es decir, son inversiones. (Calleja, 2003, p.4)

Las Necesidades Operativas de Fondos se refieren a los fondos necesarios para financiar las operaciones corrientes de la empresa. (Formosa, 2010)

Es necesario que la empresa para sus actividades habituales financie su activo circulante, el cual en el proceso productivo es financiado por proveedores. Este es el pasivo espontáneo el cual permite financiar sin costo una parte de la inversión en activos. La parte que no financia el pasivo espontáneo debe ser financiada con deuda con costo. Dicha necesidad de Financiamiento son las necesidades Operativas de Fondos.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	5 Días	5 Días	5 Días	5 Días	5 Días	5 Días
Caja Mínima	12.895,79	16.670,06	20.097,15	20.834,90	22.911,45	27.160,87
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	10.321,67	14.755,92
Inventario	121.583,62	192.355,70	228.848,50	225.686,52	250.510,93	175.820,30
Otros corrientes	3.033,45	11.652,33	41.715,06	36.586,82	22.672,85	22.201,90
(-) Pasivo Espontáneo	(165.321,7)	(248.984,9)	(379.056,1)	(318.485,7)	(231.565,7)	(196.721,71)
Proveedores	(160.211,31)	(242.426,52)	(204.221,74)	(265.196,42)	(217.486,68)	(180.217,89)
Gastos por pagar	-	-	-	-	-	-
Pagos a Cías. Relacionadas	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	(3.362,45)	(8.000,49)	(5.122,10)	(6.019,28)
Otros	(2.342,21)	(2.097,44)	(174.834,42)	(53.289,35)	(14.079,06)	(16.503,82)
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	(25.040,66)	(23.845,87)	(91.757,90)	(43.378,03)	69.729,06	37.198,00

Mundo Mágico de la Mascota como se ha analizado anteriormente se ha financiado con recursos de proveedores reflejándose esto en sus necesidades operativas de fondos las cuales son negativas exceptuando en los años 2010 y 2011. Debido a lo mencionado, la empresa no ha tenido necesidad de recurrir a créditos de capital de trabajo, pues el pasivo espontaneo ha financiado sin costo los activos de la empresa.

Sin embargo, en el año 2010 y 2011, la implementación de ventas a crédito, incremento de ventas, junto con la disminución de la deuda con proveedores debido a negociaciones con ellos ha incrementado las Necesidades Operativas de Fondos.

2.6. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está compuesto por los recursos financieros permanentes de la empresa que quedan después de financiar el activo inmovilizado o fijo, por lo cual el capital de trabajo es un pasivo. El capital de trabajo debe ser suficiente para financiar las Necesidades Operativas de Fondos, de lo contrario se debe buscar financiamiento por parte de terceros. (Calleja, 2003)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO						
Préstamo bancario LP	-	-	-	-	63.999,46	-
Cuentas por pagar LP	-	-	-	-	58.100,47	22.782,02
Jubilación Patronal	-	-	-	-	-	-
Recursos Propios	88.217,73	67.029,01	37.540,65	43.077,41	60.651,30	84.856,94
Utilidad Ejercicio	(21.175,92)	(31.501,68)	10.087,35	24.001,48	15.366,31	18.057,84
(-) Activo no Corriente	(112.710,66)	(107.295,95)	(159.516,06)	(128.715,01)	(144.391,05)	(130.899,63)
CAPITAL DE TRABAJO	(45.668,85)	(71.768,62)	(111.888,06)	(61.636,12)	53.726,49	(5.202,83)
	(0,00)	0,00	0,00	(0,00)	(0,00)	0,00
Inversión / (Financiamiento)	(20.628,19)	(47.922,75)	(20.130,16)	(18.258,59)	(16.002,57)	(42.400,83)

Mundo Mágico de la Mascota arroja resultados negativos en su capital de trabajo excepto en el año 2010. El capital de trabajo negativo de la empresa indica que todo el activo circulante y parte del activo fijo se ha financiado con recursos de corto plazo, esto es congruente con el constante incremento de la deuda a corto plazo que mantiene la empresa. En el año 2010, se adquirió una deuda de largo plazo haciendo que su capital de trabajo sea positivo, por tanto en este año parte del activo circulante estuvo financiado con capitales permanentes, sin embargo, dicha deuda de largo plazo fue transformada en el año 2011 a deuda de corto plazo deteriorando así su capital de trabajo.

El capital de trabajo no es suficiente para cubrir las necesidades operativas de fondos por tanto la empresa está en la necesidad de adquirir créditos bancarios constantemente. Mundo Mágico de la Mascota al tener condiciones favorables con sus proveedores, se ha financiado a través de ellos resultando que sus Necesidades Operativas de Fondos – NOF – sean negativas, por tanto no necesitó de capital de trabajo para financiar dichas necesidades, excepto en los años 2010 y 2011 donde las NOF aumentaron significativamente y el capital de trabajo no fue

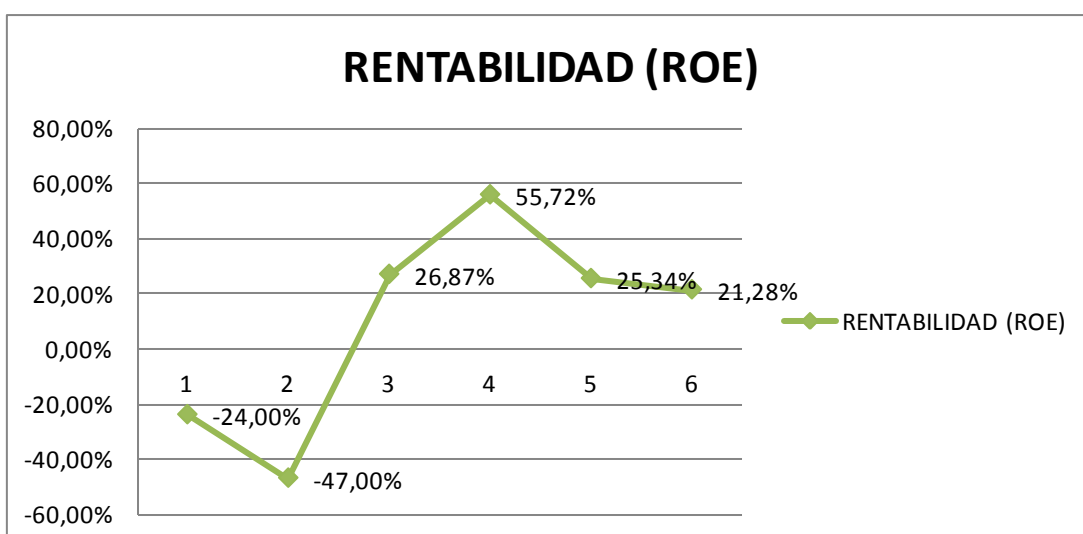
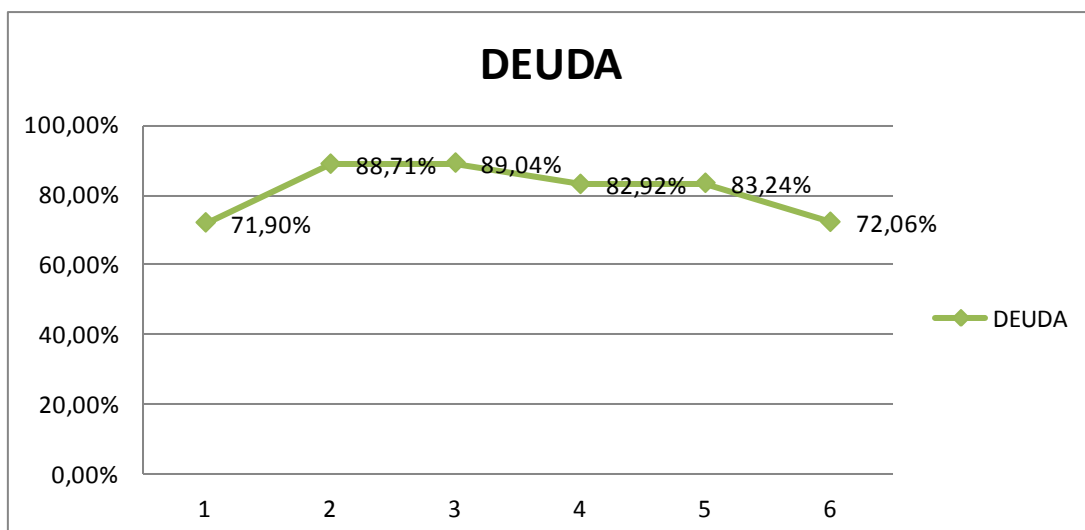
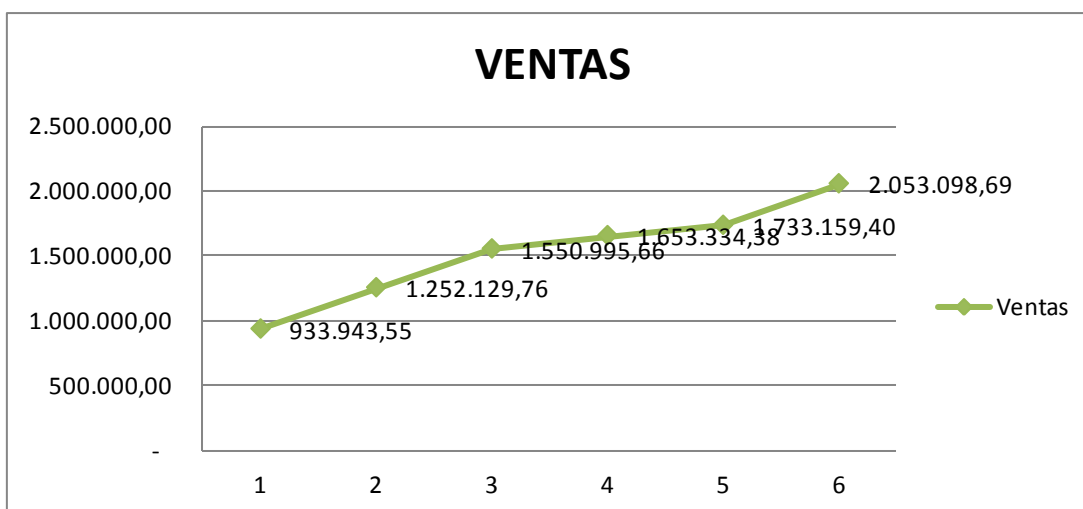
suficiente. Es vital para mantener un adecuado capital de trabajo el eficiente manejo de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por pagar.

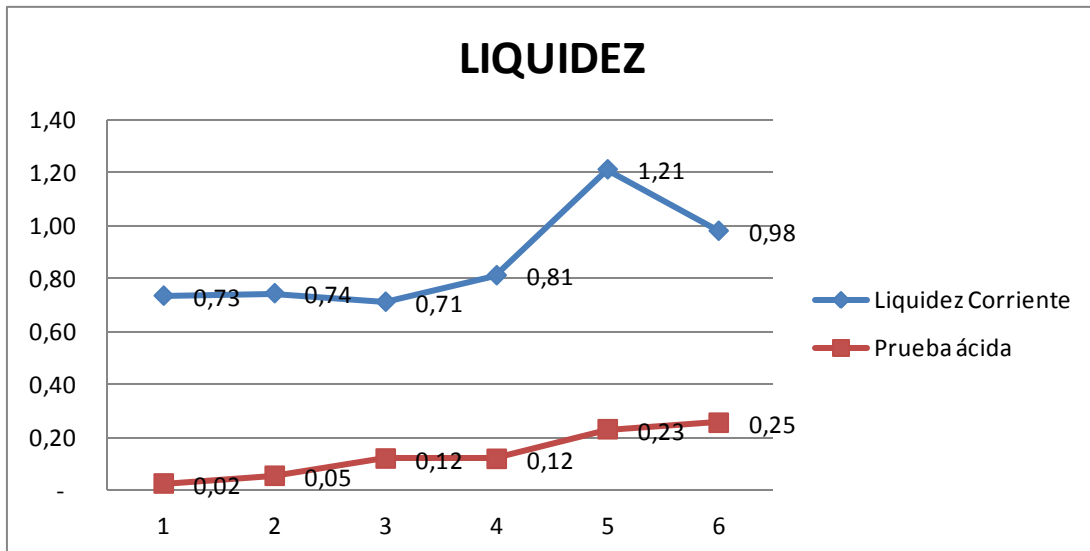
El capital de trabajo negativo implica una situación de insolvencia, incapacita a la empresa de hacer frente a sus obligaciones. Es importante tomar el capital de trabajo como una medida de riesgo a la insolvencia técnica de la empresa. Además, apoya a dirigir las actividades operacionales de la empresa sin limitaciones financieras; permite el pago oportuno de obligaciones que ha contraído la misma asegurando de esta manera el crédito de la misma. (García, 2012)

2.7. CURVA DEL CAMPEÓN

Las empresas que han tenido crecimientos agresivos en ventas sin tomar en cuenta que su estructura no soporta dicho crecimiento colapsan, debido a que el incremento desmedido en ventas les obliga a aumentar su endeudamiento al necesitar mayor capital de trabajo, por tanto su rentabilidad se ve disminuida al igual que la liquidez. Las empresas que se ajustan a la curva del campeón tendrán riesgo de quiebra en el corto plazo. (Rivadeneira, 2009)

Ventas	933.943,55	1.252.129,76	1.550.995,66	1.653.334,38	1.733.159,40	2.053.098,69
Deuda	71,90%	88,71%	89,04%	82,92%	83,24%	72,06%
Rentabilidad sobre el patrimonio	-24,00%	-47,00%	26,87%	55,72%	25,34%	21,28%
Liquidez corriente	0,73	0,74	0,71	0,81	1,21	0,98
Prueba ácida	0,02	0,05	0,12	0,12	0,23	0,25





Mundo Mágico de la Mascota no se ajusta a la curva del campeón; ha crecido en sus ventas sosteniblemente, lo cual ha hecho que su liquidez corriente disminuya, pero no su prueba ácida la cual ha ido aumentando años tras año. En cuanto a la deuda a pesar de que es alta, se ve que ha disminuido los últimos años. Por tanto, la empresa no tiene riesgo de quiebra en el corto plazo. Este resultado es congruente con el resultado obtenido en el crecimiento sostenible, pues se observa que la empresa no ha tenido crecimientos en ventas agresivos donde su estructura financiera no le permita crecer.

2.8. CRECIMIENTO SOSTENIDO DE HIGGINS

El crecimiento sostenido de Higgins se refiere a un modelo el cual estima el porcentaje de ventas que asegura el incremento en el nivel de activos resultado; de ese incremento de ventas sean enteramente financiado con utilidades retenidas y pasivos que permitan que la estructura de financiamiento se mantenga inalterada. (Negocios MBA, 2009)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eq	Patrimonio Inicial	67.041,81	35.527,33	47.628,00	67.078,89	76.017,61	102.914,78
Cap. Nuevo	Capital Nuevo	-	-	-	-	-	-
Div.	Dividendos	-	-	-	-	-	-
So	Ventas año anterior	933.943,5	1.252.129,7	1.550.995,6	1.653.334,3	1.733.159,4	2.053.098,69
NP/ S	Margen Utilidades Objetivo año	-2,27%	-2,52%	0,65%	1,45%	0,89%	0,88%
D/ Eq	Deuda objetivo	2,56	7,86	8,12	4,86	4,97	2,58
S/ A	Rotación Activos Objetivo año	3,91	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57

$$SGR = \left[\frac{(Eq + Capital\ Nuevo - Div.) * \left(1 + \frac{D}{Eq}\right) * \left(\frac{S}{A}\right)}{1 - \left[\left(\frac{NP}{S}\right) * \left(1 + \frac{D}{Eq}\right) * \left(\frac{S}{A}\right)\right]} \right] * \left[\frac{1}{S_0}\right] - 1$$

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eq + Cap. Nuevo - Div.	67.041,81	35.527,33	47.628,00	67.078,89	76.017,61	102.914,78
1 + D/Eq	3,56	8,86	9,12	5,86	5,97	3,58
S/A	3,91	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57
TOTAL	933.943,55	1.252.129,76	1.550.995,66	1.653.334,38	1.733.159,40	2.053.098,69

NP/S	(0,02)	(0,03)	0,01	0,01	0,01	0,01
1+D/Eq	3,56	8,86	9,12	5,86	5,97	3,58
S/A	3,91	3,98	3,57	4,21	3,82	5,57
TOTAL	1,316	1,887	0,788	0,642	0,798	0,825

1/So	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
------	------	------	------	------	------	------

TOTAL	(24,00)%	(47,00)%	26,87%	55,72%	25,34%	21,28%
-------	----------	----------	--------	--------	--------	--------

El crecimiento sostenido de Higgins es la combinación eficiente de patrimonio, deuda, rotación y rentabilidad.

El crecimiento sostenible se refiere al aumento en promedio máximo anual de las ventas que puede tener la empresa en relación con su estructura. En el caso de que el crecimiento real fuera mayor que el resultado que arroja el crecimiento sostenible de Higgins es porque con seguridad está fallando algo en la empresa, lo cual sería propicio de análisis y solución. (Rivadeneira, 2009)

En el caso de Mundo Mágico de la Mascota, se observa que su capacidad de crecimiento ha ido disminuyendo cada año llegando en el año 2011 a 21,28%, siendo 4,06% más bajo que el año 2010. La empresa ha ido creciendo en sus ventas cada año pero este crecimiento ha sido mucho menor del que pudiera sostener según los resultados del crecimiento sostenible.

2.9. Z DE ALTMAN

La Z de Altman es método de análisis creado por Edward Altman en el año de 1960. Este método analiza la fortaleza financiera de una empresa y mide la probabilidad de quiebra en un período de dos años a través de una combinación de índices financieros. (Rankia Comunidad Financiera, 2007)

Modelo Z₂ para empresas no industriales

$$Z_2 = 6,56 * \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activos Totales}} + 3,26 * \frac{\text{Utilidad retenida acumulada}}{\text{Activos Totales}} + 6,72 * \frac{\text{Util. antes de impuestos}}{\text{Activos Totales}} + 1,05 * \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivos Totales}}$$

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capital de trabajo Neto	(45.668,85)	(71.768,62)	(111.888,06)	(61.636,12)	53.726,49	(5.202,83)
Activos Totales	238.555,79	314.704,28	434.414,06	392.781,01	453.532,66	368.389,01
Total	(0,19)	(0,23)	(0,26)	(0,16)	0,12	(0,01)
Utilidad/Pérdida	(21.175,92)	(31.501,68)	10.087,35	24.001,48	15.366,31	18.057,84
Activos totales	238.555,79	314.704,28	434.414,06	392.781,01	453.532,66	368.389,01
Total	(0,09)	(0,10)	(0,02)	(0,06)	0,03	0,05
Utilidad antes impuestos	4.174,33	43.559,83	94.461,12	140.106,07	72.805,17	81.767,82
Activos Totales	238.555,79	314.704,28	434.414,06	392.781,01	453.532,66	368.389,01
Total	0,02	0,14	0,22	0,36	0,16	0,22
Patrimonio	67.041,81	35.527,33	47.628,00	67.078,89	76.017,61	102.914,78
Pasivos Totales	171.513,98	279.176,95	386.786,06	325.702,12	377.515,05	265.474,23
Total	0,39	0,13	0,12	0,21	0,20	0,39
TOTAL	(1,02)	(0,76)	(0,02)	1,78	2,18	1,97

La Z de Altman es un estudio probabilístico en función de una distribución normal donde se determina la probabilidad de quiebra de una empresa sea industrial, comercial o de servicios.

La Z de Altman es una fórmula de medición de la salud financiera de la empresa, la cual predice con un 80% de confiabilidad si un negocio está en peligro de quiebra en el siguiente periodo de dos años. (Rivadeneira, 2009)

El modelo de la Z de Altman determina el siguiente rango para empresas no industriales:

$Z_2 \geq 2.60$: Baja probabilidad de quiebra

$Z_2 \leq 1.10$: Alta probabilidad de quiebra

$1.10 < Z_2 < 2.60$: Zona gris. (Ibídem)

Mundo Mágico de la Mascota ha tenido una evolución positiva entre el año 2009 al 2011. La empresa se mantiene en zona gris encontrándose más cercana a la zona de baja probabilidad de quiebra en los dos últimos años.

2.10. DESARROLLO DEL ESTADO DE FUENTES Y USOS CONTABLE

Estado de Fuentes y Usos (Contable)					
Mundo Mágico de la Mascota					
	2007	2008	2009	2010	2011
Saldo inicial caja/bancos	1.228,06	3.400,30	4.334,44	1.792,66	25.636,16
Actividades Operativas	2.271,36	59.674,16	(3.261,99)	(102.919,47)	53.122,70
Cuentas por cobrar clientes	-	-	-	(9.893,42)	(4.422,00)
Cuentas por cobrar L/P	-	-	-	-	(1.200,00)
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	(428,25)	(12,25)
Inventarios	(70.772,08)	(36.492,80)	3.161,98	(24.824,41)	74.690,63
Proveedores	82.215,21	(38.204,78)	60.974,68	(47.709,74)	(37.268,9)
Crédito Tributario IVA	(521,23)	(17.901,52)	3.459,34	15.289,88	-
Crédito Tributario Renta	(8.097,65)	(12.161,21)	1.668,90	(1.375,91)	470,95
Impuestos por pagar	1.692,20	-	-	-	-
Otros activos diferidos	-	(65.964,96)	-	-	-
Amortización acumulada	-	10.994,16	21.988,32	1.099,40	1.099,40
Depreciación	8.325,44	9.539,69	13.115,73	12.768,44	14.648,47
IESS	248,97	-	-	-	-
Obligaciones con empleados	(493,74)	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	-	168.276,55	(121.545,07)	(39.210,29)	2.424,76
Utilidad/Pérdida del ejercicio	(10.325,76)	41.589,03	13.914,13	(8.635,17)	2.691,53
Actividades de Financiamiento	2.811,61	(51.951,02)	5.023,21	156.306,85	(52.991,15)
Obligaciones bancarias C/P	24.000,33	(22.462,66)	(513,55)	16.633,03	22.121,12
Obligaciones bancarias L/P	-	-	-	63.999,46	(63.999,46)
Otros Pasivos L/P	-	-	-	58.100,47	(35.318,45)
Capital	(21.188,72)	(29.488,36)	5.536,76	17.573,89	24.205,64
Actividades de Inversión	(2.910,73)	(6.789,00)	(4.303,00)	(29.543,88)	(1.056,45)
Propiedad, Planta y Equipo					
Equipos e instalaciones	(1.566,73)	4.182,50	-	-	-
Equipos de computación y software	(1.344,00)	(6.789,00)	(4.303,00)	(2.819,20)	(1.056,45)
Vehículos	-	-	-	-	-
Bienes inmuebles	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	-	(4.182,50)	-	-	-
Otros activos fijos	-	-	-	(26.724,68)	-
Saldo Final Caja	3.400,30	4.334,44	1.792,66	25.636,16	24.711,26

2.10.1. Análisis del estado de fuentes y usos contable

El estado de fuentes y usos contables muestra de donde provienen y hacia donde se destinan o recursos de la empresa durante un periodo. (Universidad EAFIT, 2007) Este estado divide las actividades de operación, de inversión y de financiación.

Son actividades de operación las que constituyen la fuente principal de ingresos de actividades ordinarias de la empresa, así como demás actividades que no pueden ser clasificadas como de inversión o de financiamiento. Los recursos provenientes de las actividades de operación son clave en la medida en la cual dichas actividades han generado fondos líquidos suficientes que permitan reembolsar préstamos, mantener la capacidad de operación de la empresa e invertir sin necesidad de financiamiento externo. Son actividades de inversión las destinadas a la adquisición y disposición de activos a largo plazo como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y equivalentes de efectivo. Las actividades de financiamiento se refieren a actividades que producen cambios en el tamaño y composición de capitales propios y de préstamos que ha contratado la empresa. (Fundación IFRS, 2012)

Mundo Mágico de la Mascota en el año 2011 generó recursos de su actividad operativa, lo cual es vital ya que una empresa que no genere recursos con sus actividades normales tendrá problemas financieros en el corto plazo, esta situación ocurrió con la empresa en los años 2009 y 2010.

En el año 2009, en cuanto a sus actividades operativas la empresa tuvo condiciones favorables con sus proveedores, además obtuvo fondos por la venta de inventarios y la utilidad del ejercicio se incrementó este año en relación al año 2008. Sin embargo, se observa que los fondos generados se utilizaron para el pago de deudas incluida parte de la deuda de corto plazo con instituciones financieras provocando que la empresa no genere recursos a través de sus actividades relacionadas al giro del negocio.

En el año 2010, se empezó a vender a crédito en la empresa, las ventas ya no son 100% al contado, aumentando sus necesidades operativas de fondos y reduciendo sus recursos provenientes de actividades operativas. Debido a lo mencionado anteriormente, la empresa obtuvo recursos a través de instituciones financieras tanto a corto como a largo plazo. La deuda de corto plazo no es conveniente ya que el destino de estos recursos no es el adecuado, pues se han destinado a financiar aperturas de nuevos locales, remodelaciones y mantenimiento de locales, lo cual por su naturaleza conviene financiarse con deuda de largo plazo, ya que la deuda es más fácilmente amortizable en el largo plazo.

En el año 2011, la deuda de largo plazo se transformó en deuda de corto plazo. De acuerdo al estado de usos y fondos contable, en el año 2011 se incrementaron las cuentas por cobrar a clientes incluso aumentó cuenta por cobrar a largo plazo, la cual pertenece a la familia. Los sujetos a crédito son empresas generalmente de seguridad que adquieren grandes volúmenes en

mercadería, también se vende a crédito a personas naturales pero que compran bastante mercadería.

En el último año se vendió más inventario generando fondos por las actividades operativas de la empresa. El negocio podría utilizar estos recursos en inversiones de corto plazo, pero se observa que a través de los años, dichos fondos han utilizados para el pago de su deuda y en ningún año la empresa ha tenido recursos para invertir; claramente las actividades de inversión han sido nulas. Dichas actividades se han limitado a la adquisición de activos fijos mas no en la generación de recursos. Es decir, los recursos generados se han utilizado en el pago de deudas y adquisición de activos fijos, lo cual no contribuye a un aumento de beneficios económicos futuros.

**2.11. DESARROLLO DEL ESTADO DE FUENTES Y USOS COMO
VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Estado de Fuentes y Usos como variación del capital de trabajo Mundo Mágico de la Mascota					
	2007	2008	2009	2010	2011
Activo Fijo	5.414,71	2.750,69	8.812,73	(16.775,44)	13.592,02
Equipos e instalaciones	(1.566,73)	4.182,50	-	-	-
Equipos de computación y software	(1.344,00)	(6.789,00)	(4.303,00)	(2.819,20)	(1.056,45)
Vehículos	-	-	-	-	-
Bienes inmuebles	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	-	(4.182,50)	-	-	-
Otros activos fijos	-	-	-	(26.724,68)	-
Depreciación Acumulada	8.325,44	9.539,69	13.115,73	12.768,44	14.648,47
Otros Activos	-	(54.970,80)	21.988,32	1.099,40	(100,60)
Activo Diferido	-	(65.964,96)	-	-	-
Amortización Acumulada	-	10.994,16	21.988,32	1.099,40	1.099,40
Cuentas por cobrar L/P	-	-	-	-	(1.200,00)
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	122.099,93	(99.317,91)
Obligaciones con instituciones financieras	-	-	-	63.999,46	(63.999,46)
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	-	-	-	58.100,47	(35.318,45)
Patrimonial	(31.514,48)	12.100,67	19.450,89	8.938,72	26.897,17
Capital	(21.188,72)	(29.488,36)	5.536,76	17.573,89	24.205,64
Utilidad/Pérdida del ejercicio	(10.325,76)	41.589,03	13914,13	(8.635,17)	2.691,53
TOTAL	(26.099,77)	(40.119,44)	50.251,94	115.362,61	(58.929,32)
Capital de Trabajo					
Activo Corriente	(81.563,20)	(67.489,67)	10.832,00	(45.075,61)	71.652,23
Pasivo Corriente	107.662,97	107.609,11	(61.083,94)	(70.287,00)	(12.722,91)
TOTAL	26.099,77	40.119,44	(50.251,94)	(115.362,61)	58.929,32

2.11.1. Análisis del estado de fuentes y usos como variación del capital de trabajo

Este estado proporciona información de las partidas del estado de situación financiera que no forman parte del capital de trabajo e indica la generación y utilización de recursos por plazos. (Rivadeneira, 2009)

Mundo Mágico de la Mascota de acuerdo con el estado de fuentes y usos como variación del capital de trabajo denota que la empresa en todos los años ha adquirido activos fijos, generalmente equipos de cómputo y de oficina; además, consta como activos fijos los nuevos locales y concesiones como se observa en el año 2010, con el incremento de otros activos, los cuales se refieren a la apertura del local en Quicentro Sur. Sin embargo, no se observa ventas de activos improductivos.

Asimismo, se observa el mal manejo de la deuda como se ha mencionado anteriormente; en el año 2010 para financiar la apertura del nuevo local, para lo cual se adquirió deuda a largo plazo pero en el siguiente año fue transformada en deuda de corto plazo. Por lo tanto la empresa no se encuentra financiada correctamente, se observa en el estado de fuentes y usos que la empresa no tiene deudas de largo plazo, lo cual no es conveniente.

2.12. DESARROLLO DEL FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja					
Mundo Mágico de la Mascota					
	2007	2008	2009	2010	2011
Saldo inicial caja	1.228,06	3.400,30	4.334,44	1.792,66	25.636,16
	1.228,06	3.400,30	4.334,44	1.792,66	25.636,16
Flujo de operaciones					
Utilidad Neta	(31.501,68)	10.087,35	24.001,48	15.366,31	18.057,84
Depreciación	8.325,44	9.539,69	13.115,73	12.768,44	14.648,47
Amortización	-	10.994,16	21.988,32	1.099,40	1.099,40
	(23.176,24)	30.621,20	59.105,53	29.234,15	33.805,71
Flujo operativo					
Cuentas por cobrar clientes	-	-	-	(9.893,42)	(4.422,00)
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	(428,25)	(12,25)
Cuentas por cobrar L/P	-	-	-	-	(1.200,00)
Inventarios	(70.772,08)	(36.492,80)	3.161,98	(24.824,41)	74.690,63
Crédito Tributario IVA	(521,23)	(17.901,52)	3.459,34	15.289,88	-
Crédito Tributario Renta	(8.097,65)	(12.161,21)	1.668,90	(1.375,91)	470,95
Proveedores	82.215,21	(38.204,78)	60.974,68	(47.709,74)	(37.268,79)
Obligaciones financieras	24.000,33	(22.462,66)	(513,55)	16.633,03	22.121,12
Obligaciones tributarias	1.692,20	-	-	-	-
IESS por pagar	248,97	-	-	-	-
Obligaciones con empleados	(493,74)	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	-	168.276,55	(121.545,07)	(39.210,29)	2.424,76
Otros activos diferidos	-	(65.964,96)	-	-	-
Total Flujo Operativo	28.272,01	(24.911,38)	(52.793,72)	(91.519,11)	56.804,42
Flujo de inversión					
Propiedad planta y equipo	(2.910,73)	(6.789,00)	(4.303,00)	(29.543,88)	(1.056,45)
Total Flujo de Inversión	(2.910,73)	(6.789,00)	(4.303,00)	(29.543,88)	(1.056,45)
Flujo de financiamiento					
Obligaciones con instituciones Financieras	-	-	-	63.999,46	(63.999,46)
Otras cuentas y documentos por pagar largo plazo	-	-	-	58.100,47	(35.318,45)
Patrimonio (Rebates)	(12,80)	2.013,32	(4.550,59)	(6.427,59)	8.839,33
Total Flujo de Financiamiento	(12,80)	2.013,32	(4.550,59)	115.672,34	(90.478,58)
Saldo Final de caja	3.400,30	4.334,44	1.792,66	25.636,16	24.711,26

2.1.1. Análisis del flujo de caja

En la elaboración del estado de flujo de caja, sus componentes deben clasificarse en: flujo operativo, flujo de inversión y flujo de financiamiento. Dicha clasificación permite conocer la capacidad del negocio para generar caja. (Rivadeneira, 2009)

- **Flujo operativo**

Este flujo contiene todos los ingresos y egresos operativos.

Constituyen ingresos operacionales, las entradas por ventas netas y otros ingresos operacionales. Son egresos operacionales, los pagos por compra de materia prima, los servicios con terceros, leasing, nómina, gastos de ventas, de arrendamientos, de servicios generales y de administración. Es importante tener en cuenta que se deben incluir solamente ingresos y egresos que se hayan dado dentro del periodo que se está analizando. La depreciación y las amortizaciones no forman parte del flujo, ya que no son gastos que implican desembolso de efectivo.

El flujo operativo es el más importante, ya que mide la capacidad de la empresa para generar efectivo, puesto que si una empresa tiene un flujo operativo negativo, está destinada al fracaso.

- **Flujo de financiamiento**

Está representado por los pagos a capital correspondientes a créditos tomados, o a bonos emitidos. También incluye el pago de dividendos a los tenedores de acciones preferenciales y comunes.

Generalmente, de las necesidades de efectivo que surgen de este flujo se calculan los créditos que se tomarán, teniendo presente que cada vez que se proyecta la obtención de un nuevo crédito deben tomarse en cuenta sus intereses y sus abonos a capital.

- **Flujo de inversión**

Son parte de este flujo, los gastos de capital, gastos de investigación y desarrollo, inversiones en publicidad (si no se las ha incluido en la parte operativa). Al sumar todos los flujos, tanto operativo, financiero y de inversión, se tendrá como resultado la caja inicial para el año siguiente. (Ibídem)

Es de vital importancia que Mundo Mágico de la Mascota cuente con flujos de caja como complemento a los demás estados financieros ya que éste ayuda al manejo del dinero asegurando un sistema empresarial competitivo. Además el estudio de este estado permite evaluar la capacidad de generación de efectivo y sus equivalentes.

En la empresa se observa que no ha sido capaz de generar efectivo a través de sus actividades operativas exceptuando el año 2011 donde se incrementa la rotación de inventarios; sin embargo, en años anteriores se observa una mala administración de las deudas, pues los recursos generados a través de actividades operativas han sido utilizados para cancelar deudas de corto plazo en su mayoría.

Resulta preocupante que las actividades de inversión de la empresa sean únicamente para adquirir activos fijos, en la historia de la empresa no se ha invertido el dinero ocioso ni se han vendido activos fijos improductivos a fin de que sean propulsores en la generación de ventas.

En cuanto a las actividades de inversión del negocio, no se han realizado aportaciones de capital, y la deuda se ha limitado a ser de corto plazo cuyos recursos no han destinado adecuadamente por tanto sus índices financieros se han visto deteriorados. Se observa que en los años 2010 y 2011 se adquirió deuda de largo plazo logrando mejoría en su gestión. Sin embargo, al parecer la empresa no pretende mantener esta deuda sino continuar con deudas de corto plazo las cuales han ido aumentando años tras año.

2.13. ANÁLISIS DE LA DEUDA

Mundo Mágico de la Mascota se financia a través de instituciones financieras, preferentemente mediante Produbanco, Promérica y Diners; para decidir dónde contraerá los créditos, el administrador de la empresa recoge información de estas instituciones en cuanto a tasa, plazo y

requerimientos, y escoge la opción más conveniente. Sin embargo, esta es una decisión que se toma sin el apoyo de los demás miembros del equipo ni en base a información financiera de la empresa, flujo de caja.

El financiamiento de la empresa va destinado para la adquisición de nuevos locales, remodelación y para el mantenimiento de los mismos; sin embargo, para este propósito toman créditos de corto plazo, se observa que en los años 2006 a 2009 el 100% de la deuda es de corto plazo, mientras que en el año 2010 la deuda corriente baja siendo del 68% al adquirir tres deudas de largo plazo para la apertura del nuevo local del Centro Comercial Quicentro Sur. Sin embargo, en el año 2011 dicha deuda vuelve a ser representativa en la estructura de la empresa incrementándose a 91%, es decir que la deuda de largo plazo es tan solo del 9%, lo cual no es adecuado pues a más de deteriorar sus indicadores financieros no hay tanta facilidad al amortizar la deuda como en el caso de deuda a largo plazo, además, con la deuda de largo plazo se puede beneficiar tributariamente con mayores deducciones fiscales debido a mayores gastos financieros. Además, con la deuda de corto plazo se incrementa el riesgo de refinanciación pues el tipo de interés puede variar de un año a otro, puesto que las renovaciones de crédito se realizan al tipo existente; y la empresa se expondría a una posible no renovación o restricciones en el crédito. Asimismo, la liquidez de los activos de la empresa es un factor que debe ser tomado en cuenta al elegir el tipo de deuda que se contraerá. Los indicadores de liquidez de Mundo Mágico de la Mascota son bajos, por lo tanto la deuda de corto plazo resulta riesgosa al no contar con mayor capacidad para generar recursos suficientes para hacer

frente a las obligaciones corrientes contraídas. Otro aspecto a tomar en cuenta es la variabilidad de las ventas debido a que mientras más alta sea la fluctuación, todas las actividades vinculadas al ciclo de explotación variarán en formas más pronunciadas creando incertidumbre acerca del nivel de operación y sobre la capacidad que tenga una empresa para hacer frente a sus obligaciones, por tanto en este caso resulta conveniente tomar deudas de corto plazo. Mundo Mágico de la Mascota no presenta variabilidad en sus ventas permaneciendo relativamente constantes con crecimiento año tras año, por tanto esta es otra razón por la cual es recomendable para la empresa adquirir deuda de largo plazo.

En el caso de la adquisición de activos fijos de uso de la oficina como computadoras y equipo de oficina, la empresa no se financia formalmente sino que utiliza la tarjeta de crédito empresarial, Mastercard Produbanco, pero el cupo de ésta a veces no es suficiente para la compra que se desea realizar por lo que en estos casos se utiliza la tarjeta personal de los dueños, en este caso se observa nuevamente como se mezcla la situación familiar con la empresarial.

2.14. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR (Ver Anexo 2)

Mundo Mágico de la Mascota no cuenta con una política formal de otorgamiento de crédito, sin embargo, en general se cobra a los clientes en un plazo de 30 días o máximo de 60 días en casos especiales de acuerdo al volumen de la venta, y para decidir a quién se otorgará crédito solamente se toma en cuenta el volumen de compra mas no si el sujeto de crédito está en capacidad de hacer frente al pago de la compra.

La empresa tiene servicio a domicilio, cuyas ventas en su mayoría son al contado, sin embargo, a clientes recurrentes se les otorga un tiempo de gracia para cancelar el pedido el cual no pasa de 30 días. Dichos pedidos son entregados por los vendedores de la empresa, los cuales también están a cargo del cobro de estas ventas; en varias ocasiones los colaboradores de Mundo Mágico de la Mascota por descuido u ocupaciones realizan la gestión de cobro después del plazo establecido ocasionando moras en las cuentas por cobrar.

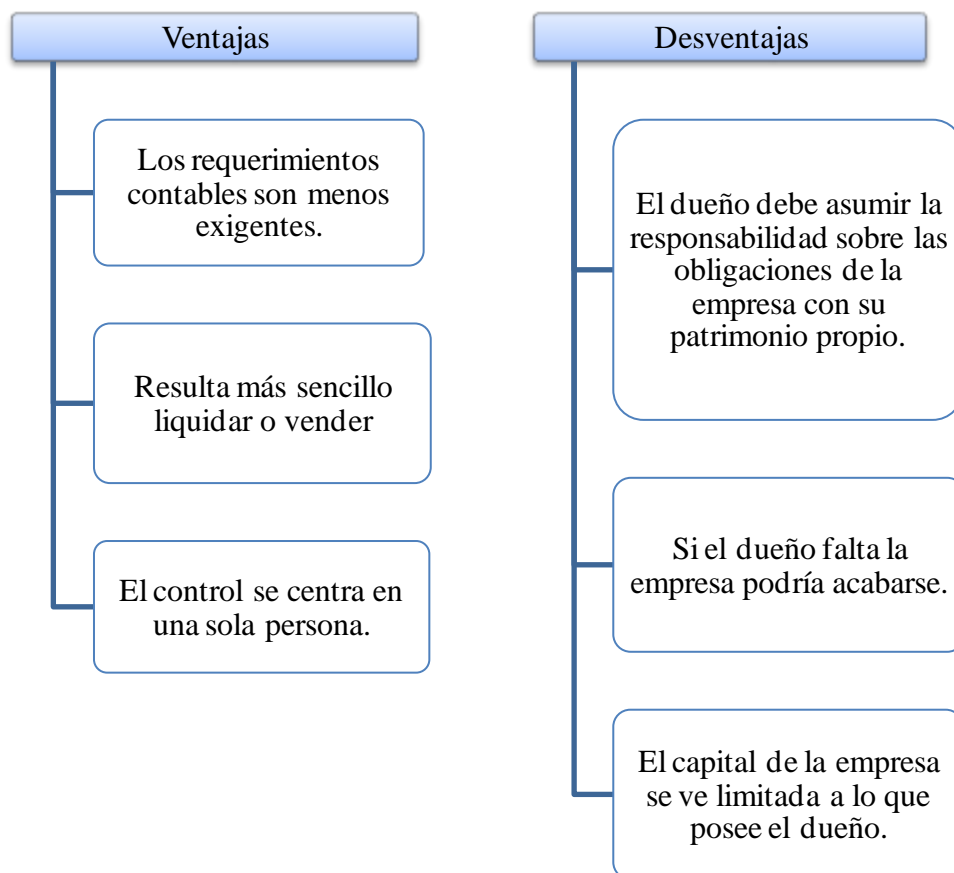
Mundo Mágico de la Mascota cuenta con 856 clientes a los cuales se les factura con sus datos; no se tomó en cuenta a quienes se factura como consumidor final pues estas ventas son 100% al contado. De los 856 clientes se ha otorgado crédito a 102, es decir al 8,39% de los clientes. En el año 2011, la empresa ha concedido 624 créditos, de los cuales 291 (47,11%) han cancelado a tiempo es decir en 30 días o menos, mientras que el 53,36% no ha cumplido con el plazo que se ha establecido para el pago lo cual es una

cifra preocupante ya que más de la mitad de los créditos concedidos han causado problemas en la recuperación del monto de la venta, incluso 19 créditos (5,71% de 53,36%) se han cancelado en un plazo mayor de un año. La cartera no recuperada a tiempo, siendo más de la mitad del total de la cartera, puede ser por la falta de un perfil de riesgo al otorgar crédito y falta de gestión de cobro en la empresa, pues no se analiza el crédito concedido y solamente cuando ha pasado un tiempo considerable se realiza la gestión de cobro.

3. PROPUESTA DE MEJORA

Como se ha analizado en los capítulos precedentes Mundo Mágico de la Mascota tiene varios problemas financieros y administrativos principalmente por mezclar la situación de la empresa con la familiar.

Además, la empresa está constituida como persona natural, debido a que los dueños de la misma temen que si esto cambia perderán el control de la misma. Existen ciertas ventajas y desventajas de estar constituidos como persona natural:



Sin embargo, las ventajas descritas anteriormente podrían no ser convenientes debido a que propenden a un menor control y falta de objetividad al momento de administrar la empresa, pues todo se encuentra concentrado en una persona, en este caso en la familia, por tanto no existe una persona que imparcialmente apoye con las decisiones y administración de Mundo Mágico de la Mascota. Además, al ser menos estrictos los requerimientos contables, no se le está dando la importancia suficiente a la información financiera con el riesgo de que la información no sea real.

De persona natural a persona jurídica					
Transformación de NEC a NIIF	Patrimonio familiar y empresarial separados	Responsabilidad limitada de los dueños	Mayor seguridad para clientes y proveedores	Más participación en ventas corporativas públicas y privadas	Mayor facilidad en acceso a créditos financieros

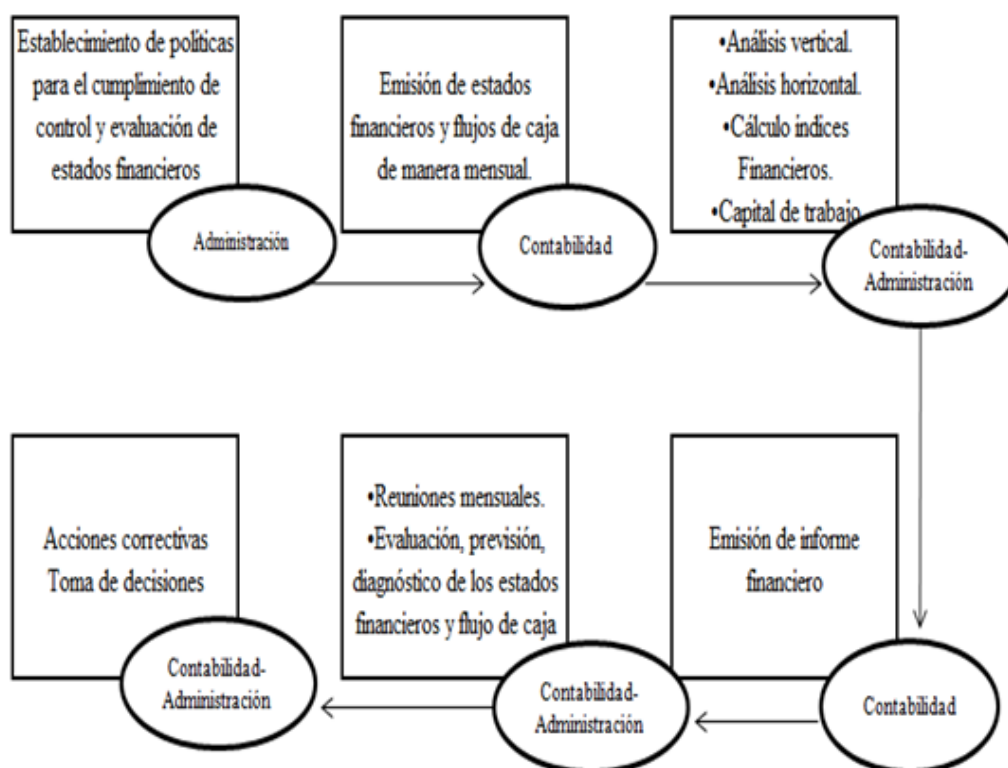
Como se observa en el cuadro anterior, resulta conveniente para Mundo Mágico de la Mascota la transición de persona natural a jurídica, de esta manera la empresa tendrá que transformar su información financiera a NIIF's lo cual permitirá que la información sea real acorde a estándares internacionales y nacionales. Adicionalmente, se separará el patrimonio familiar del empresarial y podría haber socios interesados en la empresa que deseen invertir e inyectar capital. Asimismo, la responsabilidad de los dueños sería limitada hasta el monto de sus aportaciones sin recurrir a bienes personales. Además, al convertir la empresa en persona jurídica, contribuirá a dar mayor seguridad tanto a clientes y proveedores, propenderá a tener una participación

más amplia en ventas corporativas tanto privadas como públicas, es decir, resultará más sencillo ser proveedor del Estado a través de Compras Públicas de la INCOP, asimismo, estará mejor posicionado para acceder a créditos del sistema financiero y por ende siendo más competitivo en el mercado.

En general, el mercado de mascotas ha estado en constante crecimiento, por tanto, es un negocio con mucho potencial si se maneja correctamente. Es por esto que es vital que

Mundo Mágico de la Mascota haga cambios que le permitan mejorar su gestión, ser más competitivo y por ende más rentable.

3.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE ESTADOS FINANCIEROS.



En primer lugar, es vital que los administradores de la empresa tengan información financiera oportuna para proceder a evaluar. Mundo Mágico de la Mascota no cuenta con un contador a tiempo completo, sino que se contrata los servicios de una empresa de contabilidad cuyos encargados de la contabilidad de la empresa acuden a encargarse de sus funciones una vez a la semana, los días jueves. Es decir que no existe un control de esta información, ni claridad de las transacciones efectuadas.

Además, a pesar de que en el contrato celebrado con dicha empresa de servicios contables se estipula que deben emitirse los balances mensualmente, no se cumple la cláusula, por lo que no se tiene información oportuna. Los días jueves los

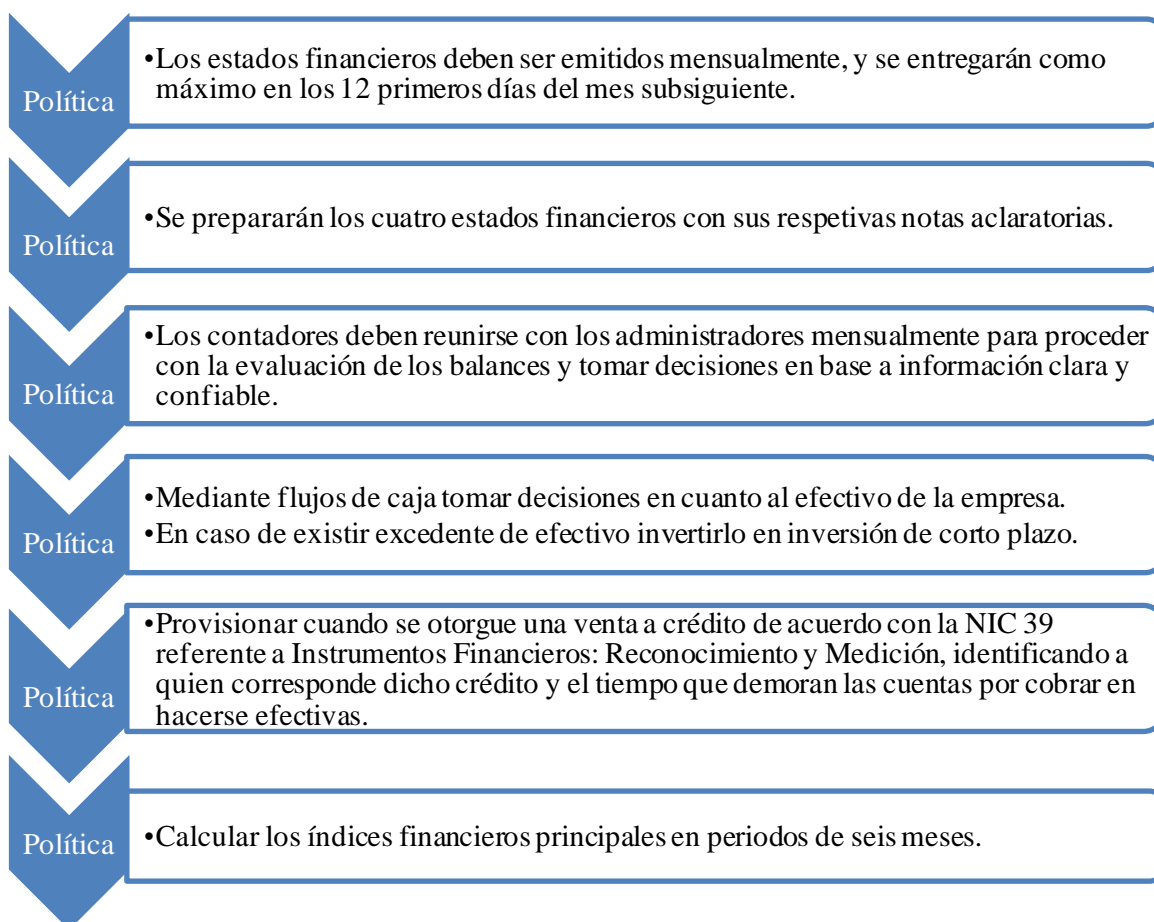
contadores asisten a la empresa y es en este día cuando resuelven inquietudes de los administradores; una vez al mes se reúnen los contadores y los dueños de la empresa donde el principal tema a tratarse es el pago de impuestos, mas no se evalúan los estados financieros.

Es preocupante que los dueños no tengan información para sus operaciones del día a día, pues no tienen una base sólida para la toma de decisiones por lo que éstas pueden ser erradas.

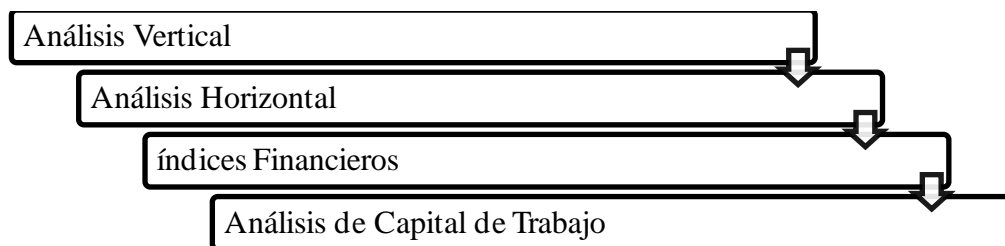
Para controlar y evaluar los estados financieros es necesario que la empresa cuente con un contador que esté presente en las actividades diarias de Mundo Mágico de la Mascota, y que se realicen reuniones mensuales que abarquen temas financieros a fin de que las decisiones sean tomadas en equipo y analizando la mejor opción para la empresa a través de información financiera confiable.

Adicionalmente, es necesario que la empresa cuente con estados de flujo de efectivo y flujos de caja a fin de conocer el origen y destino de los recursos; la empresa durante toda su existencia no ha preparado estos estados, lo cual explica la deficiente administración del efectivo, la cual se ve reflejada en la falta de liquidez de la empresa.

Es vital que estas evaluaciones sean continuas, por lo cual es necesaria la implementación de políticas de índole administrativo como directrices generales para la toma de decisiones a fin de que exista un control y se cumplan a cabalidad, mejorando así la gestión y administración de las finanzas. Entre las políticas se proponen las siguientes:



Mundo Mágico de la Mascota debe tener una metodología ordenada de evaluación de los estados financieros con el objeto de contar con una base sólida para tomar decisiones. Para este propósito existen varias herramientas financieras que permitan interpretar y analizar los estados financieros a fin de evaluar:



Como primer paso de dicha metodología consiste en desarrollar el análisis vertical de los estados financieros. Esta herramienta permite determinar qué peso en porcentaje tienen las diferentes cuentas de los estados financieros con el objeto de conocer la estructura y composición de los estados. Además, permite analizar si la distribución de los activos de la empresa es equitativa tomando en cuenta las necesidades operativas y financieras.

De igual manera debe realizarse el análisis horizontal, el cual busca conocer variaciones importantes de las diferentes cuentas que hayan existido en los estados financieros de un periodo respecto a otro conociendo así si el comportamiento de la empresa fue bueno o malo. Acto seguido se debe desarrollar flujo de caja a fin de conocer los movimientos de los recursos y manejar adecuadamente el efectivo.

Junto con los análisis mencionados anteriormente, se deben calcular los principales índices financieros, los cuales se analizaron en capítulos precedentes: Razón Circulante, Capital de trabajo, Prueba Ácida, Días Promedio de Inventario, Días promedio de cobranza, Días promedio de pago, Ciclo de conversión de efectivo, Rotación de Activo Fijo, Rotación del Activo Total, Razón de endeudamiento, Apalancamiento, Rentabilidad sobre activos - ROA -, Rentabilidad patrimonial - ROE -, Rentabilidad sobre ventas - ROS -.

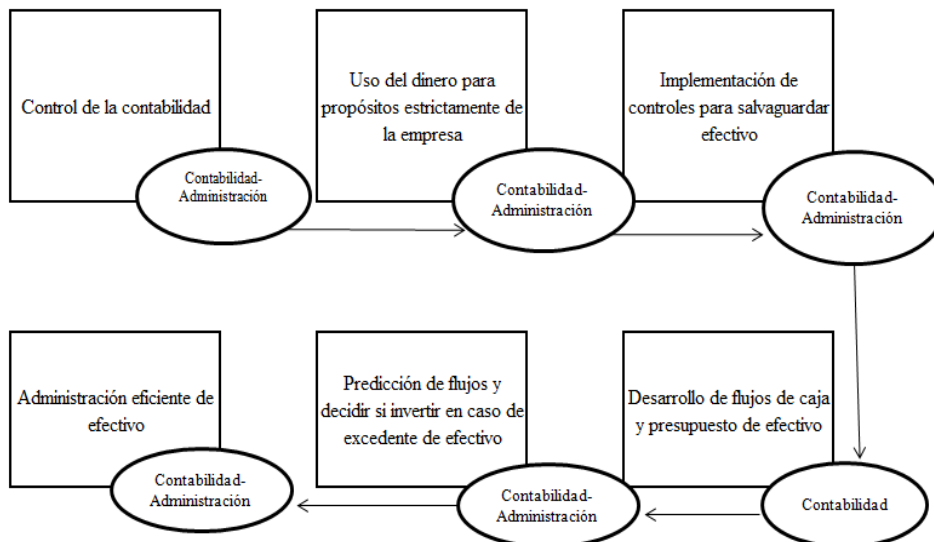
Mundo Mágico de la Mascota no ha llevado a cabo análisis de este tipo, por tanto se recomienda que se elabore dicho análisis mencionado anteriormente de manera mensual, pues en este periodo de tiempo se podrá conocer con mayor exactitud la aparición de problemas y señales de alerta como:

Excesivos saldos en cuentas por cobrar y pagar.	Exceso de inventarios.	Exceso de deudas.
Origen y aplicación de los recursos de la empresa.	Variaciones en el capital de trabajo.	Déficit de efectivo.

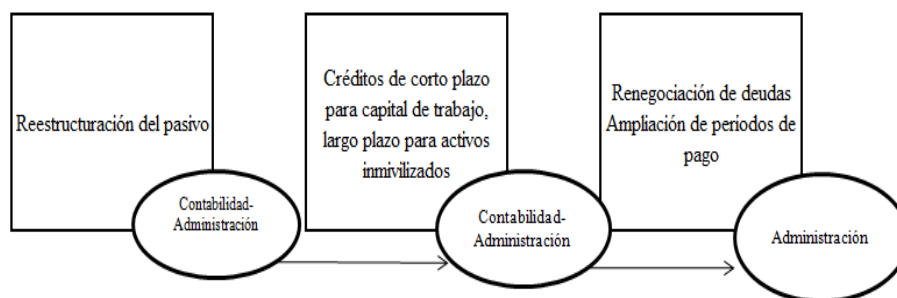
El conocimiento de los problemas de la empresa permite fundamentar decisiones adecuadas, el análisis financiero es un instrumento de trabajo para los administradores de la empresa, el cual no debe ser tomado a la ligera. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la adecuada gestión y administración de la empresa. (Alarcón, 2012)

3.2. PROPUESTA DE MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO Y LA DEUDA

EFECTIVO:



DEUDA:



La correcta administración del efectivo es crucial para el buen desenvolvimiento del negocio, de lo contrario la empresa se puede encontrar en situación de insolvencia.

Esto ocurre incluso si se han reportado utilidades en la contabilidad. Debido a esto, es vital el manejo de flujos de caja para administrar el efectivo de la empresa; la utilidad que se muestra en el estado de resultados es una cifra contable, pero el flujo de caja es la realidad de la empresa, por tanto se deben tomar decisiones a partir del flujo de caja mas no a partir de la utilidad contable de la empresa.

El flujo de caja muestra la utilidad neta generada por la empresa independientemente de cómo se ha financiado la misma. De modo que para Mundo Mágico de la Mascota es imprescindible la preparación de flujos de caja junto a un presupuesto de efectivo donde se pueda predecir los flujos de efectivo del negocio, de esta manera evitando que el dinero esté escaso o invertir en caso de excedente de efectivo.

Igualmente es importante que exista un mayor control en la información contable como se mencionó anteriormente, debido a que la contabilidad ofrece una base para la planeación y además para asegurarse de que el dinero es utilizado para propósitos estrictamente de la empresa evitando lo sucedido con Mundo Mágico de la Mascota donde no se ha separado la situación familiar de la empresarial. Por lo tanto, la administración debe evitar esta situación y controlar que el efectivo sea utilizado para otros propósitos. Es importante implementar medidas de control para salvaguardar el efectivo y que sea eficientemente administrado. Se recomiendan los siguientes controles para la eficiente administración del efectivo:

Controles

- En Mundo Mágico de la Mascota los pagos se realizan mediante cheque pero antes de ser firmados, el administrador debe revisar los documentos que respalden dicho pago como son: facturas, contratos, requisiciones de compras, retenciones, pedidos de compra, informes de recepción, entre otros; todos los documentos deben ser anexados al cheque para que la persona autorizada verifique todos los papeles, y revise su validez y legalidad. De esta manera se evita que existan pagos duplicados, se garantiza que se cancele solamente los bienes o servicios que se han recibido.

Controles

- Preparar presupuestos de efectivo para coordinar las actividades de la empresa al expresar el plan de salidas y entradas de efectivo de un ejercicio futuro.
- La asignación de responsabilidades debe ser clara y definida, es decir una misma persona no debe realizar de principio a fin una misma transacción.

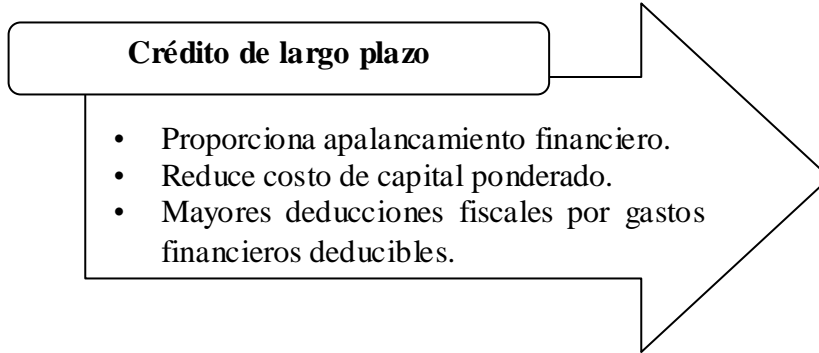
Controles

- Promover la adecuada contabilización de los datos, mediante reuniones periódicas con los contadores y emisión de informes financieros.
- Obtener informes frecuentes sobre los saldos de efectivo de cada cuenta de los bancos, conocer los saldos diarios promedio. Es importante también tener informes de los gastos e ingresos más importantes que se esperan, mediante esta información y el flujo de caja se podrá conocer si se cuenta con efectivo para realizar inversiones a corto plazo.

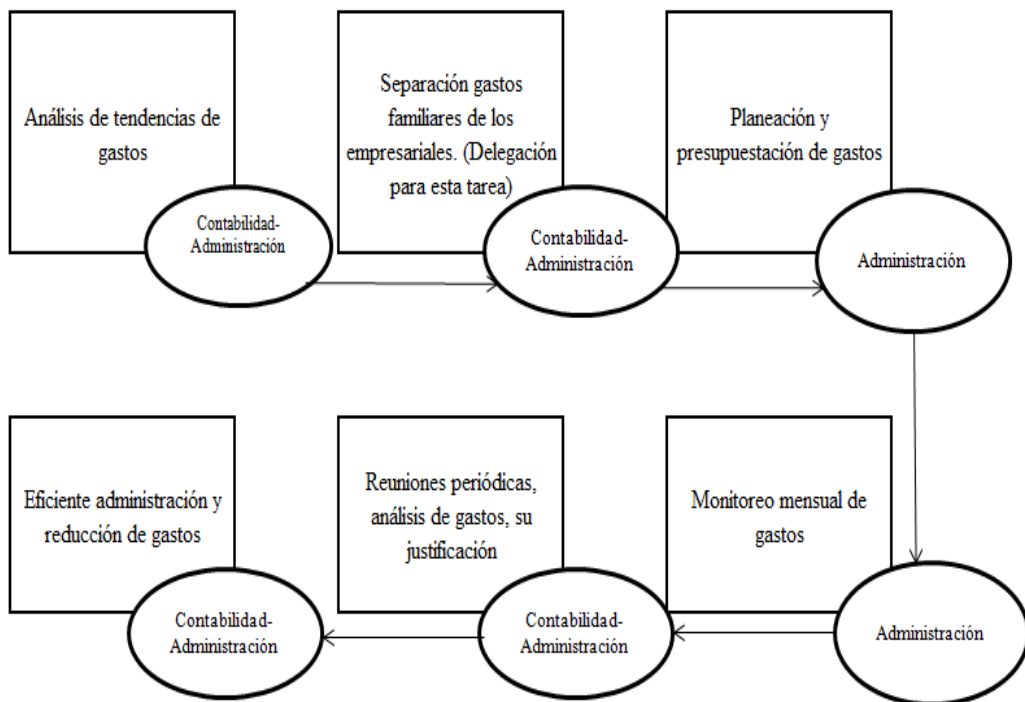
Controles para salvaguardar el efectivo:

En cuanto a la deuda es importante que Mundo Mágico de la Mascota reestructure su pasivo y transforme sus créditos de corto plazo en largo plazo ya que los mismos están destinados a financiar activos inmovilizados. La empresa debe endeudarse con largo plazo cuando los recursos sean utilizados a financiar apertura de nuevos locales, mantenimientos de locales y remodelaciones; la deuda de corto plazo debe ser adquirida para financiar el ciclo de explotación de la empresa. Asimismo, de acuerdo al análisis realizado a la empresa se observa que la misma es más rentable y menos solvente, es decir que la empresa genera

utilidades pero no suficiente efectivo por sus actividades operacionales para el pago de deudas, por tanto es importante renegociar las deudas ampliando los períodos de pagos.



3.3. PROPUESTA DE MANEJO EFICIENTE DE GASTOS



La reducción y optimización de los gastos es un tema de vital importancia en la empresa, constituye un tema de estrategia, así que es primordial enfocarse en los rubros sobre los cuales se tiene control y al momento de reducirlos no afecte de manera negativa al negocio. Para el desarrollo de la máxima eficiencia de los gastos es importante tomar ciertas acciones que permitan el objetivo de controlar los gastos, como analizar las tendencias de los gastos comparándolos con periodos anteriores como se ha realizado en el presente trabajo mediante el análisis horizontal, dando especial atención a variaciones importantes. En mundo Mágico de la Mascota se observa que ha existido un incremento significativo en el año 2010 principalmente en los rubros de Mantenimiento y Reparaciones, Arrendamiento de bienes inmuebles, Promoción y Publicidad lo cual se da por la adquisición del nuevo local en Quicentro Sur. Asimismo, se observan incrementos importantes en los rubros del IESS y Beneficios Sociales lo cual es explicado por la alta rotación de personal que enfrentó la empresa en el año 2011, mismo que puede reducido seleccionando adecuadamente a sus colaboradores; en lo que respecta al año 2010, dichos rubros aumentaron debido a mayor contratación de personal para el local del Centro Comercial Quicentro Sur.

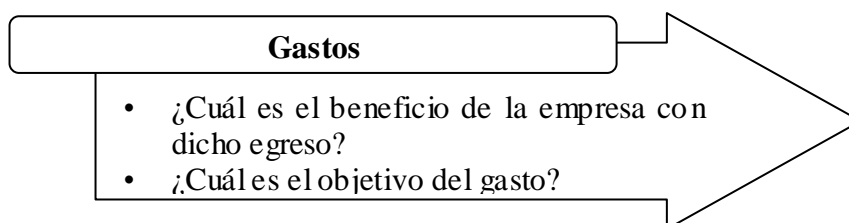
Los Gastos operativos en Mundo Mágico de la Mascota representan en promedio 13,06% de los ingresos, por lo que muchas veces se piensa que de estos gastos no es posible ahorrar y no se les da importancia, sin embargo esto no es así, pues una reducción del 20% en los gastos operativos de una empresa puede incrementar sus ingresos netos hasta en un 40%. (Hernández, 2011) Por tanto se debe dar gran importancia a dichos gastos.

Otra acción para mejorar la gestión de los gastos es planear y presupuestar los gastos, detallando los recursos económicos que se necesitarán clasificándolos de acuerdo a su importancia estableciendo metas y objetivos reduciendo así los gastos sin afectar a actividades prioritarias y suprimiendo las actividades de baja prioridad. Además, se debe monitorear los gastos de forma mensual o semanal analizando posibles desviaciones y tomando acciones correctivas.

Asimismo, un pro

blema que tienen la mayoría de las empresas familiares es que no separan completamente la empresa de la familia, esto se ve reflejado en la cuenta Otros Gastos la cual incluye tanto gastos de la empresa como familiares, ocasionando que la cuenta Gasto IVA incremente igualmente.

Por lo tanto, a más de lo mencionado anteriormente es primordial para mejorar la gestión de los gastos, separar completamente la situación familiar de lo empresarial delegando esta función a un colaborador que no sea parte de la familia con el fin de evitar que los gastos se mezclen. Además, es primordial realizar reuniones periódicas, los administradores de la empresa y la persona encargada de controlar los gastos con el objeto de analizar en qué consiste cada gasto justificando y describiendo el beneficio de los egresos tomando como base las siguientes preguntas:



De esta manera se pueden reducir gastos que no estén justificados ni den beneficios a la empresa.

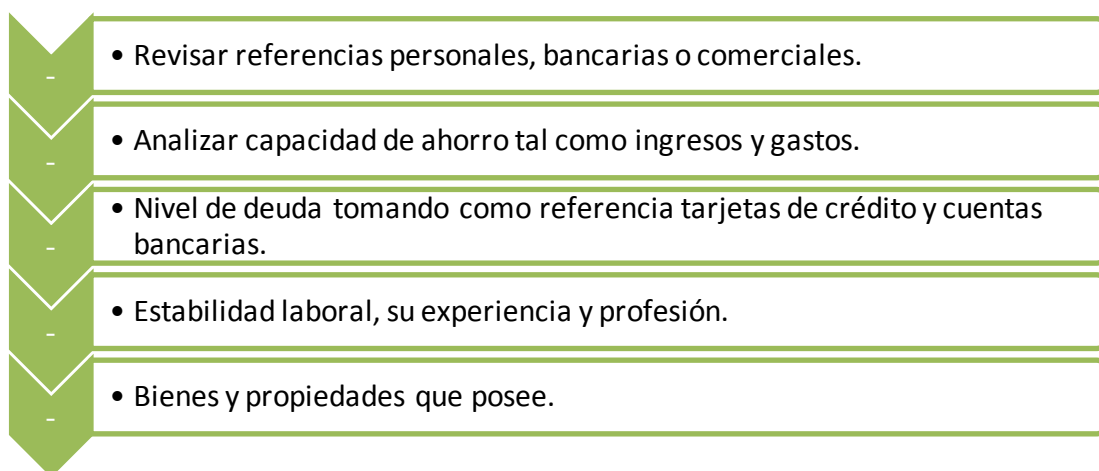
3.4. PROPUESTA PARA OTORGAR DE CRÉDITO

Mundo Mágico de la Mascota no califica a quienes otorgará crédito, lo cual se ve reflejado en las cuentas morosas. Debido a esto es importante tener una correcta gestión de crédito, la cual empieza por tomar la decisión de vender o no a un cliente, se debe conceder un límite de crédito y realizar seguimiento de cada crédito concedido junto con revisiones periódicas. Asimismo, es importante evaluar si a futuro se recuperará el valor total de la venta, para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:



Se pueden tomar los siguientes puntos para realizar un análisis más profundo y que complemente los pasos anteriormente mencionados para a calificación de crédito:

Calificación para personas naturales:

- 
- Revisar referencias personales, bancarias o comerciales.
 - Analizar capacidad de ahorro tal como ingresos y gastos.
 - Nivel de deuda tomando como referencia tarjetas de crédito y cuentas bancarias.
 - Estabilidad laboral, su experiencia y profesión.
 - Bienes y propiedades que posee.

Se recomienda entregar el siguiente formulario para personas naturales que soliciten crédito para contar con información que permita analizar los puntos mencionados anteriormente:



Formulario de Calificación de Crédito

Personas Naturales

Fecha de Solicitud: _____

Nombres y Apellidos: _____

C.I. _____

Profesión _____

Ocupación: _____

Monto del crédito: _____

Ha comprado anteriormente en Mundo Mágico de la Mascota?

Si

No

Referencias bancarias: _____

**Referencias
comerciales:**

Referencias personales: _____

Ingresos y Gastos mensuales estimados:

Ingresos: _____

Gastos: _____

Calificación para personas jurídicas:

- Referencias de créditos anteriores.
- Conocer a los ejecutivos atrás de la empresa en cuanto a su rotación, estilos directivos y experiencia.
- Estados financieros.
- Estados de fuentes y usos.
- Índices de endeudamiento.
- Revisar garantías, se debe conocer si tiene activos que puedan ser hipotecados.
- Cumplimiento tributario

Para contar la información mencionada se recomienda entregar el siguiente formulario de calificación de crédito para personas jurídicas, mediante el cual se podrá obtener la información necesaria para el análisis:



Formulario de Calificación de Crédito

Personas jurídicas

Fecha de Solicitud: _____

Razón Social: _____

RUC: _____

Objeto Social: _____

Representante Legal: _____

Monto del crédito: _____

Ha comprado anteriormente en Mundo Mágico de la Mascota?

Si

No

Referencias bancarias: _____

**Referencias
comerciales:**

Adjuntar al presente formulario:

Estado de Situación Financiera

Estado de Resultados

Flujo de

caja

Índices de

endeudamiento

En caso de las ventas a domicilio para que no existan moras, es necesario que los vendedores cuenten con un calendario donde consten las fechas de vencimiento de los pagos y acudan a cobrar sin demoras.

3.5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

EVENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRIORIDAD
1. Evaluación y Control de Estados Financieros				
Transformación de la empresa de persona natural a persona jurídica	Contabilidad- Empresa de servicios contables/ Administración	Decidir sobre el tipo de compañía más conveniente para la empresa	Protección del patrimonio familiar frente al patrimonio empresarial y sus riesgos.	MEDIA
			Limitar la responsabilidad de los dueños hasta el monto de sus aportaciones.	MEDIA
	Administración	Recolectar documentación necesaria para la Superintendencia de Compañías	Mayor seguridad a clientes y proveedores.	MEDIA
			Mayor credibilidad y presencia en el mercado.	MEDIA
	Administración	Junta de socios para decidir sobre estatutos y Representante Legal de la empresa	Ser más competitivo en el mercado.	MEDIA
			Más facilidad en acceso a créditos bancarios.	MEDIA
	Contabilidad- Empresa de servicios contables	Levantar y analizar información contable	Información contable real con estandarización a nivel mundial	ALTA
			Transformar la contabilidad de NEC a NIC	Elaboración de los cuatro estados financieros

EVENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRIORIDAD
Implementación de políticas para el control y evaluación de los estados financieros	Contabilidad-Empresa de servicios contables/ Administración	Analizar las falencias en la información financiera	Reuniones mensuales con los contadores de la empresa	ALTA
	Contabilidad-Empresa de servicios contables/ Administración	Reuniones con los miembros del área financiera-administrativa para determinar las políticas que propenderán a mejorar el control de los estados financieros	Evaluación mensual de los estados financieros	ALTA
			Información oportuna para los administradores	ALTA
			Elaboración de flujos de caja	ALTA
Establecimiento de Metodología de evaluación de estados financieros	Contabilidad-Empresa de servicios contables	Desarrollo de Análisis horizontal y vertical	Conocimiento de la estructura y composición de los estados financieros	MEDIA
		Cálculo de los principales indicadores y compararlos con periodos anteriores	Administración eficiente de los diferentes componentes financieros a través de las diferentes evaluaciones.	MEDIA
	Contabilidad-Empresa de servicios contables/ Administración	Analizar los resultados de los cálculos y tomar decisiones adecuadas que permitan solucionar problemas	Reacción rápida ante los problemas al conocerlos con mayor exactitud	MEDIA

EVENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRIORIDAD
2. Manejo Eficiente de Efectivo				
Eficiente administración de efectivo	Administración	Planear en qué se utilizará el dinero mediante proyecciones de los flujos de efectivo	Desarrollo de presupuesto de efectivo y flujo de caja.	ALTA
	Administración	Elaborar un reporte de ingresos y egresos de manera semanal para controlar el uso del dinero	Mayor control en la información contable	ALTA
Implementación de control interno del efectivo	Administración	Segmentar las actividades a fin de que exista mayor control y revisión del efectivo	Utilización del dinero estrictamente para propósitos de la empresa	ALTA
3. Manejo eficiente de la deuda				
Reestructuración del pasivo	Administración	Separar las deudas que están destinadas a financiar capital de trabajo y cuáles activos inmovilizados	Créditos de corto plazo para financiar capital de trabajo, ciclo de explotación	ALTA
	Administración	Recontratar las deudas destinadas a activos inmovilizados para transformarlas en largo plazo	Créditos de largo plazo para financiar activos inmovilizados	ALTA
	Contabilidad- Empresa de servicios contables- Administración		Reunir la información pertinente para la nueva contratación de deuda donde el ejecutivo de crédito calificará nuevamente el crédito	Mejoramiento del capital de trabajo
			Mayor facilidad para amortizar deuda de largo plazo	ALTA

EVENTO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRIORIDAD
4. Eficiente administración de los gastos				
Administración eficiente de gastos	Contabilidad- Empresa de servicios contables- Administración	Analizar tendencias de los gastos y variaciones importantes	Reducción y optimización de gastos	ALTA
		Planear los gastos que se tendrán	Separación de los gastos familiares de los de la empresa	ALTA
5. Otorgamiento de crédito				
Elaboración perfil de riesgo	Administración	Calificar tanto a personas naturales como jurídicas que deseen crédito	Disminución de moras en las cuentas por cobrar	ALTA
	Administración	Analizar si los sujetos de crédito están en capacidad de cancelar la deuda a través de referencias, estabilidad, cumplimiento, entre otras	Menor riesgo en recuperar la totalidad de la venta	ALTA
	Administración- Vendedores	Realizar en conjunto un calendario de cobros cuando se realizan ventas a domicilio a fin de que no existan moras	Menores pérdidas en ventas a crédito	ALTA

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La falta de control y planificación en la información financiera ha provocado que las decisiones tomadas no sean acertadas.
- Mundo Mágico de la Mascota no cuenta con un contador de planta, por tanto la información no es oportuna y los administradores no tienen claros los movimientos contables, por tanto dicha información no ha sido base para la toma de decisiones.
- El contrato celebrado entre Mundo Mágico de la Mascota y la empresa de servicios contables no se cumple en su totalidad, pues los estados financieros no son emitidos mensualmente como se estipula en el contrato; tampoco se prepara un informe financiero cada fin de mes y los contadores demoran mucho tiempo en proporcionar información que necesitan los administradores. Esto provoca retraso en los trámites que deben realizarse con dicha información y consecuentemente no se cuenta con información oportuna.
- La contabilidad de la empresa todavía no ha sido transformada a NIIF's, lo cual repercute en que la información no sea real ni confiable.
- No se preparan estados de flujo de efectivo ni flujos de caja, por tanto no se tiene claridad en cuanto al origen y uso de los recursos, repercutiendo esto en una deficiente administración del efectivo.

- No se han establecido políticas financieras – administrativas que sean directrices para un mayor control en la información y apoyo en la toma de decisiones ocasionando desorden en el clima organizacional y decisiones erróneas.
- La empresa está constituida como persona natural siendo esta una razón por la cual no existe control estricto sobre la información debido a que los requerimientos son menos exigentes.
- La revisión de los estados financieros resaltó que la situación financiera de la empresa y la familiar no están separadas; varios gastos de la familia constan en los estados financieros. Esto repercute en los resultados y merma la liquidez de la empresa.
- La empresa a lo largo de su existencia no ha invertido en implementar controles al área financiera – administrativa, que apoyen al mejor desenvolvimiento de la misma provocando falencias en el manejo de las finanzas lo cual puede afectar negativamente al desarrollo del negocio.
- En base al análisis efectuado se encontró que la administración de la deuda no ha sido la adecuada, incurriendo en constantes deudas de corto plazo, las cuales han deteriorado los indicadores de la empresa.
- De acuerdo al análisis de los índices financieros se evidenció que la empresa depende en gran medida de su inventario, y no cuenta con activos fácilmente convertibles en efectivo provocando iliquidez.
- Las tomas físicas de inventario se realizan una vez al año en el total de la mercadería, y se realiza una vez a la semana a una determinada marca de acuerdo a muestreos realizados. Esto indica si existen controles en cuanto al inventario.

- Las deudas con los proveedores son bastante altas en relación al total de activo siendo la cuenta más representativa del pasivo total. Además analizando la estructura del estado financiero se observa que el pasivo corriente es mayor que el activo corriente indicando problemas de liquidez.
- Las condiciones de Mundo Mágico de la Mascota con sus proveedores es muy conveniente pues la empresa se ha financiado a través de ellos sin necesidad de recurrir a créditos de capital de trabajo.
- La empresa empezó a vender a crédito, sin embargo, no se evalúa a las personas a quienes se otorgará el crédito ni se ha provisionado en caso de que no se logre cobrar la totalidad del crédito.

4.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar la planificación financiera de la empresa entre todos los administradores de la empresa a fin de contar con una guía para dirigir, controlar y coordinar las acciones de la empresa y tomar decisiones adecuadas.
- Incorporar un contador a tiempo completo en la empresa que brinde información oportuna y apoye en el proceso de toma de decisiones; o en su defecto contratar otra empresa de servicios contables donde se garantice que se cumplirán las condiciones de Mundo Mágico de la Mascota.
- Implementar las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF- a fin de contar con información más clara y real.
- Preparar estados de flujo de efectivo y flujos de caja con el fin de tener más claros los movimientos de efectivo y la capacidad de generación de efectivo de la empresa con el fin de mejorar la administración del efectivo.

- Establecer políticas financieras – administrativas que ayuden a subsanar las debilidades de control de la información. Se recomiendan las siguientes políticas que se consideran prioritarias de acuerdo al diagnóstico realizado:
 - Emitir los estados financieros de manera mensual, los cuales serán entregados como máximo en los doce primeros días del mes.
 - Desarrollar los cuatro estados financieros, estado de situación financiera, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y flujos de efectivo, con sus respectivas notas aclaratorias.
 - Se tomarán decisiones de acuerdo a la información financiera entregada por los contadores de manera mensual.
 - Realizar reuniones mensuales, los administradores con los contadores donde se analicen los estados financieros.
 - Conjuntamente con la emisión de los estados financieros, calcular los principales índices financieros a fin de proceder con la evaluación de la información.
- Constituir la empresa como persona jurídica; de esta manera el control de la misma no se centrará solamente en un solo dueño, la responsabilidad sobre las obligaciones no deberá asumir el dueño con su patrimonio y será posible que personas interesadas inviertan en la empresa diversificando el riesgo.
- Separar la situación familiar de la empresarial, esto es vital para mejorar los resultados de la empresa y obtener información real de la misma. Para dicho objetivo es necesario liquidar las cuentas que tiene la familia con la empresa empezando por las cuentas que debe pagar la familia a Mundo Mágico de la Mascota. Además, el dinero debe ser manejado de tal manera que la familia sepa que es de pertenencia exclusivamente de la empresa y deben limitarse a lo

que les corresponde por sueldos y ganancias, por esto es importante el manejo de flujos de caja a fin de tener una administración eficiente del efectivo. Asimismo, la gestión debe formalizarse, es decir deben existir responsabilidades definidas y objetivos claros a fin de que se trate a la empresa como un ente completamente diferente de la familia.

- Implementar controles en el área financiera con el objeto de que no existan falencias en la información y garantizar el buen desarrollo de la empresa. Entre los principales controles se pueden implementar:
 - Evaluaciones de desempeño: consiste en la comparación del desempeño real con los presupuestos, por tanto se recomienda implementar control presupuestario con el objeto de controlar cualquier desvío de gastos, y propender a que los mismos sean exclusivamente para propósitos de la empresa mas no para uso de la familia.
 - Control en la información contable mediante reuniones destinadas a evaluaciones y análisis de la información financiera con el objeto de que la misma sea oportuna y real.
 - Controles del procesamiento de información: con este control se pretende comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones, es decir la administración debe establecer criterios para aceptar cierto tipo de transacciones, por ejemplo políticas de crédito. También se refiere a controlar la documentación de la empresa mediante seriales con el fin de controlar los documentos

emitidos, de esta manera se puede revisar a través de una inspección semanal si se han utilizado correctamente dichos documentos.

- **Controles físicos:** estos controles propenden a dar seguridad física con respecto a los registros y otros activos. En cuanto los registros se refiere a mantener control sobre los documentos pre numerados no emitidos, sobre diarios y mayores. Asimismo, sólo personas autorizadas tendrán acceso a la información valiosa de la empresa. También, se deberá comparar periódicamente los registros contables y los activos fijos.
 - **División de obligaciones:** es básico en cuanto a controles que una misma persona bajo ninguna circunstancia debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin, es decir que debe existir una definida división de responsabilidades.
-
- Reestructurar el pasivo de la empresa; convertir las deudas de corto plazo en deudas de largo plazo y mejorar sus índices financieros.
 - Adquirir menos inventario, así disminuirá la deuda con los proveedores favoreciendo al estructura del balance sin correr riesgos de falta de liquidez; y realizar inversiones de corto plazo del dinero ocioso.
 - Implementar políticas de otorgamiento de crédito; establecer un perfil en base al cual se decidirá quién será sujeto de vender a crédito. Dicho perfil puede ser elaborado mediante los siguientes criterios para la calificación de créditos:
 - Para personas naturales es importante conocer su integridad es decir su solvencia moral a través de referencias bancarias, su situación en la página del servicio de rentas internas, Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social, estabilidad laboral, profesión y experiencia en el trabajo.

- Para el caso de empresas para determinar si es o no sujeto de crédito es necesario evaluar su capacidad empresarial, referencias de créditos anteriores, estados financieros especialmente flujos de caja, también es necesario conocer la estabilidad y rotación de los ejecutivos, cumplimiento tributario, nivel de endeudamiento global, antigüedad en el mercado.

De acuerdo al resultado que se obtenga después de consultar los criterios anteriormente mencionados se decidirá si la persona natural o jurídica es sujeto de crédito y a mayor riesgo, se concederá menor límite de crédito.

- Provisionar cada vez que se venda a crédito, pues no se tiene la certeza de que se cobrará el total de lo vendido. De acuerdo a la NIC 39 “ Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición”, para estimar el valor a provisionar se debe evaluar en cada fecha del balance si existe evidencia objetiva de que las cuentas por cobrar están deterioradas; en caso de que dicha evidencia exista y si los datos observables requeridos para estimar el importe de la pérdida por deterioro del valor del activo son limitados y no se tengan datos históricos disponibles de prestatarios similares entonces la empresa utilizará su juicio experto para estimar cualquier importe de pérdida por deterioro de valor. Los métodos contables para estimar la provisión de cuentas de dudoso cobro consisten establecer un porcentaje de las ventas a crédito o un porcentaje de las cuentas por cobrar tomando en cuenta el tiempo que tardan las cuentas en liquidarse.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACURIO Y. (2010).
[<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/570/3/Capitulo%202.pdf>],
Empresas Familiares en el Ecuador. Recuperado el 21 de Agosto de 2012.
2. AGRYTEC. (2011).
[http://agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=6687:croquetas-para-mascotas&catid=7:articulos-tecnicos], **Croquetas para mascotas**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
3. ALARCÓN A. (2012). [<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/aaup.html>],
El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012.
4. ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008).
[http://www.hoy.com.ec/temas/temas2007/constituyente2007/mandato_tercerizacion.pdf],
Mandato Constituyente No. 8. Recuperado el 20 de Agosto de 2012.
5. BAC CREDOMATIC. (2009).
[http://www.rscbaccredomatic.com/archivo/EF-Regional/Modulo-2_EF-PYMES.pdf], **Análisis desempeño financiero de la empresa en el largo plazo**. Recuperado el 5 de Octubre de 2012.
6. BRIGHAM, S. B. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.
7. BUGUEÑO Y. (s.f.). [<http://es.scribd.com/doc/60409397/Ratios-de-Liquidez>],
Ratios de Liquidez. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012.
8. BURÓ DE ANÁLISIS INFORMATIVO. (2011).
[<http://www.burodeanalisis.com/2011/10/31/el-impacto-del-impuesto-a-la-salida-de-divisas-se-traslada-al-consumidor/>], **El impacto del impuesto a la salida de divisas se traslada al consumidor**. Recuperado el 24 de Agosto de 2012.
9. CALLEJA J. (2003).
[http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/Fondo_manioobra/Fondo_manioobra/pdf/fondom.pdf], **El fondo de Maniobra y las Necesidades Operativas de Fondos**. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012.
10. CAÑAR TV. (2011).
[http://www.canartv.com/ctv/index.php?option=com_content&view=article&id=4125:ecuador-gasta--40-millones-para-alimentar-sus-mascotas&catid=36:nacionales&Itemid=75], **Ecuador gasta \$40 millones para alimentar sus mascotas**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
11. CIDOB. (2011).
[http://www.cidob.org/es/documentation/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/ecuador/sixto_duran_ballen], **Sixto Durán Ballén**. Recuperado el 17 de Enero de 2013.

12. COMISARIATO DE LA MASCOTA. (2012).
[http://www.comisariatodelasmascotas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=185], **Comisariato de la Mascota**. Recuperado el 18 de Enero de 2013.
13. COMUNIDAD ANDINA. (2001).
[<http://www.comunidadandina.org/documentos/docSG/reporte10.htm>], **La política tributaria en la CAN**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
14. DIARIO HOY. (2012). [<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-mascotas-entran-al-mundo-de-los-seguros-552652.html>], **Las mascotas entran al mundo de los seguros**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
15. ECUAPYMES. (s.f.).
[<http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme.htm>], **Qué es una PYME?**. Recuperado el 20 de Agosto de 2012.
16. EL COMERCIO. (2011). [http://www1.elcomercio.com/negocios/anos-prision-afiliacion-IESS_0_581341965.html], **Hasta tres años de prisión por no afiliarse al IESS**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
17. EL COMERCIO. (2012). [http://www.elcomercio.com/negocios/segundo-ano-mayor-inflacion_0_622737975.html], **El 2011 fue el segundo año con mayor inflación desde el 2004**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
18. EL COMERCIO. (2012). [http://www.elcomercio.com/negocios/Cambios-afiliacion-IESS_0_736726449.html], **Cambios por no afiliación al IESS**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
19. EL MERCURIO. (2011). [<http://www.elmercurio.com.ec/304322-aumento-de-impuesto-a-salida-de-divisas-ahuyenta-capitales.html>], **Aumento de impuesto a salida de divisas ahuyenta capitales**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
20. EL UNIVERSO. (2012). [<http://www.eluniverso.com/2012/01/06/1/1356/ecuador-registra-inflacion-541-2011.html>], **Ecuador registra inflación del 5.41% en 2011**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
21. ESTRADA C. (2013). [<http://www.occidente.co/definicion-de-pyme-segun-normas-internacionales-de-informacion-financiera/>], **Definición de PYME según Normas Internacional de Información Financiera**. Recuperado el 16 de Enero de 2013.
22. ESTRATEGIAS GERENCIALES. (s.f.).
[<http://www.iue.edu.co/documents/emp/indiGestionProyecciones.pdf>], **Importancia de realizar proyecciones financieras**. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012.
23. FORMOSA R. S. (2010). [http://raimon.serrahima.com/wp-content/uploads/2010/10/005_Las_Necesidades_Operativas_de_Fondos.pdf], **Las Necesidades Operativas de Fondos N.O.F.** Recuperado el 7 de Septiembre de 2012.
24. FUNDACIÓN IFRS. (2012). [<http://www.ifrs.org/Documents/IAS07.pdf>], **NIC 7: Estados de Flujos de Efectivo**. Recuperado el 21 de Noviembre de 2012.
25. GARCÍA O. (2012). [<http://www.slideshare.net/oscarfrancisco1234/capital-de-trabajo-15433436>], **Capital de trabajo**. Recuperado el 1 de Diciembre de 2012.
26. HERNÁNDEZ, A. (2011). [<http://www.altonivel.com.mx/6337-aprende-a-reducir-tus-costos.html>], **Baja los costos de operación de tu empresa**. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012.

27. LAWRENCE G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
28. MÉXICO EMPRENDE. (s.f.).
[http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=67], **¿Qué son las PYMES?** Recuperado el 20 de Agosto de 2012.
29. NARANJO, K. (2007).
[<https://www.google.com.ec/#hl=en&tbo=d&output=search&scient=psy+miden+de+acuerdo+al+volumen+de+ventas%2C+el+capital+social%2C+el+n%C3%BAmero+de+personas+ocupadas%2C+el+valor+de+la>], **Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL**. Recuperado el 20 de Agosto de 2012
30. NEGOCIOS MBA. (2009). [<http://negociosmba.com/modelo-de-crecimiento-sostenible-de-higgins/>], **Modelo de crecimiento sostenible de Higgins**. Recuperado el 6 de Octubre de 2012.
31. Pet Shop Davi. (2012). [<http://www.petshopdavi.com/quienes.html>], **Pet Shop Davi**. Recuperado el 18 de Enero de 2013.
32. PICO A. (2012). [<http://adenbusinessschool.blogspot.com/2012/05/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega.html>], **Solo el 5% de las empresas llega a la cuarta generación**. Recuperado el 18 de Enero de 2013.
33. RANKIA COMUNIDAD FINANCIERA. (2007).
[<http://www.rankia.com/blog/toros-osos-y-borricos/434560-altman-z-score-detector-queiebras>], **Altman Z-Score: El Detector de Quiebras**. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012.
34. REDACCIÓN LÍDERES. (2012).
[http://www.revistalideres.ec/emprendedores/empresas-familiares-trampas-deben-sortear_0_718128192.htm], **Las empresas familiares tienen tres trampas que deben sortear**. Recuperado el 21 de Agosto de 2012.
35. REVISTA VISTAZO. (2010).
[<http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?eImpresa=1034&id=3642>], **Todo queda en familia**. Recuperado el 21 de Agosto de 2012.
36. RIVADENEIRA A. (2009). **Administración de Crédito**. Quito, Pichincha, Ecuador.
37. ROMBIOLA, N. (2012). [<http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>], **Inflación Ecuador: - 0.19% en Diciembre 2012**. Recuperado el 23 de Agosto de 2012.
38. TOLA, J. (2012). [<http://www.slideshare.net/jennytola/ciclo-operativo-y-ciclo-de-efectivo>], **Administración financiera**. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012.
39. TOMALÁ, M. (s.f.). : [<http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>], **La inflación en el Ecuador**. Recuperado el 22 de Agosto de 2012.
40. UNIDAD DE ANÁLISIS ECONÓMICO E INVESTIGACIÓN EKOS NEGOCIOS. (2012).
[<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>], **PYMES: Contribución Clave en la Economía**. Recuperado el 1 de Noviembre de 2012.
41. UNIVERSIDAD EAFIT. (2007).
[<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin13.pdf>], **La**

contabilidad en los flujos de fondos. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012

42. WACHOWICZ J (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.

ANEXO 1: ENCUESTA A LOS ADMINISTRADORES DE MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Entrevista a los administradores de Mundo Mágico de la Mascota

Preguntas:

- 1. Se observa que su relación con los proveedores es favorable, en el año 2011, según el análisis realizado, los días de pago y la deuda con los proveedores han disminuido. ¿Se han modificado las condiciones con los mismos?**

No han cambiado las políticas de los proveedores, pero en ese año, hay bastantes notas de crédito producto de que se lograron buenas negociaciones con ellos; este tipo de negociación se llama rebate, debido a esto consta como si se hubiese pagado mayor deuda cuando en realidad son notas de crédito.

- 2. La cuenta Otros Gastos es bastante alta, ¿Cuál es su composición?**

El tema de que la cuenta sea tan alta es que la situación financiera y económica de la empresa no está completamente separado entre lo familiar y lo de la empresa. Por eso en esa cuenta están ingresados muchos gastos que necesariamente no son del negocio.

3. En el año 2011 el inventario disminuyó significativamente. ¿Se ha realizado alguna gestión para esto?

Si, justamente ese año tuvimos algunas promociones con ciertas marcas que nos dieron muy buen resultado. Entre esas, una promoción con la marca PEDIGREE en la que comprabas una funda de 15kg y te venían 2 kg gratis, es decir que pagabas 15 kg y llevabas 17kg. Esa fue una las promociones que mejor resultado nos dio, y además se sacaron algunas promociones de los productos que se estaban quedando ese año.

4. ¿Cada qué tiempo se realizan las tomas físicas de inventario?

Se hace toma física de inventario una vez a la semana de ciertos productos, los cuales son escogidos a través de muestreo, y la toma física de toda la mercadería se realiza a fin de año.

5. ¿Cada cuánto se emiten los estados financieros?

Los balances deberían ser emitidos mensualmente según consta en el contrato con la empresa de servicios contables, pero esto no se ha cumplido, por lo que hemos tenido problemas con los contadores.

6. Los balances indican que cada año se adquieren nuevos activos fijos, ¿Cómo se financian dichos activos?

Normalmente son aumentos de activos no muy grandes, que pueden ser equipos de oficina y computadoras. Eso normalmente no se saca con un

financiamiento formal, se pagan con tarjetas de crédito. Pero cuando se abre un local, la concesión que se paga al centro comercial por entrar, debe estar constando como activo. Es por esto que por ejemplo en el 2010 debe haber un aumento porque se abrió el Quicentro Sur.

7. Desde el año 2010 empezaron a vender a crédito. ¿Generalmente a quién se da crédito? ¿Cómo se decide si vender o no a crédito?

El crédito se da a los clientes que son empresas. Por ejemplo empresas de seguridad que tiene perros y los montos de compra son altos. También tenemos clientes que son personas naturales pero que los montos de compra son altos, y que se les entrega crédito por esto.

8. Hay una cuenta “otras cuentas por cobrar” y por cobrar a largo plazo que aparece en el balance del 2011. ¿Es por venta de mercadería? ¿A quién se da crédito a largo plazo y a quien a corto plazo? ¿Han tenido problemas en cobrar los créditos?

Las cuentas por cobrar personales se mandaron al largo plazo y también la cuenta, otras cuentas por cobrar son cuentas de la familia.

Si hemos tenido este año alguno retrasos en los cobros, no tan grande pero si se ha tenido problema. Ya justo este mes de octubre se empezó un plan de cobros intensivo, y ya hemos podido recuperar la mayor parte.

9. Generalmente, ¿En qué utilizan los créditos que piden a los bancos?

La mayoría son préstamos de corto plazo.

En las aperturas de los nuevos locales y cuando se ha realizado remodelaciones o mantenimientos grandes de los locales.

10. Hay préstamos a largo plazo en el año 2010 pero en el 2011 desaparece. ¿Se canceló esa deuda o se transformó en corto plazo?

En el 2010 se sacaron 3 créditos para la apertura del Quicentro Sur, 2 eran a 3 años y 1 era a 2 años, pero se pasaron al corto plazo.

ANEXO 2: ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR 2011

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Ricardo Yarad	18/11/2010	18/12/2010	03/01/2011	46	16
Ricardo Yarad	18/11/2010	18/12/2010	03/01/2011	46	16
Ricardo Yarad	01/12/2010	31/12/2010	03/01/2011	33	3
Ricardo Yarad	17/12/2010	16/01/2011	25/01/2011	39	9
Ricardo Yarad	03/01/2011	02/02/2011	28/01/2011	25	-5
Ricardo Yarad	18/01/2011	17/02/2011	20/02/2011	33	3
Ricardo Yarad	25/01/2011	24/02/2011	20/02/2011	26	-4
Ricardo Yarad	27/01/2011	26/02/2011	20/02/2011	24	-6
Ricardo Yarad	02/02/2011	04/03/2011	20/02/2011	18	-12
Ricardo Yarad	09/02/2011	11/03/2011	20/02/2011	11	-19
Ricardo Yarad	26/07/2010	25/08/2010	10/03/2011	227	197
Ricardo Yarad	22/10/2010	21/11/2010	10/03/2011	139	109
Ricardo Yarad	04/11/2010	04/12/2010	10/03/2011	126	96
Ricardo Yarad	15/01/2011	14/02/2011	10/03/2011	54	24
Ricardo Yarad	17/02/2011	19/03/2011	19/04/2011	61	31
Ricardo Yarad	02/03/2011	01/04/2011	19/04/2011	48	18
Ricardo Yarad	21/03/2011	20/04/2011	19/04/2011	29	-1
Ricardo Yarad	31/03/2011	30/04/2011	19/04/2011	19	-11
Ricardo Yarad	14/03/2011	13/04/2011	19/04/2011	36	6
Ricardo Yarad	18/03/2011	17/04/2011	19/04/2011	32	2
Ricardo Yarad	18/04/2011	18/05/2011	09/05/2011	21	-9
Ricardo Yarad	18/04/2011	18/05/2011	16/05/2011	28	-2
Ricardo Yarad	27/04/2011	27/05/2011	14/06/2011	48	18
Ricardo Yarad	06/05/2011	05/06/2011	14/06/2011	39	9
Ricardo Yarad	18/05/2011	17/06/2011	15/07/2011	58	28
Ricardo Yarad	30/05/2011	29/06/2011	15/07/2011	46	16
Ricardo Yarad	30/05/2011	29/06/2011	15/07/2011	46	16
Ricardo Yarad	31/05/2011	30/06/2011	15/07/2011	45	15
Ricardo Yarad	14/06/2011	14/07/2011	15/07/2011	31	1
Ricardo Yarad	27/06/2011	27/07/2011	05/08/2011	39	9
Ricardo Yarad	29/06/2011	29/07/2011	05/08/2011	37	7
Ricardo Yarad	13/07/2011	12/08/2011	02/09/2011	51	21
Ricardo Yarad	02/08/2011	01/09/2011	02/09/2011	31	1
Ricardo Yarad	23/07/2011	22/08/2011	02/09/2011	41	11
Ricardo Yarad	15/07/2011	14/08/2011	02/09/2011	49	19
Ricardo Yarad	16/08/2011	15/09/2011	16/09/2011	31	1
Ricardo Yarad	19/08/2011	18/09/2011	30/09/2011	42	12
Ricardo Yarad	02/09/2011	02/10/2011	14/10/2011	42	12
Ricardo Yarad	15/09/2011	15/10/2011	14/10/2011	29	-1

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Ricardo Yarad	22/09/2011	22/10/2011	18/11/2011	57	27
Ricardo Yarad	26/09/2011	26/10/2011	18/11/2011	53	23
Ricardo Yarad	07/10/2011	06/11/2011	02/12/2011	56	26
Ricardo Yarad	17/10/2011	16/11/2011	02/12/2011	46	16
Ricardo Yarad	01/11/2011	01/12/2011	02/12/2011	31	1
Ricardo Yarad	26/10/2011	25/11/2011	02/12/2011	37	7
Patricio Sánchez	25/11/2010	25/12/2010	07/01/2011	43	13
Patricio Sánchez	26/11/2010	26/12/2010	07/01/2011	42	12
Patricio Sánchez	22/10/2010	21/11/2010	30/03/2011	159	129
Patricio Sánchez	04/02/2011	06/03/2011	30/03/2011	54	24
Patricio Sánchez	12/04/2011	12/05/2011	05/09/2011	146	116
Patricio Sánchez	16/06/2011	16/07/2011	05/09/2011	81	51
Rita Hinojosa	06/06/2011	06/07/2011	08/06/2011	2	-28
Rita Hinojosa	21/10/2011	20/11/2011	09/11/2011	19	-11
Viviana Cordero	12/10/2010	11/11/2010	14/03/2011	153	123
Luz Sánchez	16/12/2011	15/01/2012	19/12/2011	3	-27
Teresa Barrera	03/09/2011	03/10/2011	08/09/2011	5	-25
Teresa Barrera	19/12/2011	18/01/2012	26/12/2011	7	-23
Carseg	09/11/2011	09/12/2011	02/12/2011	23	-7
ILIANZA	13/01/2011	12/02/2011	17/02/2011	35	5
Enith Román	28/12/2010	27/01/2011	03/01/2011	6	-24
Enith Román	28/06/2011	28/07/2011	01/07/2011	3	-27
Enith Román	06/10/2011	05/11/2011	14/10/2011	8	-22
Diana Espín	04/03/2011	03/04/2011	18/03/2011	14	-16
Diana Espín	05/04/2011	05/05/2011	21/04/2011	16	-14
Diana Espín	10/06/2011	10/07/2011	15/07/2011	35	5
Diana Espín	17/08/2011	16/09/2011	20/10/2011	64	34
Diana Espín	19/11/2011	19/12/2011	29/11/2011	10	-20
Diana Espín	19/10/2011	18/11/2011	24/12/2011	66	36
Frutería del Litoral	18/02/2011	20/03/2011	07/04/2011	48	18
Fernanda Moreno	25/05/2011	24/06/2011	31/05/2011	6	-24
Fernanda Moreno	08/06/2011	08/07/2011	19/10/2011	133	103
Milton Pacheco	10/03/2011	09/04/2011	14/03/2011	4	-26
Milton Pacheco	13/04/2011	13/05/2011	19/04/2011	6	-24
Milton Pacheco	04/05/2011	03/06/2011	10/05/2011	6	-24
Milton Pacheco	07/06/2011	07/07/2011	14/06/2011	7	-23
Milton Pacheco	04/07/2011	03/08/2011	13/07/2011	9	-21
Milton Pacheco	10/08/2011	09/09/2011	11/08/2011	1	-29
Milton Pacheco	29/07/2011	28/08/2011	25/08/2011	27	-3
Milton Pacheco	01/09/2011	01/10/2011	02/09/2011	1	-29

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Milton Pacheco	13/09/2011	13/10/2011	14/10/2011	31	1
Milton Pacheco	29/09/2011	29/10/2011	14/10/2011	15	-15
Milton Pacheco	10/10/2011	09/11/2011	25/10/2011	15	-15
Milton Pacheco	31/10/2011	30/11/2011	16/11/2011	16	-14
Lorenzo Cañizares	12/05/2011	11/06/2011	16/05/2011	4	-26
Raquel Herdoíza	01/04/2011	01/05/2011	04/04/2011	3	-27
Raquel Herdoíza	26/05/2011	25/06/2011	08/06/2011	13	-17
Raquel Herdoíza	31/05/2011	30/06/2011	08/06/2011	8	-22
Raquel Herdoíza	26/07/2011	25/08/2011	30/07/2011	4	-26
Mariana Loza	08/01/2011	07/02/2011	31/01/2011	23	-7
Mariana Loza	09/10/2010	08/11/2010	19/03/2011	161	131
Mariana Loza	19/03/2011	18/04/2011	03/11/2011	229	199
Mariana Loza	05/08/2011	04/09/2011	08/08/2011	3	-27
Mariana Loza	18/11/2011	18/12/2011	21/11/2011	3	-27
Carlos Estrella	30/03/2011	29/04/2011	31/03/2011	1	-29
Beatriz Levoyer	31/10/2011	30/11/2011	01/11/2011	1	-29
Liliana Rivadeneira	19/01/2011	18/02/2011	21/01/2011	2	-28
Raúl Tufiño	03/09/2011	03/10/2011	06/09/2011	3	-27
Ruffo Veloz	30/05/2011	29/06/2011	03/06/2011	4	-26
Hotel Plaza	24/09/2009	24/10/2009	17/05/2011	600	570
Hotel Plaza	09/02/2010	11/03/2010	17/05/2011	462	432
Hotel Plaza	03/04/2010	03/05/2010	17/05/2011	409	379
Hotel Plaza	23/06/2010	23/07/2010	17/05/2011	328	298
Hotel Plaza	04/08/2010	03/09/2010	17/05/2011	286	256
Hotel Plaza	13/09/2010	13/10/2010	17/05/2011	246	216
Hotel Plaza	18/10/2010	17/11/2010	17/05/2011	211	181
Hotel Plaza	01/12/2010	31/12/2010	17/05/2011	167	137
Hotel Plaza	11/01/2011	10/02/2011	17/05/2011	126	96
Hotel Plaza	22/02/2011	24/03/2011	17/05/2011	84	54
Hotel Plaza	16/05/2011	15/06/2011	17/05/2011	1	-29
Violeta Zambrano	25/11/2011	25/12/2011	02/12/2011	7	-23
Wilson Rivadeneira	26/07/2011	25/08/2011	30/07/2011	4	-26
Gloria Vaca	14/01/2011	13/02/2011	15/01/2011	1	-29
Gloria Vaca	20/03/2011	19/04/2011	22/03/2011	2	-28
Carlos Chamorro	21/03/2011	20/04/2011	22/03/2011	1	-29
Cecilia Galindo	10/02/2011	12/03/2011	11/02/2011	1	-29
Leticia	27/01/2011	26/02/2011	28/01/2011	1	-29
Leticia	24/03/2011	23/04/2011	30/03/2011	6	-24
Elizabeth Serrano	26/04/2011	26/05/2011	27/04/2011	1	-29
Elizabeth Serrano	14/05/2011	13/06/2011	16/05/2011	2	-28
Elizabeth Serrano	23/07/2011	22/08/2011	30/07/2011	7	-23

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Elizabeth Serrano	27/08/2011	26/09/2011	30/08/2011	3	-27
Luigi Chiruzzi	18/01/2011	17/02/2011	31/01/2011	13	-17
Braulio Jaramillo	28/08/2010	27/09/2010	11/07/2011	317	287
Braulio Jaramillo	12/11/2010	12/12/2010	11/07/2011	241	211
Braulio Jaramillo	29/12/2010	28/01/2011	11/07/2011	194	164
Braulio Jaramillo	05/04/2011	05/05/2011	18/11/2011	227	197
Braulio Jaramillo	19/05/2011	18/06/2011	18/11/2011	183	153
Braulio Jaramillo	10/07/2011	09/08/2011	18/11/2011	131	101
Cecilia Buitrón	21/06/2011	21/07/2011	15/07/2011	24	-6
Cecilia Buitrón	21/12/2009	20/01/2010	15/07/2011	571	541
Cecilia Buitrón	04/03/2010	03/04/2010	15/07/2011	498	468
Cecilia Buitrón	17/03/2010	16/04/2010	15/07/2011	485	455
Dora Rivera	25/06/2010	25/07/2010	12/02/2011	232	202
Dora Rivera	08/07/2010	07/08/2010	12/02/2011	219	189
Dora Rivera	22/07/2010	21/08/2010	12/02/2011	205	175
Dora Rivera	31/08/2010	30/09/2010	12/02/2011	165	135
Dora Rivera	12/10/2010	11/11/2010	12/02/2011	123	93
Dora Rivera	12/10/2010	11/11/2010	12/02/2011	123	93
Dora Rivera	27/01/2011	26/02/2011	12/02/2011	16	-14
Dora Rivera	11/02/2011	13/03/2011	12/02/2011	1	-29
Dora Rivera	01/03/2011	31/03/2011	21/03/2011	20	-10
Dora Rivera	14/03/2011	13/04/2011	21/03/2011	7	-23
Dora Rivera	15/04/2011	15/05/2011	28/04/2011	13	-17
Dora Rivera	15/04/2011	15/05/2011	13/05/2011	28	-2
Dora Rivera	14/04/2011	14/05/2011	17/04/2011	3	-27
Dora Rivera	09/06/2011	09/07/2011	16/06/2011	7	-23
Dora Rivera	24/06/2011	24/07/2011	05/07/2011	11	-19
Dora Rivera	22/07/2011	21/08/2011	18/08/2011	27	-3
Dora Rivera	08/08/2011	07/09/2011	08/09/2011	31	1
Dora Rivera	23/08/2011	22/09/2011	08/09/2011	16	-14
Dora Rivera	08/09/2011	08/10/2011	03/10/2011	25	-5
Dora Rivera	23/09/2011	23/10/2011	03/10/2011	10	-20
Dora Rivera	09/10/2011	08/11/2011	14/10/2011	5	-25
Dora Rivera	25/10/2011	24/11/2011	08/12/2011	44	14
Dora Rivera	08/11/2011	08/12/2011	08/12/2011	30	0
Dora Rivera	22/11/2011	22/12/2011	08/12/2011	16	-14
Ximena Chiriboga	07/10/2011	06/11/2011	24/10/2011	17	-13
Luis Reyes	29/10/2010	28/11/2010	05/09/2011	311	281
Luis Reyes	09/02/2011	11/03/2011	05/09/2011	208	178
Luis Reyes	31/05/2011	30/06/2011	05/09/2011	97	67
Luis Reyes	12/07/2011	11/08/2011	05/09/2011	55	25

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Ruth Jara	26/02/2011	28/03/2011	28/02/2011	2	-28
Carmen Rivera	24/01/2011	23/02/2011	07/04/2011	73	43
Carmen Rivera	18/02/2011	20/03/2011	07/04/2011	48	18
Carmen Rivera	15/03/2011	14/04/2011	07/04/2011	23	-7
Carmen Rivera	14/05/2011	13/06/2011	16/05/2011	2	-28
Marcela Proaño	22/09/2009	22/10/2009	14/06/2011	630	600
Marcela Proaño	13/01/2010	12/02/2010	14/06/2011	517	487
Marcela Proaño	08/03/2010	07/04/2010	14/06/2011	463	433
Marcela Proaño	07/07/2010	06/08/2010	14/06/2011	342	312
Marcela Proaño	15/09/2010	15/10/2010	14/06/2011	272	242
Marcela Proaño	08/11/2010	08/12/2010	14/06/2011	218	188
Marcela Proaño	24/02/2011	26/03/2011	14/06/2011	110	80
Patricia Vejar	26/11/2011	26/12/2011	17/12/2011	21	-9
Luis García	21/01/2011	20/02/2011	09/02/2011	19	-11
Luis García	28/12/2010	27/01/2011	23/02/2011	57	27
Luis García	10/02/2011	12/03/2011	23/02/2011	13	-17
Luis García	30/03/2011	29/04/2011	05/04/2011	6	-24
Luis García	29/04/2011	29/05/2011	28/05/2011	29	-1
Luis García	07/05/2011	06/06/2011	28/05/2011	21	-9
Luis García	28/05/2011	27/06/2011	16/06/2011	19	-11
Luis García	05/07/2011	04/08/2011	30/07/2011	25	-5
Luis García	03/03/2011	02/04/2011	30/07/2011	149	119
Luis García	25/03/2011	24/04/2011	30/07/2011	127	97
Luis García	09/08/2011	08/09/2011	03/09/2011	25	-5
Luis García	03/10/2011	02/11/2011	29/10/2011	26	-4
Víctor Madrid	07/01/2011	06/02/2011	18/02/2011	42	12
Víctor Madrid	04/02/2011	06/03/2011	28/02/2011	24	-6
Víctor Madrid	28/02/2011	30/03/2011	23/03/2011	23	-7
Víctor Madrid	29/03/2011	28/04/2011	19/04/2011	21	-9
Víctor Madrid	27/04/2011	27/05/2011	15/06/2011	49	19
Víctor Madrid	30/05/2011	29/06/2011	01/07/2011	32	2
Víctor Madrid	11/07/2011	10/08/2011	08/08/2011	28	-2
Víctor Madrid	11/08/2011	10/09/2011	30/09/2011	50	20
Víctor Madrid	08/10/2011	07/11/2011	11/11/2011	34	4
Víctor Madrid	14/11/2011	14/12/2011	02/12/2011	18	-12
Víctor Madrid	14/12/2011	13/01/2012	27/12/2011	13	-17
Jenny Vinueza	17/03/2011	16/04/2011	29/04/2011	43	13
Jenny Vinueza	21/03/2011	20/04/2011	29/04/2011	39	9
Jenny Vinueza	23/03/2011	22/04/2011	29/04/2011	37	7
Jenny Vinueza	28/03/2011	27/04/2011	06/05/2011	39	9
Jenny Vinueza	30/03/2011	29/04/2011	06/05/2011	37	7

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Jenny Vinueza	31/03/2011	30/04/2011	06/05/2011	36	6
Jenny Vinueza	05/04/2011	05/05/2011	13/05/2011	38	8
Jenny Vinueza	08/04/2011	08/05/2011	13/05/2011	35	5
Jenny Vinueza	11/04/2011	11/05/2011	20/05/2011	39	9
Jenny Vinueza	13/04/2011	13/05/2011	20/05/2011	37	7
Jenny Vinueza	15/04/2011	15/05/2011	20/05/2011	35	5
Jenny Vinueza	20/04/2011	20/05/2011	03/06/2011	44	14
Jenny Vinueza	28/04/2011	28/05/2011	03/06/2011	36	6
Jenny Vinueza	09/05/2011	08/06/2011	17/06/2011	39	9
Jenny Vinueza	10/05/2011	09/06/2011	17/06/2011	38	8
Jenny Vinueza	12/05/2011	11/06/2011	17/06/2011	36	6
Jenny Vinueza	16/05/2011	15/06/2011	17/06/2011	32	2
Jenny Vinueza	04/05/2011	03/06/2011	23/06/2011	50	20
Jenny Vinueza	06/05/2011	05/06/2011	23/06/2011	48	18
Jenny Vinueza	17/05/2011	16/06/2011	01/07/2011	45	15
Jenny Vinueza	20/05/2011	19/06/2011	01/07/2011	42	12
Jenny Vinueza	23/05/2011	22/06/2011	01/07/2011	39	9
Jenny Vinueza	25/05/2011	24/06/2011	01/07/2011	37	7
Jenny Vinueza	31/05/2011	30/06/2011	01/07/2011	31	1
Jenny Vinueza	01/06/2011	01/07/2011	15/07/2011	44	14
Jenny Vinueza	02/06/2011	02/07/2011	15/07/2011	43	13
Jenny Vinueza	04/06/2011	04/07/2011	15/07/2011	41	11
Jenny Vinueza	09/06/2011	09/07/2011	15/07/2011	36	6
Jenny Vinueza	14/06/2011	14/07/2011	15/07/2011	31	1
Jenny Vinueza	15/06/2011	15/07/2011	15/07/2011	30	0
Jenny Vinueza	22/06/2011	22/07/2011	22/07/2011	30	0
Jenny Vinueza	23/06/2011	23/07/2011	29/07/2011	36	6
Jenny Vinueza	27/06/2011	27/07/2011	29/07/2011	32	2
Jenny Vinueza	30/06/2011	30/07/2011	05/08/2011	36	6
Jenny Vinueza	05/07/2011	04/08/2011	05/08/2011	31	1
Jenny Vinueza	05/07/2011	04/08/2011	26/08/2011	52	22
Jenny Vinueza	09/07/2011	08/08/2011	26/08/2011	48	18
Jenny Vinueza	11/07/2011	10/08/2011	26/08/2011	46	16
Jenny Vinueza	29/07/2011	28/08/2011	26/08/2011	28	-2
Jenny Vinueza	13/07/2011	12/08/2011	02/09/2011	51	21
Jenny Vinueza	29/07/2011	28/08/2011	09/09/2011	42	12
Jenny Vinueza	01/08/2011	31/08/2011	09/09/2011	39	9
Jenny Vinueza	02/08/2011	01/09/2011	09/09/2011	38	8
Jenny Vinueza	03/08/2011	02/09/2011	09/09/2011	37	7
Jenny Vinueza	06/08/2011	05/09/2011	09/09/2011	34	4
Jenny Vinueza	06/08/2011	05/09/2011	09/09/2011	34	4

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Jenny Vinueza	10/08/2011	09/09/2011	16/09/2011	37	7
Jenny Vinueza	18/08/2011	17/09/2011	30/09/2011	43	13
Jenny Vinueza	23/08/2011	22/09/2011	30/09/2011	38	8
Jenny Vinueza	31/08/2011	30/09/2011	07/10/2011	37	7
Jenny Vinueza	05/09/2011	05/10/2011	07/10/2011	32	2
Jenny Vinueza	09/09/2011	09/10/2011	14/10/2011	35	5
Jenny Vinueza	08/09/2011	08/10/2011	21/10/2011	43	13
Jenny Vinueza	16/09/2011	16/10/2011	21/10/2011	35	5
Jenny Vinueza	21/09/2011	21/10/2011	21/10/2011	30	0
Jenny Vinueza	22/09/2011	22/10/2011	28/10/2011	36	6
Jenny Vinueza	31/10/2011	30/11/2011	11/11/2011	11	-19
Jenny Vinueza	29/09/2011	29/10/2011	14/11/2011	46	16
Jenny Vinueza	30/09/2011	30/10/2011	14/11/2011	45	15
Jenny Vinueza	05/10/2011	04/11/2011	18/11/2011	44	14
Jenny Vinueza	10/10/2011	09/11/2011	18/11/2011	39	9
Jenny Vinueza	17/10/2011	16/11/2011	18/11/2011	32	2
Jenny Vinueza	19/10/2011	18/11/2011	02/12/2011	44	14
Jenny Vinueza	01/11/2011	01/12/2011	15/12/2011	44	14
Jenny Vinueza	07/11/2011	07/12/2011	15/12/2011	38	8
Jenny Vinueza	16/11/2011	16/12/2011	23/12/2011	37	7
Jenny Vinueza	21/11/2011	21/12/2011	23/12/2011	32	2
Jenny Vinueza	29/11/2011	29/12/2011	30/12/2011	31	1
Zoila Méndez	26/01/2010	25/02/2010	30/03/2011	428	398
Zoila Méndez	10/03/2010	09/04/2010	30/03/2011	385	355
Zoila Méndez	24/04/2010	24/05/2010	30/03/2011	340	310
Zoila Méndez	11/06/2010	11/07/2010	30/03/2011	292	262
Zoila Méndez	16/07/2010	15/08/2010	30/03/2011	257	227
Zoila Méndez	02/10/2010	01/11/2010	30/03/2011	179	149
Zoila Méndez	30/12/2010	29/01/2011	30/03/2011	90	60
Zoila Méndez	12/02/2011	14/03/2011	30/03/2011	46	16
Zoila Méndez	12/02/2011	14/03/2011	30/03/2011	46	16
Zoila Méndez	26/03/2011	25/04/2011	30/03/2011	4	-26
Juan Montesinos	25/11/2010	25/12/2010	07/01/2011	43	13
Juan Montesinos	29/12/2010	28/01/2011	01/03/2011	62	32
Juan Montesinos	27/01/2011	26/02/2011	01/03/2011	33	3
Juan Montesinos	10/02/2011	12/03/2011	03/07/2011	143	113
Juan Montesinos	29/10/2011	28/11/2011	08/12/2011	40	10
Juan Montesinos	12/11/2011	12/12/2011	08/12/2011	26	-4
Alexandra Pazmiño	02/01/2010	01/02/2010	31/03/2011	453	423
Alexandra Pazmiño	16/01/2010	15/02/2010	31/03/2011	439	409
Alexandra Pazmiño	02/02/2010	04/03/2010	31/03/2011	422	392

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Alexandra Pazmiño	17/02/2010	19/03/2010	31/03/2011	407	377
Alexandra Pazmiño	06/03/2010	05/04/2010	31/03/2011	390	360
Alexandra Pazmiño	03/05/2010	02/06/2010	31/03/2011	332	302
Alexandra Pazmiño	27/05/2010	26/06/2010	31/03/2011	308	278
Alexandra Pazmiño	18/06/2010	18/07/2010	31/03/2011	286	256
Alexandra Pazmiño	29/09/2010	29/10/2010	31/03/2011	183	153
Alexandra Pazmiño	12/10/2010	11/11/2010	31/03/2011	170	140
Alexandra Pazmiño	28/10/2010	27/11/2010	31/03/2011	154	124
Alexandra Pazmiño	22/11/2010	22/12/2010	31/03/2011	129	99
Alexandra Pazmiño	09/12/2010	08/01/2011	31/03/2011	112	82
Alexandra Pazmiño	22/01/2011	21/02/2011	31/03/2011	68	38
Alexandra Pazmiño	08/02/2011	10/03/2011	31/03/2011	51	21
Alexandra Pazmiño	12/03/2011	11/04/2011	31/03/2011	19	-11
Alexandra Pazmiño	30/03/2011	29/04/2011	31/03/2011	1	-29
Alexandra Pazmiño	02/05/2011	01/06/2011	11/05/2011	9	-21
Jorge Cuesta	28/02/2011	30/03/2011	28/03/2011	28	-2
Jorge Cuesta	10/09/2009	10/10/2009	21/03/2011	557	527
Jorge Cuesta	08/05/2010	07/06/2010	21/03/2011	317	287
Jorge Cuesta	10/07/2010	09/08/2010	21/03/2011	254	224
Jorge Cuesta	01/02/2011	03/03/2011	21/03/2011	48	18
Jorge Cuesta	25/02/2011	27/03/2011	21/03/2011	24	-6
Jorge Cuesta	09/03/2011	08/04/2011	21/03/2011	12	-18
Rocío de Marsetti	31/03/2011	30/04/2011	16/04/2011	16	-14
Patricia de Mantilla	27/01/2011	26/02/2011	31/01/2011	4	-26
Ricardo González	19/02/2011	21/03/2011	28/02/2011	9	-21
Ricardo González	17/03/2011	16/04/2011	30/03/2011	13	-17
Ricardo González	03/05/2011	02/06/2011	21/05/2011	18	-12
Ricardo González	23/05/2011	22/06/2011	10/06/2011	18	-12
Ricardo González	17/06/2011	17/07/2011	22/07/2011	35	5
Ricardo González	16/07/2011	15/08/2011	05/08/2011	20	-10
Ricardo González	06/08/2011	05/09/2011	03/09/2011	28	-2
Ricardo González	31/08/2011	30/09/2011	23/09/2011	23	-7
Ricardo González	06/10/2011	05/11/2011	01/11/2011	26	-4
Ricardo González	02/11/2011	02/12/2011	13/12/2011	41	11
Ivonne Jácome	05/03/2011	04/04/2011	06/03/2011	1	-29
Ivonne Jácome	14/05/2011	13/06/2011	02/06/2011	19	-11
Janneth Ayala	15/11/2010	15/12/2010	21/03/2011	126	96
Janneth Ayala	17/03/2011	16/04/2011	21/03/2011	4	-26
Janneth Ayala	18/06/2011	18/07/2011	20/06/2011	2	-28
Luis Buri	27/08/2011	26/09/2011	29/08/2011	2	-28
Juan Carmona	15/03/2011	14/04/2011	16/03/2011	1	-29

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Claudio Cortez	03/04/2011	03/05/2011	05/04/2011	2	-28
Adriana Donoso	06/06/2011	06/07/2011	10/06/2011	4	-26
Grace Parra	27/07/2011	26/08/2011	30/07/2011	3	-27
Clemencia Aguilar	18/03/2011	17/04/2011	22/03/2011	4	-26
Clemencia Aguilar	11/04/2011	11/05/2011	12/04/2011	1	-29
Clemencia Aguilar	12/04/2011	12/05/2011	21/05/2011	39	9
Clemencia Aguilar	13/05/2011	12/06/2011	21/05/2011	8	-22
Paola Valdozpinos	31/08/2011	30/09/2011	02/09/2011	2	-28
Paola Valdozpinos	19/09/2011	19/10/2011	29/09/2011	10	-20
Paola Valdozpinos	21/09/2011	21/10/2011	29/09/2011	8	-22
Paola Valdozpinos	11/10/2011	10/11/2011	29/11/2011	49	19
Paola Valdozpinos	21/10/2011	20/11/2011	29/11/2011	39	9
Paola Valdozpinos	11/11/2011	11/12/2011	29/11/2011	18	-12
Katherine Alaba	17/11/2009	17/12/2009	07/04/2011	506	476
Katherine Alaba	12/01/2010	11/02/2010	07/04/2011	450	420
Katherine Alaba	07/04/2011	07/05/2011	22/04/2011	15	-15
Katherine Alaba	07/06/2010	07/07/2010	07/04/2011	304	274
Katherine Alaba	17/07/2010	16/08/2010	07/04/2011	264	234
Katherine Alaba	16/08/2010	15/09/2010	07/04/2011	234	204
Katherine Alaba	05/11/2010	05/12/2010	07/04/2011	153	123
Katherine Alaba	29/11/2010	29/12/2010	07/04/2011	129	99
Katherine Alaba	31/12/2010	30/01/2011	07/04/2011	97	67
Katherine Alaba	01/02/2011	03/03/2011	07/04/2011	65	35
Katherine Alaba	06/04/2011	06/05/2011	07/04/2011	1	-29
Katherine Alaba	02/05/2011	01/06/2011	11/05/2011	9	-21
Katherine Alaba	09/06/2011	09/07/2011	22/06/2011	13	-17
Myriam Tapia	18/10/2011	17/11/2011	21/10/2011	3	-27
Myriam Tapia	13/12/2011	12/01/2012	23/12/2011	10	-20
Pedro Almeida	12/04/2011	12/05/2011	13/04/2011	1	-29
Ximena Pazmiño	28/05/2011	27/06/2011	16/06/2011	19	-11
Ximena Pazmiño	05/07/2011	04/08/2011	19/07/2011	14	-16
Ximena Pazmiño	19/07/2011	18/08/2011	02/08/2011	14	-16
Ximena Pazmiño	02/08/2011	01/09/2011	17/08/2011	15	-15
Ximena Pazmiño	31/08/2011	30/09/2011	03/09/2011	3	-27
Ximena Pazmiño	17/08/2011	16/09/2011	30/09/2011	44	14
Ximena Pazmiño	30/09/2011	30/10/2011	17/10/2011	17	-13
Ximena Pazmiño	14/10/2011	13/11/2011	01/11/2011	18	-12
Ximena Pazmiño	07/11/2011	07/12/2011	14/12/2011	37	7
Ximena Pazmiño	14/11/2011	14/12/2011	28/11/2011	14	-16
Ximena Pazmiño	14/12/2011	13/01/2012	30/12/2011	16	-14
Fabián Hidalgo	06/09/2011	06/10/2011	12/09/2011	6	-24

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Tania Velasco	26/04/2011	26/05/2011	27/04/2011	1	-29
María Landazuri	03/02/2011	05/03/2011	13/05/2011	99	69
María Landazuri	12/05/2011	11/06/2011	13/05/2011	1	-29
Susana Berrobi	08/02/2011	10/03/2011	19/03/2011	39	9
Susana Berrobi	08/02/2011	10/03/2011	19/03/2011	39	9
Susana Berrobi	21/02/2011	23/03/2011	19/03/2011	26	-4
Susana Berrobi	18/03/2011	17/04/2011	19/03/2011	1	-29
Susana Berrobi	18/06/2011	18/07/2011	20/06/2011	2	-28
Susana Berrobi	26/05/2011	25/06/2011	30/07/2011	65	35
Susana Berrobi	23/07/2011	22/08/2011	30/07/2011	7	-23
Mario Hidalgo	05/09/2011	05/10/2011	05/10/2011	30	0
Belén Simbaña	23/01/2011	22/02/2011	28/02/2011	36	6
Daisy Acosta	24/01/2011	23/02/2011	02/02/2011	9	-21
Antinarcóticos	22/03/2010	21/04/2010	13/04/2010	22	-8
Antinarcóticos	03/02/2011	05/03/2011	22/02/2011	19	-11
Antinarcóticos	04/02/2011	06/03/2011	22/02/2011	18	-12
Vicosa	18/02/2011	20/03/2011	28/12/2011	313	283
Vicosa	27/01/2011	26/02/2011	18/02/2011	22	-8
Vicosa	04/03/2011	03/04/2011	30/03/2011	26	-4
Vicosa	05/04/2011	05/05/2011	19/04/2011	14	-16
Vicosa	17/05/2011	16/06/2011	03/06/2011	17	-13
Vicosa	03/06/2011	03/07/2011	24/06/2011	21	-9
Vicosa	22/07/2011	21/08/2011	05/08/2011	14	-16
Vicosa	21/07/2011	20/08/2011	05/08/2011	15	-15
Vicosa	08/07/2011	07/08/2011	05/08/2011	28	-2
Vicosa	15/08/2011	14/09/2011	08/09/2011	24	-6
Vicosa	05/08/2011	04/09/2011	16/09/2011	42	12
Vicosa	12/09/2011	12/10/2011	30/09/2011	18	-12
Vicosa	04/10/2011	03/11/2011	01/11/2011	28	-2
Vicosa	07/11/2011	07/12/2011	18/11/2011	11	-19
Vicosa	24/10/2011	23/11/2011	24/11/2011	31	1
Vicosa	30/11/2011	30/12/2011	27/12/2011	27	-3
Inducalsa	24/01/2011	23/02/2011	11/05/2011	107	77
Inducalsa	07/09/2011	07/10/2011	11/11/2011	65	35
Prefabricados	17/12/2010	16/01/2011	13/01/2011	27	-3
Prefabricados	13/01/2011	12/02/2011	10/03/2011	56	26
Prefabricados	04/02/2011	06/03/2011	10/03/2011	34	4
Prefabricados	08/03/2011	07/04/2011	16/05/2011	69	39
Prefabricados	27/04/2011	27/05/2011	03/06/2011	37	7
Prefabricados	18/05/2011	17/06/2011	03/06/2011	16	-14
Prefabricados	02/04/2011	02/05/2011	08/06/2011	67	37

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Prefabricados	08/06/2011	08/07/2011	27/06/2011	19	-11
Prefabricados	27/06/2011	27/07/2011	22/07/2011	25	-5
Prefabricados	01/07/2011	31/07/2011	22/07/2011	21	-9
Prefabricados	21/07/2011	20/08/2011	11/08/2011	21	-9
Prefabricados	08/08/2011	07/09/2011	23/08/2011	15	-15
Prefabricados	23/08/2011	22/09/2011	14/09/2011	22	-8
Prefabricados	22/09/2011	22/10/2011	10/10/2011	18	-12
Prefabricados	14/09/2011	14/10/2011	14/10/2011	30	0
Prefabricados	10/10/2011	09/11/2011	31/10/2011	21	-9
Prefabricados	28/10/2011	27/11/2011	01/12/2011	34	4
Prefabricados	11/11/2011	11/12/2011	15/12/2011	34	4
Prefabricados	30/11/2011	30/12/2011	20/12/2011	20	-10
Procesadora	07/02/2011	09/03/2011	12/04/2011	64	34
Procesadora	07/02/2011	09/03/2011	12/04/2011	64	34
Procesadora	09/11/2010	09/12/2010	11/02/2011	94	64
Procesadora	16/11/2010	16/12/2010	11/02/2011	87	57
Procesadora	22/11/2010	22/12/2010	11/02/2011	81	51
Procesadora	08/11/2010	08/12/2010	11/02/2011	95	65
Procesadora	20/04/2011	20/05/2011	12/07/2011	83	53
Procesadora	04/05/2011	03/06/2011	12/07/2011	69	39
Procesadora	01/06/2011	01/07/2011	12/07/2011	41	11
Procesadora	07/06/2011	07/07/2011	12/07/2011	35	5
Procesadora	08/06/2011	08/07/2011	12/07/2011	34	4
Procesadora	06/07/2011	05/08/2011	09/08/2011	34	4
Procesadora	08/07/2011	07/08/2011	09/08/2011	32	2
Procesadora	08/07/2011	07/08/2011	09/08/2011	32	2
Procesadora	23/06/2011	23/07/2011	19/09/2011	88	58
Procesadora	19/08/2011	18/09/2011	10/10/2011	52	22
Procesadora	15/08/2011	14/09/2011	10/10/2011	56	26
Procesadora	05/08/2011	04/09/2011	10/10/2011	66	36
Procesadora	02/09/2011	02/10/2011	10/10/2011	38	8
Procesadora	01/08/2011	31/08/2011	10/10/2011	70	40
Procesadora	05/10/2011	04/11/2011	12/12/2011	68	38
Procesadora	24/10/2011	23/11/2011	12/12/2011	49	19
Procesadora	08/11/2011	08/12/2011	12/12/2011	34	4
Procesadora	08/11/2011	08/12/2011	12/12/2011	34	4
Procesadora	19/11/2011	19/12/2011	12/12/2011	23	-7
Procesadora	14/01/2011	13/02/2011	30/12/2011	350	320
Procesadora	27/01/2011	26/02/2011	30/12/2011	337	307
Procesadora	03/02/2011	05/03/2011	30/12/2011	330	300
Procesadora	02/03/2011	01/04/2011	30/12/2011	303	273

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Procesadora	09/03/2011	08/04/2011	30/12/2011	296	266
Procesadora	11/03/2011	10/04/2011	30/12/2011	294	264
Procesadora	25/04/2011	25/05/2011	30/12/2011	249	219
Procesadora	25/04/2011	25/05/2011	30/12/2011	249	219
Procesadora	25/04/2011	25/05/2011	30/12/2011	249	219
Procesadora	13/10/2011	12/11/2011	30/12/2011	78	48
Quifatex	19/01/2011	18/02/2011	08/02/2011	20	-10
Quifatex	17/11/2011	17/12/2011	09/12/2011	22	-8
Quifatex	18/11/2011	18/12/2011	09/12/2011	21	-9
Edioceano	13/10/2010	12/11/2010	03/02/2011	113	83
Edioceano	16/11/2010	16/12/2010	03/02/2011	79	49
Edioceano	22/12/2010	21/01/2011	03/02/2011	43	13
Edioceano	28/01/2011	27/02/2011	03/02/2011	6	-24
Edioceano	04/03/2011	03/04/2011	15/03/2011	11	-19
Edioceano	02/04/2011	02/05/2011	11/04/2011	9	-21
Edioceano	16/05/2011	15/06/2011	31/05/2011	15	-15
Edioceano	23/06/2011	23/07/2011	28/06/2011	5	-25
Edioceano	04/08/2011	03/09/2011	26/08/2011	22	-8
Edioceano	14/09/2011	14/10/2011	29/09/2011	15	-15
Edioceano	20/10/2011	19/11/2011	27/10/2011	7	-23
Edioceano	19/11/2011	19/12/2011	24/11/2011	5	-25
Edioceano	23/12/2011	22/01/2012	27/12/2011	4	-26
Sepronac	03/03/2011	02/04/2011	30/03/2011	27	-3
Sepronac	02/05/2011	01/06/2011	03/06/2011	32	2
Sepronac	04/05/2011	03/06/2011	03/06/2011	30	0
Sepronac	29/04/2011	29/05/2011	03/06/2011	35	5
Sepronac	30/05/2011	29/06/2011	15/06/2011	16	-14
Sepronac	21/06/2011	21/07/2011	05/08/2011	45	15
Sepronac	29/07/2011	28/08/2011	19/08/2011	21	-9
Sepronac	06/07/2011	05/08/2011	19/08/2011	44	14
Sepronac	25/07/2011	24/08/2011	19/08/2011	25	-5
Sepronac	12/07/2011	11/08/2011	19/08/2011	38	8
Sepronac	09/08/2011	08/09/2011	19/09/2011	41	11
Sepronac	02/09/2011	02/10/2011	07/10/2011	35	5
Sepronac	08/09/2011	08/10/2011	07/10/2011	29	-1
Sepronac	14/09/2011	14/10/2011	07/10/2011	23	-7
Sepronac	19/09/2011	19/10/2011	07/10/2011	18	-12
Sepronac	19/09/2011	19/10/2011	07/10/2011	18	-12
Sepronac	27/09/2011	27/10/2011	14/10/2011	17	-13
Sepronac	19/09/2011	19/10/2011	14/10/2011	25	-5
Sepronac	03/10/2011	02/11/2011	11/11/2011	39	9

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Sepronac	11/11/2011	11/12/2011	09/12/2011	28	-2
Grupo Carrión	29/11/2011	29/12/2011	09/12/2011	10	-20
Grupo Carrión	29/11/2011	29/12/2011	09/12/2011	10	-20
DK Management	04/12/2010	03/01/2011	07/01/2011	34	4
DK Management	03/01/2011	02/02/2011	11/02/2011	39	9
DK Management	11/01/2011	10/02/2011	11/02/2011	31	1
DK Management	12/01/2011	11/02/2011	22/02/2011	41	11
DK Management	11/02/2011	13/03/2011	11/03/2011	28	-2
DK Management	01/02/2011	03/03/2011	11/03/2011	38	8
DK Management	11/02/2011	13/03/2011	08/04/2011	56	26
DK Management	11/02/2011	13/03/2011	08/04/2011	56	26
DK Management	03/03/2011	02/04/2011	08/04/2011	36	6
DK Management	13/09/2011	13/10/2011	14/10/2011	31	1
DK Management	13/09/2011	13/10/2011	14/10/2011	31	1
DK Management	12/09/2011	12/10/2011	14/10/2011	32	2
DK Management	08/09/2011	08/10/2011	14/10/2011	36	6
DK Management	12/10/2011	11/11/2011	11/11/2011	30	0
DK Management	18/10/2011	17/11/2011	11/11/2011	24	-6
DK Management	18/10/2011	17/11/2011	11/11/2011	24	-6
DK Management	07/11/2011	07/12/2011	15/12/2011	38	8
DK Management	07/11/2011	07/12/2011	15/12/2011	38	8
DK Management	23/11/2011	23/12/2011	23/12/2011	30	0
DK Management	21/11/2011	21/12/2011	23/12/2011	32	2
Flores de Nápoles	26/07/2011	25/08/2011	31/08/2011	36	6
Flores de Nápoles	02/08/2011	01/09/2011	31/08/2011	29	-1
Flores de Nápoles	08/08/2011	07/09/2011	31/08/2011	23	-7
El Recreo I Etapa	16/09/2010	16/10/2010	31/05/2011	257	227
El Recreo I Etapa	26/09/2010	26/10/2010	31/05/2011	247	217
El Recreo I Etapa	11/11/2010	11/12/2010	31/05/2011	201	171
El Recreo I Etapa	15/12/2010	14/01/2011	31/05/2011	167	137
El Recreo I Etapa	19/01/2011	18/02/2011	31/05/2011	132	102
El Recreo I Etapa	18/05/2011	17/06/2011	10/06/2011	23	-7
El Recreo I Etapa	30/06/2011	30/07/2011	28/10/2011	120	90
El Recreo I Etapa	26/08/2011	25/09/2011	28/10/2011	63	33
El Recreo I Etapa	12/10/2011	11/11/2011	28/10/2011	16	-14
ESTER	21/03/2011	20/04/2011	30/03/2011	9	-21
American Embassy	26/04/2011	26/05/2011	30/07/2011	95	65
Suhipar	12/08/2011	11/09/2011	01/09/2011	20	-10
Serenise	11/07/2011	10/08/2011	12/07/2011	1	-29
Serenise	03/10/2011	02/11/2011	04/10/2011	1	-29
Serenise	02/11/2011	02/12/2011	17/11/2011	15	-15

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Serenise	29/11/2011	29/12/2011	07/12/2011	8	-22
Frutería del Litoral	17/12/2010	16/01/2011	19/01/2011	33	3
Frutería del Litoral	20/01/2011	19/02/2011	18/02/2011	29	-1
Frutería del Litoral	25/03/2011	24/04/2011	18/04/2011	24	-6
Frutería del Litoral	25/04/2011	25/05/2011	21/05/2011	26	-4
Frutería del Litoral	27/05/2011	26/06/2011	15/06/2011	19	-11
Frutería del Litoral	30/06/2011	30/07/2011	05/08/2011	36	6
Frutería del Litoral	02/08/2011	01/09/2011	26/08/2011	24	-6
Frutería del Litoral	20/09/2011	20/10/2011	06/10/2011	16	-14
Frutería del Litoral	01/10/2011	31/10/2011	14/10/2011	13	-17
Frutería del Litoral	05/11/2011	05/12/2011	09/12/2011	34	4
Promostock	27/04/2011	27/05/2011	10/06/2011	44	14
El Recreo II Etapa	18/05/2011	17/06/2011	10/06/2011	23	-7
El Recreo II Etapa	30/06/2011	30/07/2011	28/10/2011	120	90
El Recreo II Etapa	20/07/2011	19/08/2011	28/10/2011	100	70
El Recreo II Etapa	26/08/2011	25/09/2011	28/10/2011	63	33
El Recreo II Etapa	12/10/2011	11/11/2011	28/10/2011	16	-14
Pladelfin	12/01/2011	11/02/2011	15/04/2011	93	63
Pladelfin	23/02/2011	25/03/2011	15/04/2011	51	21
Pladelfin	02/04/2011	02/05/2011	15/04/2011	13	-17
Pladelfin	25/07/2011	24/08/2011	30/07/2011	5	-25
Pladelfin	08/08/2011	07/09/2011	26/08/2011	18	-12
DTAGUA	30/07/2010	29/08/2010	19/03/2011	232	202
DTAGUA	23/08/2010	22/09/2010	19/03/2011	208	178
DTAGUA	09/03/2011	08/04/2011	30/03/2011	21	-9
DTAGUA	23/03/2011	22/04/2011	30/03/2011	7	-23
DTAGUA	03/05/2011	02/06/2011	17/05/2011	14	-16
DTAGUA	06/06/2011	06/07/2011	17/06/2011	11	-19
DTAGUA	06/07/2011	05/08/2011	26/08/2011	51	21
DTAGUA	03/08/2011	02/09/2011	26/08/2011	23	-7
DTAGUA	05/09/2011	05/10/2011	14/10/2011	39	9
DTAGUA	30/09/2011	30/10/2011	14/10/2011	14	-16
DTAGUA	20/10/2011	19/11/2011	16/11/2011	27	-3
DTAGUA	01/11/2011	01/12/2011	16/11/2011	15	-15
DTAGUA	09/11/2011	09/12/2011	16/11/2011	7	-23
DTAGUA	25/11/2011	25/12/2011	09/12/2011	14	-16
Herdoíza Const.	22/06/2011	22/07/2011	30/06/2011	8	-22
Herdoíza Const.	25/07/2011	24/08/2011	28/07/2011	3	-27
Herdoíza Const.	03/11/2011	03/12/2011	25/11/2011	22	-8
Herdoíza Const.	03/11/2011	03/12/2011	25/11/2011	22	-8
Pet Factory	03/09/2010	03/10/2010	07/01/2011	126	96

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Pet Factory	17/09/2010	17/10/2010	07/01/2011	112	82
Pet Factory	08/10/2010	07/11/2010	07/01/2011	91	61
Pet Factory	03/12/2010	02/01/2011	07/01/2011	35	5
Pet Factory	23/12/2010	22/01/2011	07/01/2011	15	-15
Pet Factory	14/01/2011	13/02/2011	25/02/2011	42	12
Pet Factory	02/02/2011	04/03/2011	15/04/2011	72	42
Pet Factory	14/03/2011	13/04/2011	15/04/2011	32	2
Pet Factory	21/03/2011	20/04/2011	15/04/2011	25	-5
Pet Factory	03/03/2011	02/04/2011	26/08/2011	176	146
Pet Factory	15/04/2011	15/05/2011	26/08/2011	133	103
Pet Factory	03/05/2011	02/06/2011	26/08/2011	115	85
Pet Factory	20/05/2011	19/06/2011	26/08/2011	98	68
Pet Factory	02/06/2011	02/07/2011	26/08/2011	85	55
Pet Factory	19/07/2011	18/08/2011	26/08/2011	38	8
Pet Factory	08/08/2011	07/09/2011	14/10/2011	67	37
Pet Factory	26/08/2011	25/09/2011	14/10/2011	49	19
Pet Factory	10/09/2011	10/10/2011	25/11/2011	76	46
Pet Factory	13/10/2011	12/11/2011	25/11/2011	43	13
Abrobijama	27/01/2011	26/02/2011	31/03/2011	63	33
Abrobijama	23/06/2011	23/07/2011	25/06/2011	2	-28
Abrobijama	03/10/2011	02/11/2011	07/10/2011	4	-26
Euroquímica	22/02/2011	24/03/2011	16/03/2011	22	-8
Euroquímica	24/06/2011	24/07/2011	30/06/2011	6	-24
Euroquímica	21/07/2011	20/08/2011	05/08/2011	15	-15
Euroquímica	10/08/2011	09/09/2011	09/09/2011	30	0
Euroquímica	07/09/2011	07/10/2011	14/09/2011	7	-23
Euroquímica	13/09/2011	13/10/2011	30/09/2011	17	-13
Euroquímica	15/09/2011	15/10/2011	14/10/2011	29	-1
Euroquímica	07/10/2011	06/11/2011	14/10/2011	7	-23
Euroquímica	31/10/2011	30/11/2011	17/11/2011	17	-13
Sea Sheperd	20/04/2011	20/05/2011	06/05/2011	16	-14
Sea Sheperd	24/11/2011	24/12/2011	07/12/2011	13	-17
CARDYETEX	20/10/2011	19/11/2011	31/10/2011	11	-19
CARDYETEX	20/10/2011	19/11/2011	31/10/2011	11	-19
Wildaid	20/04/2011	20/05/2011	10/05/2011	20	-10
Wildaid	31/07/2011	30/08/2011	31/08/2011	31	1
Wildaid	25/08/2011	24/09/2011	29/09/2011	35	5
Ozone Line	26/05/2011	25/06/2011	15/06/2011	20	-10
Ozone Line	14/07/2011	13/08/2011	05/08/2011	22	-8
Mercedes Cobo	12/01/2011	11/02/2011	13/01/2011	1	-29
Rómulo Villacís	15/07/2011	14/08/2011	20/07/2011	5	-25

Cliente	Fecha emisión	Vencimiento	Fecha de pago	Días de pago	Días de mora
Julio Cordero	23/11/2010	23/12/2010	19/01/2011	57	27
Julio Cordero	11/01/2011	10/02/2011	01/02/2011	21	-9
Julio Cordero	28/02/2011	30/03/2011	30/03/2011	30	0
Julio Cordero	12/04/2011	12/05/2011	10/05/2011	28	-2
Julio Cordero	26/05/2011	25/06/2011	17/06/2011	22	-8
Julio Cordero	11/07/2011	10/08/2011	05/08/2011	25	-5
Julio Cordero	16/08/2011	15/09/2011	14/09/2011	29	-1
Julio Cordero	21/09/2011	21/10/2011	07/10/2011	16	-14
Julio Cordero	31/10/2011	30/11/2011	02/12/2011	32	2
Julio Cordero	23/11/2011	23/12/2011	23/12/2011	30	0
Marisol Montalvo	15/07/2011	14/08/2011	20/07/2011	5	-25
Familia Aguirre	02/09/2011	02/10/2011	09/09/2011	7	-23