



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E

INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

## MODELO DE GESTIÓN

## ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

**Autor:**

Leonardo Miguel Aguiar Aguiar

**Coautor:**

Ing. Wilson Saltos MsC.

Riobamba

2015



## CONTENIDO

1. Justificación.....	6
1.1. Importancia .....	7
1.2. Modelo de Gestión Administrativo Financiero .....	9
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	9
2.1. La Empresa Alma Natura .....	9
2.1.1 Base de diferenciación.....	10
2.1.2 Naturaleza y Características de la Empresa .....	10
2.2. Base Legal y Normativa .....	11
2.2.1 Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento y venta de productos .....	11
2.2.2 Cobertura de responsabilidades (seguros).....	11
2.2.3 Patentes, marcas y otros tipos de registros (protección legal) .....	11
2.3. Visión .....	11
2.4. Misión.....	12
2.5. Valores.....	12
2.6. Principios .....	12
2.7. Objetivos.....	12
2.8. Estructura Organizacional.....	13
2.9. Equipo, Formación y Experiencia .....	13
2.9.1 Formación y Experiencia .....	14
2.10. Organigrama Estructural y Personal .....	14
3. Análisis Financiero.....	16
3.1. Análisis Horizontal. ....	16
3.1.1 Activos.....	19
3.1.2 Pasivos .....	21
3.1.3 Patrimonio .....	22
3.1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	23
3.2. Análisis Vertical .....	28
3.2.1 Balance General.....	28
3.2.2 Activos.....	29
3.2.3 Pasivos .....	34

3.2.4 Patrimonio .....	38
3.2.5 Estado de Resultados .....	40
3.3. Indicadores Financieros .....	44
3.3.1 Indicadores de Liquidez.....	45
3.3.2 Capital de Trabajo .....	45
3.3.3 Razón Circulante.....	46
3.3.4 Prueba Ácida .....	47
3.4. Indicadores de Endeudamiento.....	48
3.4.1 Índice de Solidez.....	49
3.4.2 Apalancamiento Total .....	50
3.4.3 Indicadores de Actividad .....	51
3.4.4 Rotación de Activo Total.....	52
3.4.5 Rotación de Inventarios. ....	53
3.4.6 Plazo Promedio de Inventarios. ....	54
3.4.7 Indicadores de Rentabilidad .....	55
3.4.8 Margen Bruto .....	56
3.4.9 Margen Neto.....	57
3.4.10 Rentabilidad sobre los Activos Totales .....	58
3.4.11 Rentabilidad sobre el Patrimonio. ....	59
3.5. Estructura Financiera y Solvencia .....	60
3.5.1 Patrimonio a activo total .....	60
3.5.2 Método Dupont. ....	61
4. Gestión Administrativa y Financiera.....	63
4.1. Presentación del modelo Propuesto .....	66
4.2. Propuesta de Acciones para iniciar el Plan de Mejora Continua en el Área Administrativa Financiera.....	68
4.2.1 Grupo 1. Acciones orientadas a los administradores (dueños) de la empresa.....	69
4.2.2 Grupo 2. Acciones previas para el inicio de la implementación del modelo de gestión. ....	69
4.2.3 Grupo 4. Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento. ....	70
4.2.4 Grupo 5. Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo. ....	71
4.2.5 Grupo 6. Acciones orientadas al crecimiento personal de los directivos.....	71

4.2.6 Grupo 7. Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal .....	72
4.2.7 Grupo 8. Acciones orientadas a los proveedores .....	73
4.2.8 Grupo 9. Acciones orientadas al manejo de residuos .....	74
4.2.9 Grupo 10. Acciones orientadas a la innovación tecnológica .....	75
4.3. Propuesta del Modelo de Rentabilidad.....	76
4.3.1 Modelo de Rentabilidad.....	76
4.3.2 Administración del Capital de Trabajo.....	77
4.3.3 Ciclo de Conversión del Efectivo .....	77
4.3.4 Ciclo de conversión del Efectivo .....	77
4.3.5 Falta de Liquidez.....	78
4.3.6 Estrategias de Administración Financiera a corto Plazo .....	78
4.3.7 Administración de Cuentas por Cobrar .....	78

## *1. Justificación*

La administración y gestión financiera brindan herramientas suficientes para que una Pequeña Empresa pueda estructurarse de una forma adecuada y ser parte del comercio formal dentro del desarrollo económico del país. La implementación de un modelo administrativo financiero correcto permite llevar a cabo un manejo eficiente de los recursos administrativos y financieros de la empresa enfocándose primordialmente en la obtención de liquidez y rentabilidad. Por otro lado la gestión admirativo financiero, provee de una visión global que identifica las necesidades de la empresa y optimiza la utilización de los recursos en la organización sin desatender a ninguno de sus componentes. La convergencia de estos dos elementos permite el fortalecimiento de una pequeña empresa consolidándola en el mercado bajo el principio de negocio en marcha. Bajo este esquema, las potencialidades que giran en torno a las PYMES son básicamente:

- Capacidad inmediata de generación de riqueza y empleo.
- Menores costos de inversión.
- Dinamización de la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Utilización mayoritaria de insumos y materias primas nacionales.
- Flexibilidad en torno a la asociación y hacer frente a las exigencias del mercado.

Sin embargo, estas potencialidades no son aprovechadas y su desarrollo se ve limitado por una serie de dificultades que debe hacer frente el sector, tales como:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos cosos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

Bajo este antecedente resulta primordial atender a los requerimientos de las PYMES y consecuentemente orientar esfuerzos hacia la provisión de una mejor capacitación al sector empresarial puesto que de ello dependerá la evolución positiva de la provincia y del país, incrementando el nivel de productividad y ofreciendo una serie de oportunidades para los sectores más desprotegidos del país a través de la generación de fuentes de empleo.

Sin embargo el objetivo debe estar direccionado igualmente hacia una inserción en los mercados internacionales para lo cual es fundamental que el gobierno o las entidades encargadas al respecto provean al sector de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, a efectos de diseñar políticas y estrategias que le permitan destacar su participación.

Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tendrían muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional. Por consiguiente y bajo la consideración de la potencialidad y dificultades del sector micro-empresarial, este trabajo pretende dar impulso a una PYME en particular para lograr en ella una sólida estructuración que garantice su sostenibilidad y aporte a la economía ecuatoriana.

### ***1.1. Importancia***

El origen de las PYMES está dado de dos maneras: en primera instancia aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, en donde la distinción de una organización y estructura correcta, donde existe una gestión empresarial, es fácilmente identificable.

Estas, 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 a lo que únicamente le preocupaba su supervivencia restándole atención a temas como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En este sentido, la importancia de las PYMES en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se sustenta tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en su interacción en la red social creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

(Torres, 2010). Las PYMES en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% de las exportaciones nacionales, y constituyen entre el 92% y 94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios, generando aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Las PYMES en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento a aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara



de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades.

Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Bajo este esquema se considera de fundamental importancia fortalecer el sector micro-empresarial a través de la provisión de una estructura administrativa-financiera sólida que asegure la sostenibilidad de las mismas.

### ***1.2. Modelo de Gestión Administrativo Financiero***

Para todo inicio necesitamos conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativo Financiero que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación administrativa y financiera de Alma Natura. Para ello tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos básicos.

## ***2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA***

### ***2.1. La Empresa Alma Natura***

Los Vinos de Frutas Alma Natura están inspirados en las experiencias sensoriales provocadas por las frutas al comerlas o beberlas y busca satisfacer la necesidad de cualquiera que desee revivir dicha experiencia en cualquier momento o lugar. Están especialmente dirigidos a consumidores de gustos distinguidos, turistas extranjeros o personas que deseen experimentar las frutas de una forma diferente.

Todas las propiedades de sabor, color y aroma son naturales y provienen de las frutas procesadas: Naranja, Mora, Maracuyá y Tuna. Por otro lado, el proceso de elaboración de estos vinos hace de éstos únicos e irrepetibles, y su largo tiempo de vida nos da una ventaja con respecto a otros productos alimenticios procesados lo cual significa menores pérdidas.

Nuestros vinos se empezaron a producir desde hace dos años en Riobamba, una privilegiada ubicación en cuanto a disponibilidad de recursos y cercanía de una gran cantidad de negocios turísticos como hoteles, hosterías, restaurantes que serían los principales sitios a través de los cuales nuestro producto llegaría al consumidor final. En la actualidad, dada la creciente aceptación de nuestra marca, buscamos ampliar nuestra producción para satisfacer a una mayor clientela.

Según el presente plan, las frutas frescas serán llevadas hasta la planta ubicada en una propiedad en el parque industrial de Riobamba. Luego serán procesadas hasta transformarlas en vinos, los cuales embotellaremos, etiquetaremos y empacaremos en la misma planta. Entonces los vinos serán distribuidos a hoteles, hosterías, restaurantes, licorerías y supermercados de la región para llegar al consumidor final.

### ***2.1.1 Base de diferenciación***

Seremos los primeros en la industria nacional en ofrecer vino de frutas orientado a ofrecer una experiencia especial para el consumidor y acompañar comida gourmet, con presentación y calidad de exportación.

Todas las propiedades de sabor, color y aroma son naturales de las frutas de la provincia de Chimborazo (mora y tuna) que se emplearán en la elaboración de la bebida.

Por otro lado, el proceso de elaboración del vino hace de éste único e irrepetible. Además, el largo tiempo de vida del vino nos da una ventaja con respecto a otros productos alimenticios procesados, lo cual significa menores pérdidas.

### ***2.1.2 Naturaleza y Características de la Empresa***

En Ecuador, el mercado es abundante en una gran variedad de frutas que encierran distintos sabores y aromas, sin embargo, aparte de las formas usuales de procesarlas para jugos o conservas, muy pocos productos se han diseñado con la especial intención de

atrapar o resaltar la esencia de las frutas en una forma que la experiencia revivida de color, sabor y aroma se convierta en un deleite.

El Vino de Frutas Alma Natura responde a la necesidad de quienes desean experimentar de una forma diferente las sensaciones producidas por las frutas que hemos escogido y de quienes desean conservar o llevar atrapada su esencia, durante largo tiempo, en una botella.

## ***2.2. Base Legal y Normativa***

### ***2.2.1 Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento y venta de productos***

La planta será construida a las afueras de Riobamba, en el Parque Industrial, Sector Medio Mundo. Necesitaremos permisos municipales para la construcción y funcionamiento.

Además, antes de ponerlo a la venta, cada sabor de vino necesitará su respectivo Registro Sanitario obtenido en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Izquieta Pérez.

### ***2.2.2 Cobertura de responsabilidades (seguros)***

Dependiendo de la medida y el tiempo durante el cual almacenaremos el producto, es posible que requiramos un seguro de contenido, especialmente para el vino almacenado.

### ***2.2.3 Patentes, marcas y otros tipos de registros (protección legal)***

Actualmente, la marca de nuestro producto y su signo respectivo están en proceso de registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Filosofía empresarial

## ***2.3. Visión***

Aprovechar el gran potencial agrícola de nuestro país para llevar al resto del mundo los diferentes sabores, aromas y colores que abundan en la tierra fértil del Ecuador.

## ***2.4. Misión***

Elaborar y entregar una experiencia única e incomparable de sabores y aromas de frutas ecuatorianas, capturados naturalmente en vinos de la mejor calidad.

## ***2.5. Valores***

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Cooperación
- Integridad

## ***2.6. Principios***

- Mejoramiento Continuo
- Protección a los empleados
- Satisfacción al Cliente

## ***2.7. Objetivos***

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Ofrecer productos que acorde al mercado
- Ofrecer un buen servicio al cliente
- Ofrecer precios competitivos y atractivos al cliente
- Incrementar el nivel de ventas
- Brindar al cliente instalaciones de su agrado y comodidad
- Mantener un ambiente de compañerismo entre empleados, para de esta manera lograr las metas propuestas

En este apartado vas a planificar el desarrollo futuro de tu empresa. Esta planificación le servirá para realizar unas previsiones que te ayudarán a detectar y corregir las desviaciones que se produzcan en el devenir de tu negocio.

## 2.8. Estructura Organizacional

El objetivo de esta sección es describir, uno a uno, los miembros del equipo promotor, que da lugar al nacimiento de tu empresa. Se deberá destacar ¿quiénes son los promotores del proyecto?, ¿cuál es su experiencia en el ámbito del proyecto?, ¿qué habilidades y destrezas poseen los miembros del tu equipo promotor que ayudarán y garantizarán la culminación del emprendimiento?; además explicarás ¿qué responsabilidades y qué papel desempeñaran dentro del diseño del proyecto y en la ejecución? A diferencia del perfil de la idea, el emprendedor deberá agregar más información sobre el equipo promotor.

## 2.9. Equipo, Formación y Experiencia

Dentro del equipo técnico se encuentra el gerente general de la empresa con las siguientes características:

- Los conocimientos y/o objetivos son complementarios a su puesto de trabajo
- El aporte ves técnico administrativo financiero

Para simplificar la información se utiliza la siguiente matriz;

Equipo Técnico

Nombre	Conocimientos	Aporte	Contactos	Objetivos comunes
<b>Gerente</b>	Experto en administración de empresas	Se encarga de toda la gestión administrativa	Conocimiento del sector y de amplia gama de proveedores	Coordina conjuntamente en el gerente de producción

Fuente: Alma Natura  
Autor Leonardo Aguiar.

### 2.9.1 Formación y Experiencia

Detalla cuál es la experiencia y formación del equipo de cada uno de los miembros que componen el equipo promotor en la actividad que se piensa desarrollar.

Señala si algún miembro del equipo tiene conocimientos de tipo empresarial (administración, finanzas, marketing, recursos humanos, etc...), bien porque haya realizado algún tipo de formación o bien porque haya trabajado en esta área.

Para simplificar la información puede utilizar la siguiente matriz;

Equipo Técnico

Nombre	Experiencia	Formación	¿Conocimiento de tipo empresarial?
Ing., Alimentos	8 años de experiencia en el sector alimentos	Ingeniero Industrial	Ha levantado dos empresas con anterioridad

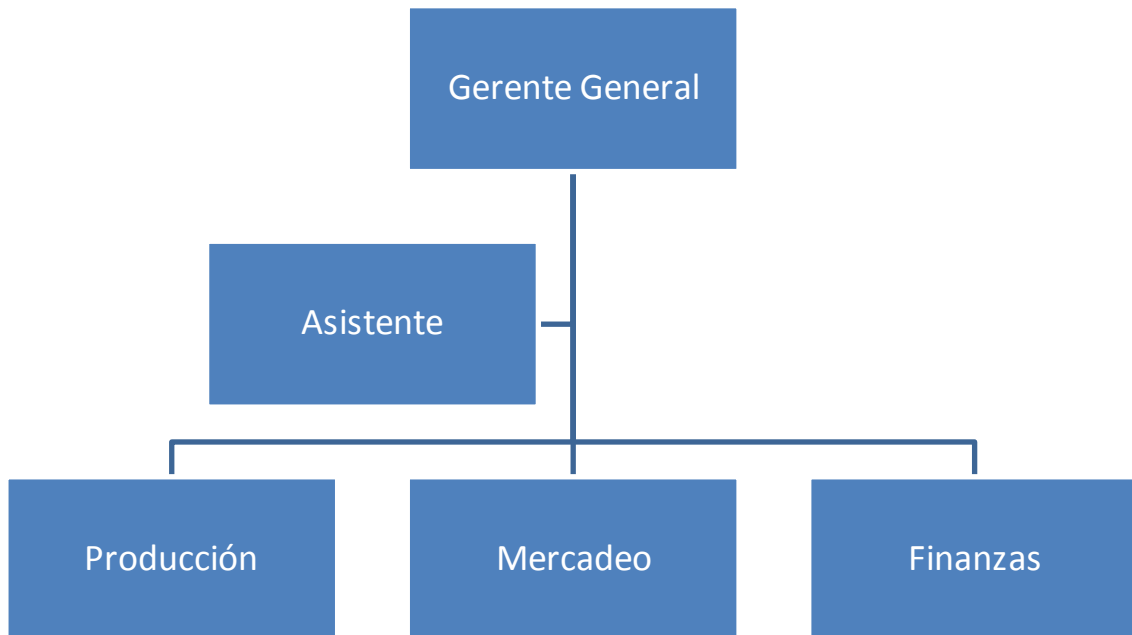
Fuente: Alma Natura  
Autor Leonardo Aguiar.

La herramienta que puedes utilizar es la hoja de vida, extrae los datos resumidos para llenar el cuadro anterior e incluye una hoja de vida completa con el formato presentado en el anexo (modelo de hoja de vida). Deben presentarse las hojas de vida del personal clave de la empresa.

### 2.10. Organigrama Estructural y Personal

En este literal deberás presentar la estructura por funciones de la empresa, la misma debe seguir a la estrategia definida. Todos los puestos o funciones deberán estar asignados independientemente de que gerentes poli-funcionales realicen uno o más funciones dentro de la organización, Ejemplo de organigrama;

## Estructura Organización



Fuente: Alma Natura,  
Autor Leonardo Aguiar.

Para realizar la estructura de tu empresa primero deberás responder a la pregunta ¿Cómo vas a organizar el trabajo? Explique cómo se van a distribuir el trabajo entre los diferentes miembros del equipo (emprendedores y personal contratado).

A la hora de dividir la faena en distintos puestos de trabajo y fijar la jerarquía, puedes utilizar un organigrama (ilustración anterior). Un organigrama es una representación gráfica y esquemática de una empresa o de cualquier otra entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc. Es decir, de una organización. Los diferentes niveles administrativos, departamentos o áreas conforman los elementos del organigrama, así como los niveles de mando o jerarquía de la organización.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.

### *3. Análisis Financiero.*

El análisis financiero se constituye como un método que permite identificar las consecuencias financieras inherentes a las decisiones de negocios, aplicando para el efecto, una gran variedad de técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y finalmente establecer conclusiones.

Todo análisis financiero se debe llevar a cabo considerando la naturaleza de la empresa, es decir, si se trata de una empresa comercial industrial o de servicios; a su vez debe tomarse en cuenta igualmente el entorno y sus condiciones así como también su mercado.

#### *3.1. Análisis Horizontal.*

Este procedimiento consiste en comparar estados financieros homogéneos por dos o más períodos consecutivos, para determinar las variaciones suscitadas en las cuentas de un período a otro. Este análisis se reviste de importancia para la empresa dado que a través del mismo se llega a establecer si los cambios en las actividades resultaron positivos o negativos; a su vez permite identificar qué partidas merecen mayor atención por parte de la organización.

En este sentido, se han tomado los estados financieros de Alma Natura a partir del año 2009 hasta el año 2013.



**BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA ALMA NATURA  
PERIODOS 2009-2013**

ALMA NATURA					
BALANCE					
PERÍODO 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
Activo Disponible	\$ 7.290,07	\$ 7.679,10	\$ 8.970,54	\$ 5.514,62	\$ 5.852,75
Caja	\$ 800,00	\$ 1.250,00	\$ 2.649,99	\$ 500,00	\$ 1.200,00
Bancos	\$ 6.490,07	\$ 6.429,10	\$ 6.320,55	\$ 5.014,62	\$ 4.652,75
<b>EXIGIBLE</b>	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 3.600,00	\$ 500,00	\$ 12.798,40
Cuenta por cobrar	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 3.600,00	\$ 500,00	\$ 12.798,40
<b>INVENTARIO DE MERCADERIA</b>	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00	\$ 37.753,18
Muebles en General	\$ 13.500,00	\$ 7.652,00	\$ 10.256,41	\$ 10.952,00	\$ 14.320,00
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 31.200,00	\$ 25.684,00	\$ 27.937,49	\$ 27.984,00	
Bicicletas y suministros Varios	\$ 3.500,00	\$ 3.575,00	\$ 5.769,19	\$ 10.075,00	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ 1.399,01	\$ 52,64	\$ 1.295,24	\$ 119,03	\$ 4.263,22
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	\$ 57.439,08	\$ 45.142,74	\$ 57.828,87	\$ 55.144,65	\$ 60.667,55
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 23.804,00	\$ 18.723,57	\$ 31.922,09	\$ 18.723,57	\$ 30.656,77
<b>Obligaciones fiscales por pagar</b>	\$ 224,82	\$ 609,54	\$ 644,67	\$ 1458,56	\$ 648,17
IVA	\$ 224,82	\$ 316,02	\$ 259,63	\$ 647,96	
RET. FUENTE RENTA		\$ 172,52	\$ 223,66	\$ 630,74	\$ 331,36
RET. FUENTE IVA		\$ 151,00	\$ 161,38	\$ 179,86	\$ 316,81
<b>Obligaciones patronales</b>		\$ 145,47	\$ 144,46	\$ 145,47	\$ 1009,35
Sueldos y Beneficios		\$ 76,67	\$ 79,98	\$ 76,67	\$ 815,85
IESS		\$ 68,80	\$ 64,48	\$ 68,80	\$ 193,50
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	\$ 24.028,82	\$ 19.508,58	\$ 32.711,22	\$ 20.327,60	\$ 32.314,29
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$ 24.746,54	\$ 21.114,22	\$ 21.114,22	\$ 25.919,91	\$ 24.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 8.663,72	\$ 4.519,94	\$ 4.003,43	\$ 8.897,14	\$ 4.112,71
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	\$ 33.410,26	\$ 25.634,16	\$ 25.117,65	\$ 34.817,05	\$ 28.353,26
<b>TOTAL DEL PASIVO Y</b>	\$ 57.439,08	\$ 45.142,74	\$ 57.828,87	\$ 55.144,65	\$ 60.667,55

Fuente: Alma Natura

Elaborado por: Leonardo Aguiar.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2009-2013:

**BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL  
DE LA EMPRESA ALMA NATURA  
PERIODOS 2009-2013**

ALMA NATURA				
BALANCE GENERAL				
ANALISIS HORIZONTAL				
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Activo disponible	5,34%	16,82%	-38,53%	6,13%
Caja	56,25%	112,00%	-81,13%	140,00%
Bancos	-0,94%	-1,69%	-20,66%	-7,22%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>-9,09%</b>	<b>620,00%</b>	<b>-86,11%</b>	<b>2459,68%</b>
Cuenta por cobrar	-9,09%	620,00%	-86,11%	2459,68%
<b>INVENTARIO DE</b>	<b>-23,42%</b>	<b>19,11%</b>	<b>11,48%</b>	<b>-22,97%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-96,24%</b>	<b>2360,59%</b>	<b>-90,81%</b>	<b>3481,60%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>-21,41%</b>	<b>28,10%</b>	<b>-4,64%</b>	<b>10,02%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por Pagar Proveedores	-21,34%	70,49%	-41,35%	63,73%
Obligaciones fiscales por pagar	184,47%	0,80%	126,25%	-55,56%
Obligaciones patronales	100%	-0,69%	0,70%	593,85%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>-18,81%</b>	<b>67,68%</b>	<b>-37,86%</b>	<b>58,97%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	-14,68%	0,00%	22,76%	-6,48%
Utilidad/Pérdida año actual	-47,83%	-11,43%	122,24%	-53,77%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>-23,27%</b>	<b>-2,01%</b>	<b>38,62%</b>	<b>-18,57%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y</b>	<b>-21,41%</b>	<b>28,10%</b>	<b>-4,64%</b>	<b>10,02%</b>

Fuente: Alma Natura

Elaborado por: Leonardo Aguiar.

### **3.1.1 Activos**

Alma Natura, maneja un rubro en activos totales que para el año 2013 ascendieron a \$60.667,55 monto que comparado con los registrados para años anteriores se ubica como el más alto del período. Con respecto al año 2012 se evidencia un incremento de \$5.522,90 lo cual equivalen al 10,02%.

De manera general se observa que la empresa ha ido incrementando paulatinamente su nivel de activos totales. Sin embargo, para el año 2010 se registró el valor inferior de \$45.142,74, por lo que para el año 2011 se incrementaron los activos totales en un 28,10%.

A continuación se presenta la estructura de los activos de la empresa para el período 2012-2013:

Dentro de las partidas del activo se puede observar un incremento considerable en el rubro de las cuentas por cobrar ubicándose en \$ 12.798,40 para el año 2013, lo que representa una variación del 2.459,68% comparado con el año 2012 en donde las cuentas por cobrar se ubicaron en apenas \$ 500,00. Este comportamiento obedece a que en el año 2013, específicamente en el mes de diciembre se realizó una venta que ascendió a \$ 12.000,00 por la que se concedió crédito personal a tres meses plazo. La partida cuentas por cobrar no suele tener mayor nivel de representatividad en la empresa dado que trabaja esencialmente al contado.

Consecuentemente, el inventario de mercaderías registra el mayor incremento para el año 2011 en donde en comparación con el año 2010 se alcanzó un nivel correspondiente a 19,11%. Sin embargo para el año 2013 el inventario se ubicó en \$ 37.753,18, rubro que comparado al registrado en el año 2012 que alcanzó \$ 49.011,00 se evidencia una disminución de \$ 11.257,82 dólares que equivale al -22,97%.

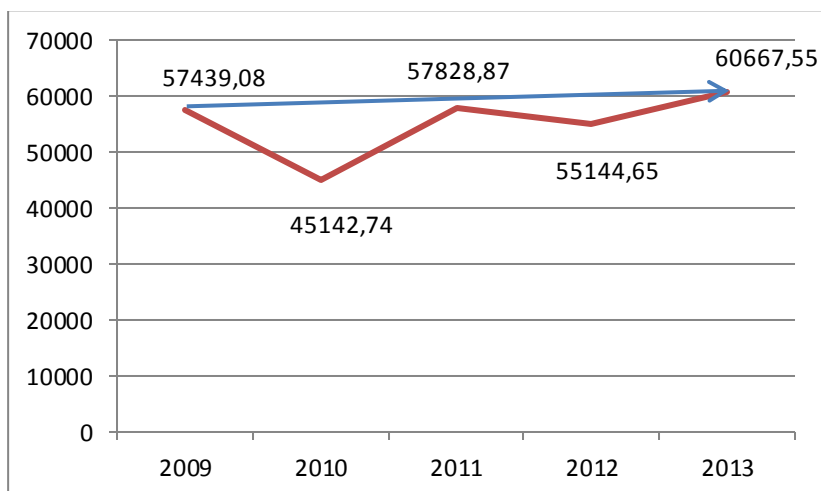
Esto se justifica debido a la fuerte venta que registró la empresa para el mes de diciembre de 2013.

Por otra parte, los activos disponibles que comprenden tanto caja como bancos registran su mayor incremento para el periodo 2010-2011 ubicándose en un 16,82%. Sin embargo para el período 2011-2012, la empresa presentó su mayor nivel de decremento disminuyendo en un -38,53%.

Finalmente, el rubro otros activos que incluyen las retenciones que se le habrían efectuado a la empresa registra un incremento para el año 2013 de \$ 4.144,19 equivalente al 3.481,60% con respecto al año 2012. Esta partida registra su nivel menor de crecimiento en el periodo 2009-2010 en donde se ubicó en -96,24%.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido el activo total de Muebles Confort en el período correspondiente 2010-2011:

Evolución del Activo de la Empresa Alma



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

En el gráfico se puede observar que el activo mantiene una tendencia creciente, sin embargo el año 2010 registra una importante disminución del -21,41% con respecto al año 2009, en donde el rubro que marca este comportamiento es el de otros activos, el

mismo que disminuyó en -96,24% y en pequeño grado la disminución del inventario de -23,42%.

### **3.1.2 Pasivos**

La Microempresa Alma Natura maneja un rubro de pasivos totales que para el año 2013 ascendieron a \$ 32.314,29 monto que comparado con los registrados para el año 2012 que fueron de \$ 20.327,60, demuestran un incremento de \$11.986,69 dólares que equivale al 58,97%.

La empresa únicamente presenta pasivos a corto plazo, en donde el rubro de mayor importancia es el correspondiente a proveedores.

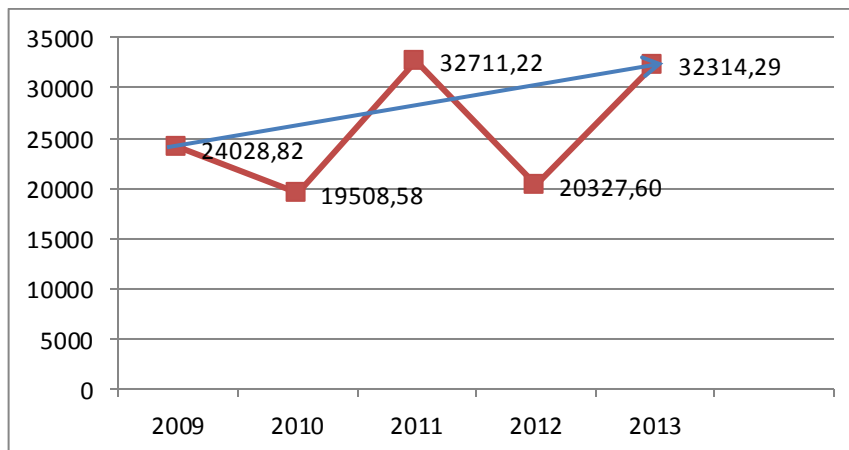
En este sentido para el año 2013, la cuenta proveedores ascendió a \$ 30.656,77 mientras que en comparación al año 2012, este rubro se ubicó en \$18.723, 57, registrándose un incremento de \$11.933,20, el cual corresponde al 63,73%.

Por otra parte, en lo que respecta a las obligaciones fiscales que presenta la empresa para el año 2013, se evidencia una disminución del 55,56% con respecto al 2012, motivado fundamentalmente a una reducción en el nivel de retenciones que habría efectuado la empresa a terceros.

Finalmente, en lo que se refiere a obligaciones patronales, en el año 2013 este rubro ascendió a \$ 1.009,35 mientras que para el año 2012 se registró una cantidad correspondiente a \$ 145,47, lo cual representa un incremento de \$ 863,88, equivalente al 593,85%. Este comportamiento estuvo motivado por la contratación de nuevo personal, esto es del auxiliar administrativo.

La evolución que habría registrado el pasivo en la Empresa Alma Natura en el período 2009-2013 es la siguiente:

Evolución del Pasivo de la Empresa Alma



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

El pasivo de Alma Natura presenta una tendencia variable en los últimos años. Es así que registra su nivel inferior en el año 2010 ubicándose en \$19.508,58, mientras que su máximo nivel lo presentó en el año 2012 alcanzando los \$ 32.711,22, lo cual implica un incremento de \$ 8.285,47, lo que equivale el 67,88%.

El comportamiento del pasivo obedece al crecimiento que habría adquirido la empresa en los últimos años, lo cual implica un mayor nivel de endeudamiento principalmente con respecto a sus proveedores.

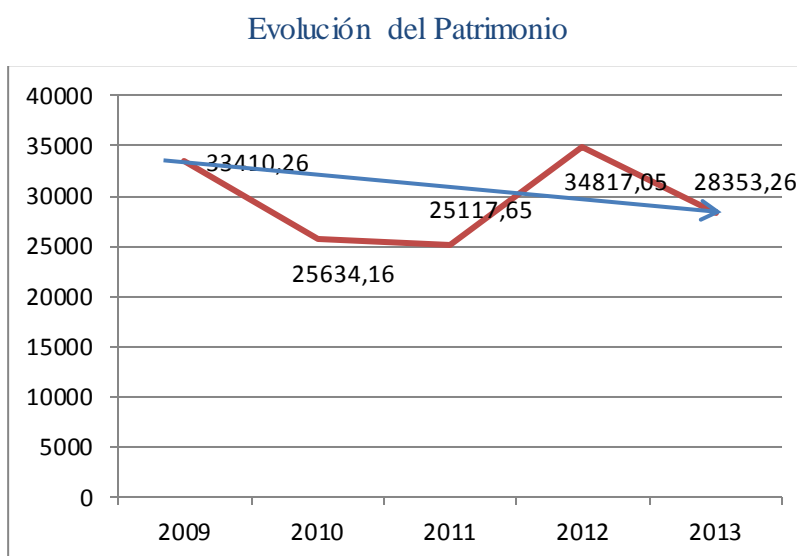
### 3.1.3 Patrimonio

La empresa Alma Natura un rubro en patrimonio que para el año 2013 se ubicó en \$ 28.353,25 monto que comparado con los registrados para el año 2012 que fueron de \$ 34.817,05, demuestran un decremento de \$ 6.463,79 dólares que equivale al -18,57%.

El comportamiento que presenta el patrimonio está motivado fundamentalmente por los cambios que presentan sus utilidades. Es así que en lo que respecta a la partida de resultados, la empresa disminuye su nivel de utilidades ubicándose en el año 2013 en \$

4.112,71 mientras que para el año 2007 está ascendió \$ 8.897,14. Esto significa una disminución de \$ 4.784,43, cantidad equivalente a un decremento del -53,77%. Esto como resultado de una disminución en el nivel de ventas para el año 2013 así como un incremento en los gastos contemplados por la empresa.

La evolución del patrimonio de la empresa a partir del año 2009 hasta el año 2013 ha sido el siguiente:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

El patrimonio de Alma Natura presenta una tendencia decreciente en el período 2009-2011. Es así que para el año 2009 este ascendió a \$ 33.410,26 mientras que para el año 2009, este descendió a \$ 25.117,65, lo cual implica una disminución de \$ 8.292,61. Sin embargo el patrimonio alcanzó su máximo nivel para el 2012 ubicándose en \$ 34.817,05.

### ***3.1.4 Estado de Pérdidas y Ganancias***

Para el año 2013 la gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta de \$ 3.495,80, mientras que el año 2012 habría registrado un nivel superior ubicándose en \$ 7.182,48, en este sentido se hace evidente una disminución de \$ 3.686,67, equivalente a un

decremento de -51,33%. A continuación se presenta los estados de resultados del período 2009-2013:

### Estado de Pérdidas y Ganancias

ALMA NATURA					
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2009 AL 2013					
INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	\$ 165.921,13	\$ 188.816,51	\$ 218.423,55	\$ 254.728,44	\$ 230.080,79
TOTAL DE INGRESOS	\$ 165.921,13	\$ 188.816,51	\$ 218.423,55	\$ 254.728,44	\$ 230.080,79
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS	\$ 42.827,59	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00
COMPRAS DE MERCADERIA	\$ 157.912,20	\$ 167.386,60	\$ 208.360,15	\$ 235.960,35	\$ 198.314,16
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00	\$ 37.753,18
COSTO DE VENTAS	\$ 152.539,79	\$ 178.675,60	\$ 201.308,06	\$ 230.912,44	\$ 209.571,98
UTILIDAD BRUTA	\$ 13.381,34	\$ 10.140,91	\$ 17.115,49	\$ 23.816,00	\$ 20.508,81
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 1.770,26	\$ 1.800,71	\$ 1.304,40	\$ 1.306,76	\$ 1.845,25
VENTAS	\$ 2.947,36	\$ 3.820,26	\$ 11.807,66	\$ 13.612,10	\$ 14.193,49
FINANCIEROS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 357,36
OTROS GASTOS		\$ 115,00			
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 4.717,62	\$ 5.620,97	\$ 13.112,06	\$ 14.918,86	\$ 16.396,10
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPOTOS	\$ 8.663,72	\$ 4.519,94	\$ 4.003,43	\$ 8.897,14	\$ 4.112,71
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 677,99	\$ 600,52	\$ 1.334,57	\$ 616,91
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 8.663,72	\$ 3.841,95	\$ 3.402,92	\$ 7.562,57	\$ 3.495,80
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 88,61	\$ 83,18	\$ 67,28	\$ 380,09	\$ 0,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 8.575,11	\$ 3.758,77	\$ 3.335,64	\$ 7.182,48	\$ 3.495,80

Fuente: Alma Natura

Elaborado: Leonardo Aguiar



### Análisis Horizontal

INGRESOS	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
VENTAS NETAS	13,80%	15,68%	16,62%	-9,68%
OTROS INGRESOS				
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	13,80%	15,68%	16,62%	-9,68%
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS				
COMPRAS DE MERCADERIA	6,00%	24,48%	13,25%	-15,95%
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	-23,42%	19,11%	11,48%	-22,97%
COSTO DE VENTAS	17,13%	12,67%	14,71%	-9,24%
UTILIDAD BRUTA	-24,22%	68,78%	39,15%	-13,89%
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS				
ADMINISTRACION	1,72%	-27,56%	0,18%	41,21%
VENTAS	29,62%	209,08%	15,28%	4,27%
FINANCIEROS				
OTROS GASTOS				
<b>TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS</b>	19,15%	133,27%	13,78%	9,90%
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	-47,83%	-11,43%	122,24%	-53,77%
(15% ) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES				
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	-55,65%	-11,43%	122,24%	-53,77%
IMPUESTO A LA RENTA				
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	-56,17%	-11,26%	115,33%	-51,33%

Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

Del estado de resultados comparativo se debe destacar lo siguiente:

Las ventas registraron su mayor nivel de crecimiento para el período 2011-2012 alcanzando un 16,62%. Sin embargo para el período 2012-2013 se evidencia un crecimiento dado que, las ventas registradas para el año 2012 ascendieron a \$254.728,44, mientras que para el año 2013 se evidencia una disminución en donde el rubro alcanzó \$230.080,79, lo cual significa un decremento de \$ 24.647,65, equivalente al -9,68%. Este comportamiento obedece principalmente a los estragos de la crisis económica global que se evidenciaron en el último trimestre del año, con una fuerte reducción de las remesas enviadas por los migrantes.

Por su parte se identifica un incremento en el nivel de gastos registrados por la empresa. Para el año 2009 se registra un nivel inferior de gastos ubicándose en \$ 4.717,62, mientras que para el año 2012 los gastos administrativos, de ventas y financieros se ubicaron en los \$ 14.918,86, y finalmente para el año 2013, estos ascendieron a \$ 16.396,10. Esto implica un incremento de \$ 1.477,24 frente al año anterior, equivalente al 9,90%. Por consiguiente este aumento en el grado de gastos incide directamente en el nivel de utilidad operacional registrado por la empresa.

En este sentido la utilidad operacional registrada en el año 2012 ascendió a \$ 8.897,14, mientras que para el año 2013 se evidencia un descenso ubicándose en \$ 4.112,71, lo cual representa una disminución de \$ 4.784,43, equivalente a un decremento de -53,77%.

La disminución de la utilidad operacional consecuentemente afecta a la participación trabajadores y finalmente al impuesto a la renta.

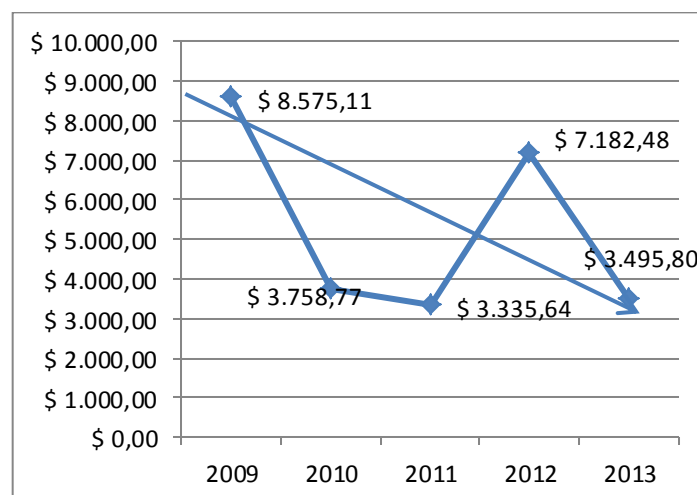
Para el año 2012 la participación trabajadores ascendió a \$ 1.334,57, mientras que para el año 2013 está disminuye ubicándose en \$ 616,91, lo cual implica un decremento de \$ 717,66.

Con respecto al impuesto a la renta la empresa al manejarse bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad debe ajustarse a las tablas de impuesto a la renta impuestas por el Servicio de Rentas Internas para determinar su impuesto a pagar.

En este sentido, la empresa registra para el año 2012 un impuesto generado correspondiente a \$380,09 mientras que para el año 2013 no se habría generado impuesto dado que su utilidad no supera la fracción básica, puesto que los pagos se efectúan como personal natural.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido la utilidad neta registrada por la empresa durante el período 2009-2013:

Evolución de la Utilidad



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

El comportamiento de la utilidad neta que ha registrado la empresa durante el período 2009-2013, presenta una tendencia variable.

Es así que para el año 2009, la utilidad alcanzó su nivel máximo de \$ 8.575,11 mientras que para el año 2013 está descendió a \$ 3.495,80.

### **3.2. Análisis Vertical**

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa Alma Natura tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Este análisis consiste en expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero, en virtud de conocer la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma. A su vez, con respecto al estado de resultados el análisis vertical permite conocer el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

En este sentido, se han tomado los estados financieros de Alma Natura a partir del año 2009 hasta el año 2013.

#### **3.2.1 Balance General.**

A continuación se presenta la estructura de los Balances de Alma Natura para el período 2009-2013.

ALMA NATURA										
ESTADO DE RESULTADOS DEL 2009 AL 2013										
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
<b>INGRESOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Activo Disponible	\$ 7.290,07	12,69%	\$ 7.679,10	17,01%	\$ 8.970,54	15,51%	\$ 5.514,62	10,00%	\$ 5.852,75	9,65%
Exigible	\$ 550,00	0,96%	\$ 500,00	1,11%	\$ 3.600,00	6,23%	\$ 500,00	0,91%	\$ 12.798,40	21,10%
Inventario de Mercadería	\$ 48.200,00	83,91%	\$ 36.911,00	81,77%	\$ 43.963,09	76,02%	\$ 49.011,00	88,88%	\$ 37.753,18	62,23%
OTROS ACTIVOS	\$ 1.399,01	2,44%	\$ 52,64	0,12%	\$ 1.295,24	2,24%	\$ 119,03	0,22%	\$ 4.263,22	7,03%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 57.439,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 45.142,74</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 57.828,87</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 55.144,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 60.667,55</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVO CORRIENTE</b>										
Cuentas por pagar a Proveedores	\$ 23.804,00	41,44%	\$ 18.723,57	41,48%	\$ 31.922,09	55,20%	\$ 18.723,57	33,95%	\$ 30.656,77	54,06%
Obligaciones Fiscales por pagar	\$ 224,82	0,39%	\$ 639,54	1,42%	\$ 644,67	1,11%	\$ 1.458,56	2,64%	\$ 648,17	1,14%
Obligaciones Patronales			\$ 145,47	0,32%	\$ 144,46	0,25%	\$ 145,47	0,26%	\$ 1.009,35	1,78%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 24.028,82</b>	<b>41,83%</b>	<b>\$ 19.508,58</b>	<b>43,22%</b>	<b>\$ 32.711,22</b>	<b>56,57%</b>	<b>\$ 20.327,60</b>	<b>36,86%</b>	<b>\$ 32.314,29</b>	<b>56,99%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital	\$ 24.746,54	43,08%	\$ 21.114,22	46,77%	\$ 21.114,22	36,51%	\$ 25.919,91	47,00%	\$ 24.240,55	42,75%
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 8.663,72	15,08%	\$ 4.519,94	10,01%	\$ 4.003,43	6,92%	\$ 8.897,14	16,13%	\$ 4.112,71	7,25%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 33.410,26</b>	<b>58,17%</b>	<b>\$ 25.634,16</b>	<b>56,78%</b>	<b>\$ 25.117,65</b>	<b>43,43%</b>	<b>\$ 34.817,05</b>	<b>63,14%</b>	<b>\$ 28.353,26</b>	<b>50,00%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 57.439,08</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 45.142,74</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 57.828,87</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 55.144,65</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 56.706,52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Alma Natura

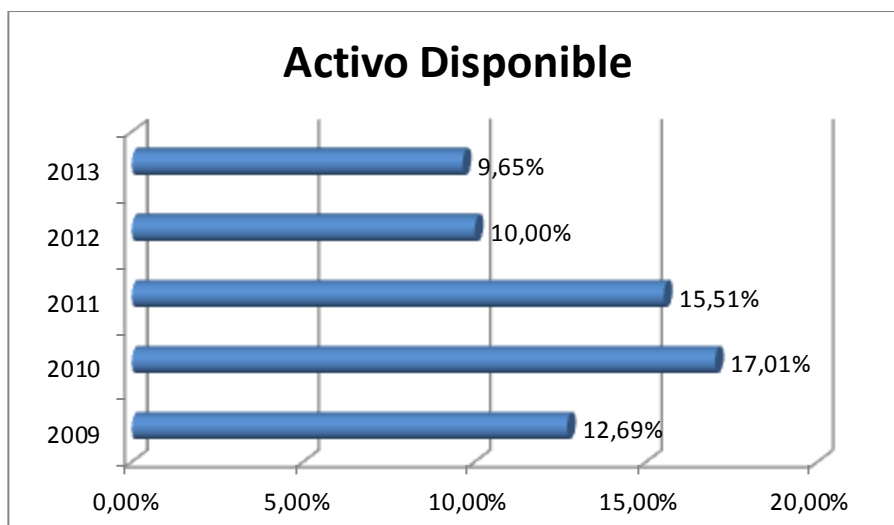
Elaborado: Leonardo Aguiar

### **3.2.2 Activos**

#### **3.2.2.1. Disponible: Caja Bancos.**

El comportamiento de este rubro mantiene una tendencia variable con respecto a su nivel de participación en relación al activo total que presenta la empresa, Alma Natura alcanzando su nivel máximo en el año 2010 con un 17,01%, mientras que para el año 2013 este se reduce ubicándose en 9,65%.

### Evolución del Activo Disponible



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

Para el año 2010, el activo disponible equivale a \$ 7.679,10; la cantidad más alta del periodo dado que se registró un nivel superior de ventas con respecto al año anterior, por lo que existió mayor entrada de efectivo para la empresa. Sin embargo para el año 2013 el disponible llegó a representar apenas el 9,65%, esto es \$5.852,75 como resultado de que una importante venta se generó bajo la modalidad de crédito.

Para la empresa el disponible representa el 9,65% mientras que para su competidor el índice es de 15,10%. Alma Natura cuenta con menores recursos líquidos, sin embargo cuenta con un nivel apropiado de liquidez.

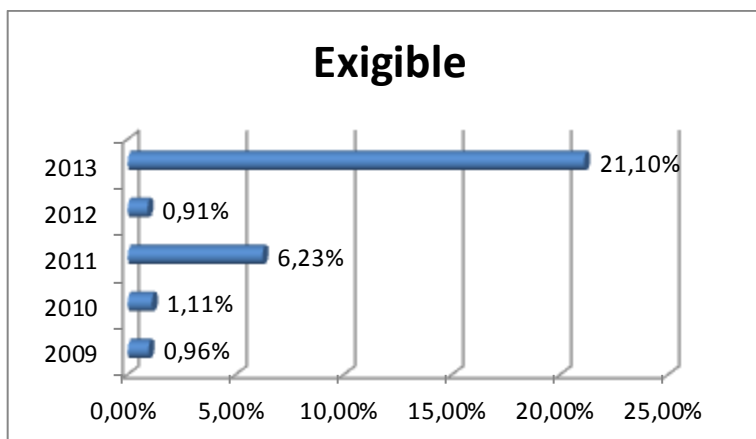
El exceso que presenta la competencia podría representar recursos ociosos que no se están produciendo de forma adecuada.

#### **3.2.2.2. Exigible.**

Las políticas de la empresa Alma Natura no contemplan ventas a crédito como una modalidad de ventas, sin embargo ofrece estas facilidades para aquellos clientes

mayoristas. En este sentido las cuentas por cobrar no representan un nivel significativo de participación con respecto al activo total.

#### Activo Exigible



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

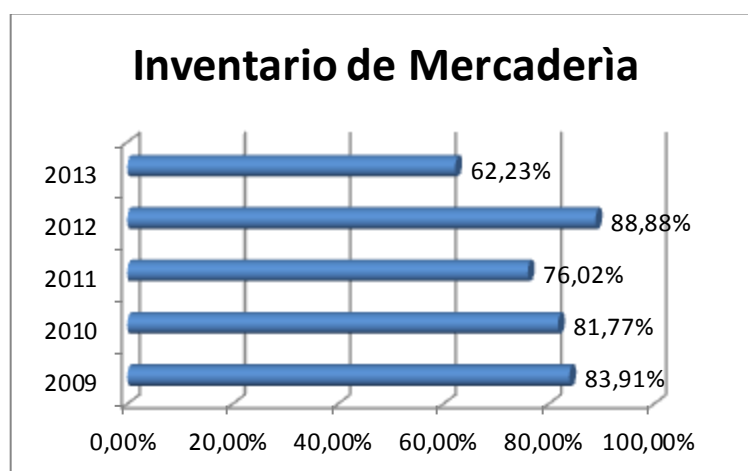
Para los años 2011 y 2013, el nivel de representatividad del exigible respecto del activo total es superior con respecto a los diferentes años, que bordean apenas el 1%. En el año 2011, se generó un incremento en el exigible lo que significó que este llegue a representar el 6,23% del activo total, con una cantidad equivalente a \$ 3.600,00.

Para diciembre de este año se concedió crédito a varios mayoristas, valores que ya fueron recuperados para el año 2012 en donde el nivel de participación de este rubro fue de 0,91%. Finalmente, en el año 2013, se registró una participación importante del exigible llegando a formar parte del activo total en un 21,10%, lo cual equivale a \$ 12.798,40.

Este comportamiento estuvo motivado a una fuerte venta registrada en diciembre de ese año en la cual se concedió crédito personal.

### 3.2.2.3. Realizable

El realizable corresponde al inventario que maneja la empresa, el mismo que comprende el inventario de Vinos, Jugos, Mermeladas y artículos para el consumo masivo. Este rubro es el de mayor importancia para Vinos puesto que el activo total está conformado en mayor medida por el inventario de mercaderías



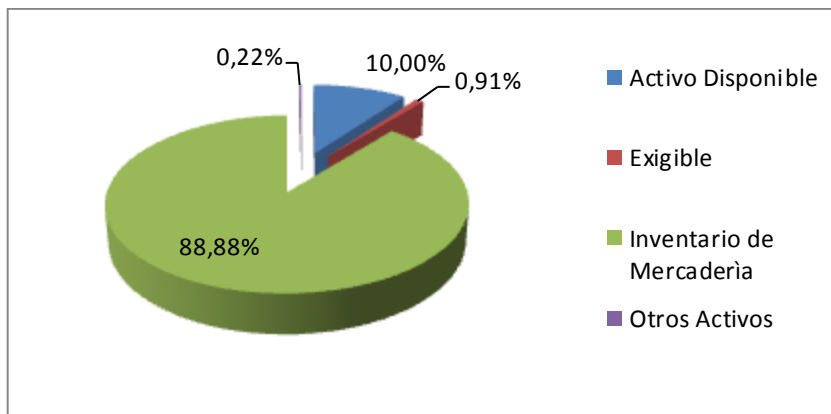
Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar.

El comportamiento del realizable es mayoritariamente homogéneo respecto un año de otro. Sin embargo para el año 2013 su nivel de participación en relación al activo total es de 62,23%, lo que equivale a \$ 37.753,18; mientras que para años anteriores alcanzaba niveles de participación que bordeaban el 80%. Esta reducción es el resultado de la significativa venta registrada para diciembre de 2013.

A continuación se presenta la presentación del activo para el año 2012:



Activos 2012

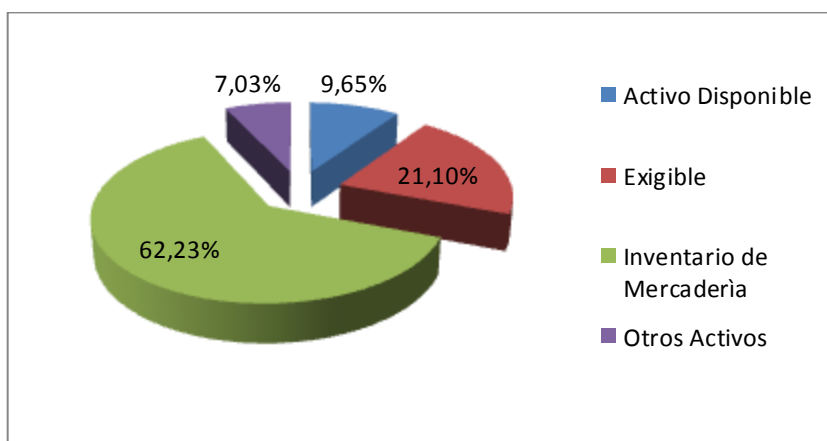


Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

El total de activo para el año 2012 asciende a \$ 55.144,65. El comportamiento presentado durante el año 2012 refleja la tendencia que presenta por lo general el activo de Alma Natura con respecto a su composición. El activo está conformado en mayor medida por el inventario de mercaderías debido a su naturaleza de empresa de producción y comercial, este rubro es el de mayor importancia, representando el 88,88% lo cual representa una cantidad equivalente a \$ 49.011,00.

A continuación se presenta la presentación del activo para el año 2013:

Activos 2013



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

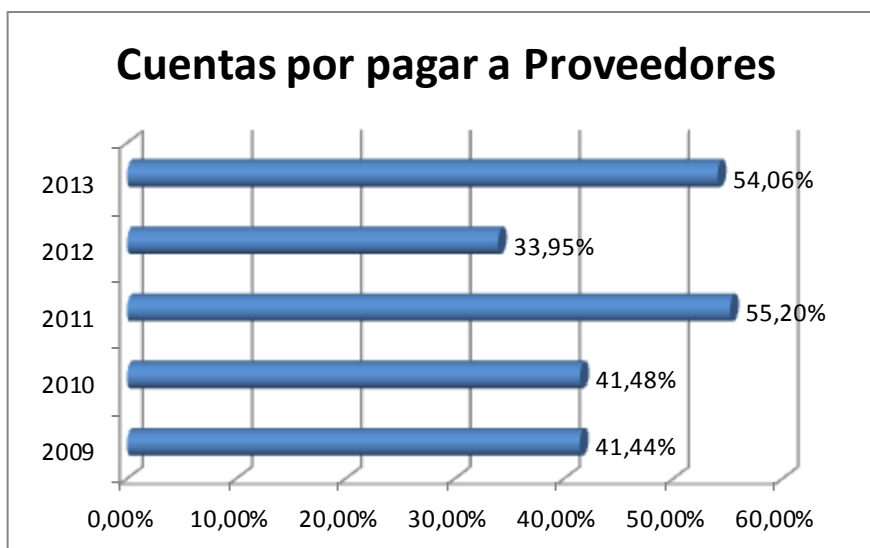
El total de activos para el año 2013 asciende a \$ 60.667,55. El comportamiento para el año 2013 difiere de años anteriores ya que a pesar de representar el inventario el principal rubro en la composición de activo, ocupando el 62,23%, el exigible llega a constituir como el segundo rubro de mayor significado, alcanzando un nivel de participación del 29,29%, correspondiente a \$ 12.798,40.

### 3.2.3 Pasivos

#### 3.2.3.1. Proveedores

Este rubro representa el más importante dentro de la partida del pasivo total. A continuación se presenta en qué medida ha ido evolucionando el nivel de participación del rubro proveedores en la empresa Alma Natura.

Cuentas por pagar a Proveedores



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

El rubro proveedores presenta una tendencia variable durante el período examinado. El año 2011 presenta el nivel superior de participación de los proveedores ubicándose en el 55,20%, con un aporte de \$ 31.922,09, mientras que para el año 2012, este disminuye al

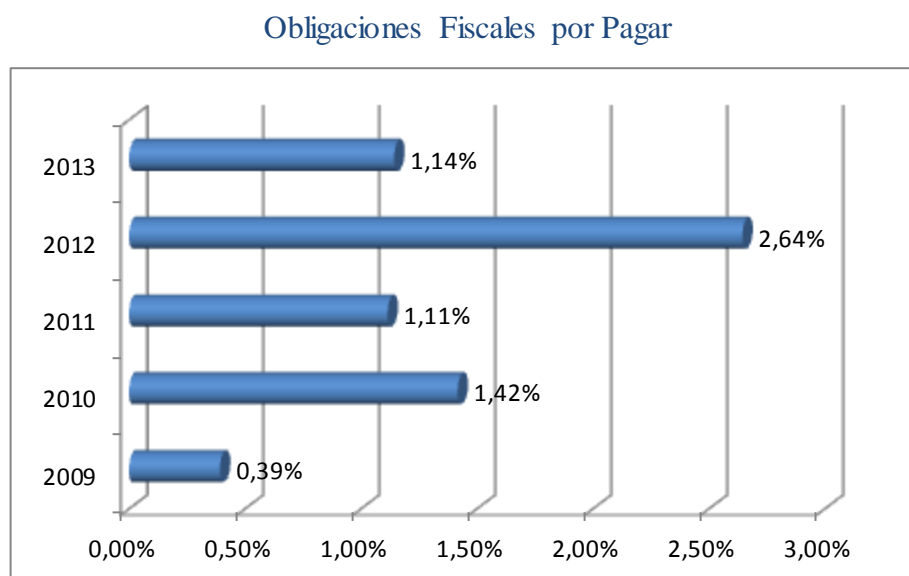
33,95%, convirtiéndose en el valor inferior del período examinado. Esto fue el resultado de un incremento en el nivel de ventas registrado en ese año por la empresa, lo cual incidió en el grado de liquidez de la empresa, pudiendo pagar oportunamente a sus proveedores.

Finalmente para el año 2013 las obligaciones contraídas con proveedores se incrementan y llegan a formar parte del pasivo y patrimonio en un 50,53%, equivalente a \$ 30.656,77.

### 3.2.3.2. Obligaciones Fiscales

Las obligaciones fiscales comprenden tanto el impuesto al valor agregado por pagar, así como las retenciones en la fuente de IVA y renta que habría efectuado la empresa Alma Natura a terceros.

A continuación se presenta el nivel de participación de las obligaciones fiscales en el pasivo y patrimonio total:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

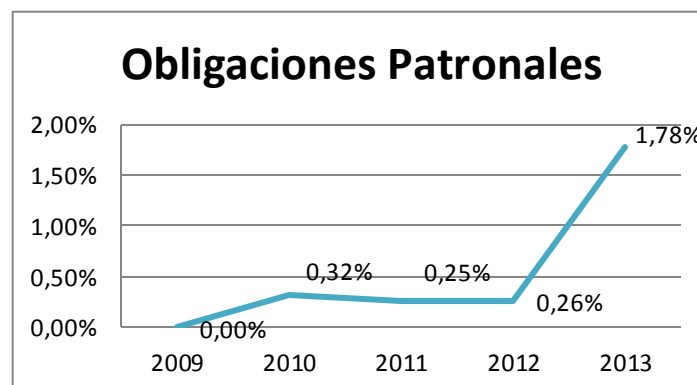
El nivel de participación de las obligaciones fiscales es realmente bajo en comparación con el pasivo y patrimonio total. De manera general las obligaciones fiscales presentan una tendencia variable, debido al comportamiento del mercado. El valor más bajo de participación se registra en el año 2009, con el 0,39% equivalente a \$224,82, mientras que su valor más alto es el que presenta el año 2012 con el 2,64% lo que representa \$1.458,56.

### 3.2.3.3. Obligaciones Patronales.

Considerando que se trata de una pequeña empresa, la misma no cuenta con un gran número de colaboradores, por lo que su nivel de participación no es significativo.

A continuación se presenta el nivel de participación de las obligaciones patronales para el período 2009-2013:

Obligaciones Patronales



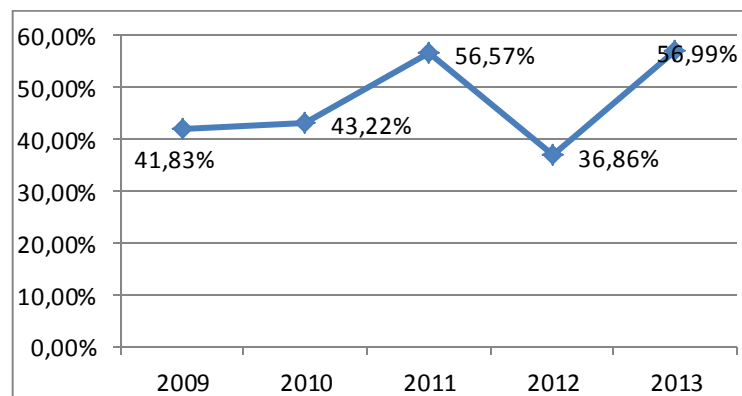
Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

Para el año 2009, la empresa no habría contratado ningún trabajador, razón por la cual registra un nivel de participación nulo. Sin embargo de manera general debido a las subsiguientes contrataciones esta partida presenta un nivel de participación creciente dentro de la empresa, alcanzando su nivel más alto en el año 2013 con el 1,78% equivalente a \$1009,35, debido principalmente a la contratación de un auxiliar administrativo.

Con respecto a la estructura de financiamiento de la empresa, los pasivos han brindado una cobertura promedio al activo de 46,35% durante el período 2009-2013.

A continuación se presenta el nivel de cobertura al activo brindado por el pasivo:

Total Pasivo



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

El activo se encuentra financiado por el pasivo corriente dado que la empresa Alma Natura no presenta pasivo a largo plazo. Su tendencia para el período 2009-2011 es creciente. Mientras que para el año 2012 se evidencia una baja y una ligera recuperación para el año siguiente.

Para el año 2011, el activo estuvo financiado por el 56,57% del pasivo, lo cual significa que para este año se contó con gran nivel de financiamiento por parte de los proveedores. Sin embargo en el año 2012, el financiamiento se reduce de manera importante ubicándose en el 36,86%, debido fundamentalmente a que se incrementaron las ventas y la empresa contaba con más liquidez; a su vez se optó por trabajar bajo modalidades de prepago.

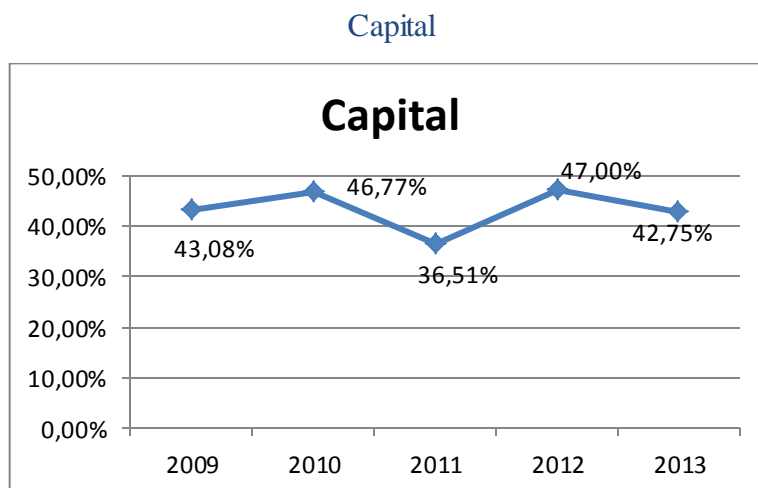
### 3.2.4 Patrimonio

El patrimonio incluye las partidas de capital y de las utilidades y pérdidas del ejercicio.

#### 3.2.4.1. Capital

A partir del año 2009 hasta el año 2013 el capital ha tenido una participación promedio del 42,66% lo que significa \$23.427,09.

A continuación se presenta de qué manera ha evolucionado el nivel de participación del capital durante el período descrito:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

De manera general el capital presenta una tendencia mayormente creciente durante el período. Sin embargo presenta dos bajas durante el año 2011 y 2013.

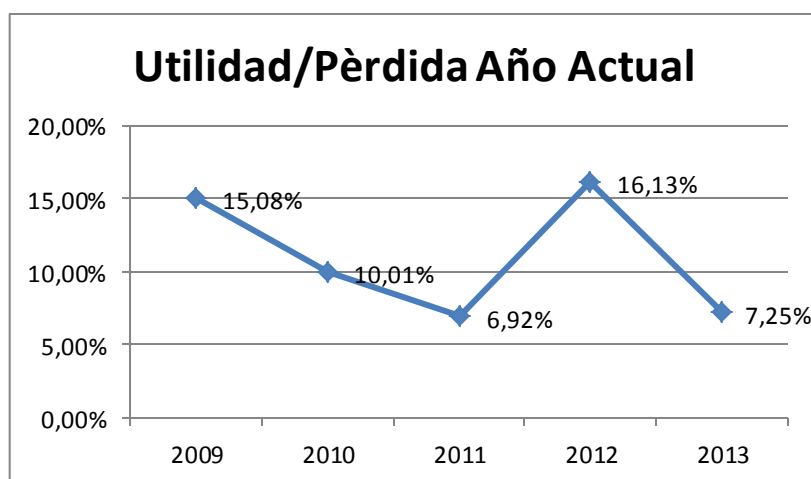
El nivel más alto de capital es el registrado en el año 2012 alcanzando el 47% de participación mientras que en el año 2011 se registra su nivel mayor de decrecimiento en el nivel de participación llegando a ubicarse en el 36,51% correspondiente a \$ 21.114,22.

### 3.2.4.2. Utilidad

El nivel de utilidad antes de impuestos registrado por Alma Natura durante el período 2009-2013, presenta un nivel de participación promedio del 11%, lo cual equivale a \$ 6.039,39.

A continuación se presenta el grado de participación que ha tenido la utilidad durante el período descrito:

Utilidad/ Perdida Año Actual



Fuente: Alma Natura  
Elaborado: Leonardo Aguiar

Las utilidades que presenta la empresa mantienen una tendencia variable. Es así que para el período 2009-2011 se evidencia un decrecimiento, mientras que para el año 2012 se observa una importante recuperación que decae una vez más el año siguiente. El año 2012 presenta el nivel más alto de utilidades alcanzando el 16,13% en su nivel de participación, con una utilidad correspondiente de \$ 8.897,14.

Finalmente para el año 2013 se evidencia el decrecimiento más alto del período de 7,25% con un rubro en su utilidad equivalente a \$ 4.112,71.

Las notables reducciones en el nivel de utilidad registrado se deben fundamentalmente a un

incremento en los gastos operacionales que presenta la empresa.

### 3.2.5 Estado de Resultados

A continuación se presenta la estructura de los Estados de Pérdidas y Ganancias de Muebles Confort para el período 2009-2013:

ALMA NATURA										
ESTADO NDE RESULTADOS DEL 2009 AL 2013										
	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
INGRESOS										
Ventas Netas	165921,13		188816,51		218423,55		254728,44		230080,79	
Total de Ingresos	165921,13	100%	188816,51	100%	218423,55	100%	254728,44	100%	230080,79	100%
Costo de Ventas	152539,79	91,94%	178675,6	94,63%	201308,6	92,16%	230912,44	90,65%	209571,98	91,09%
Utilidad Bruta	13381,34	8,06%	10140,91	5,37%	17114,95	7,84%	23816	9,35%	20508,81	8,91%
Gastos Administración Ventas y Financieros	4717,62	2,84%	5620,97	2,98%	13112,06	6,00%	14918,86	5,86%	16396,1	7,13%
Utilidad del Período antes de Impuestos	8663,72	5,22%	4519,94	2,39%	4002,89	1,83%	8897,14	3,49%	4112,71	1,79%
15% Participación Trabajadores	-	-	677,99	0,36%	600,52	0,27%	1334,57	0,52%	616,91	0,27%
Utilidad antes del Impuesto a la Renta	8663,72	5,22%	3841,95	2,03%	3402,37	1,56%	7562,57	2,97%	3495,8	1,52%
Impuesto a la Renta	88,61	0,05%	83,18	0,04%	67,28	0,03%	380,09	0,15%	-	-
Utilidad Neta del Ejercicio	8575,11	5,17%	3758,77	1,99%	3335,09	1,53%	7182,48	2,82%	3495,8	1,52%

Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar



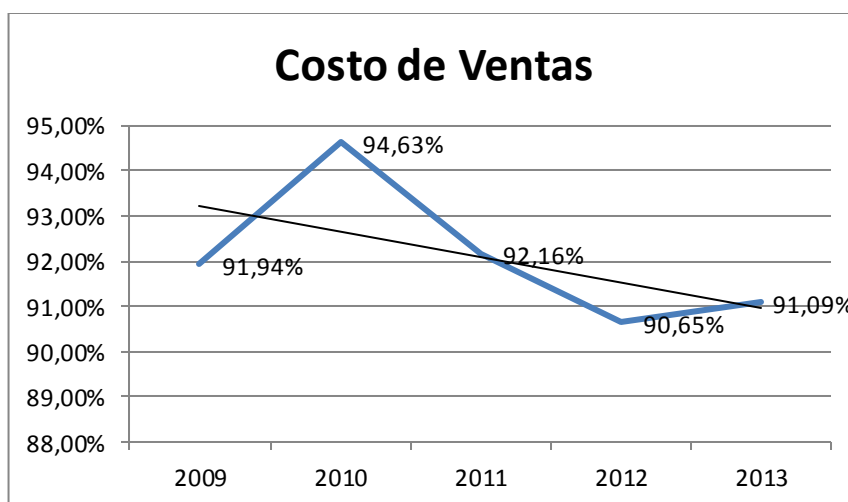
Los ingresos que percibe Alma Natura provienen únicamente de las ventas que la empresa genere. El nivel promedio que ha registrado las ventas durante el período 2009-2013 es de \$ 211.594,084.

### 3.2.5.1. Costo de Ventas.

El costo de ventas representa en promedio una participación del 92,09% correspondiente a \$ 194.601,57, con respecto a las ventas totales durante el período 2009-2013.

A continuación se presenta el nivel de participación registrado por la empresa para el período descrito:

Costo de Ventas



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El nivel de participación del costo de venta con respecto a las ventas totales presenta una relación directamente proporcional con el volumen de ventas.

Sin embargo se puede observar que a pesar de que los costos de ventas han ido aumentando año tras año, su nivel de participación con respecto a las ventas ha ido

presentando una tendencia decreciente, lo que significa una incidencia directa sobre el margen de utilidad bruta que llega a generar la empresa, un comportamiento motivado por una mejora en el establecimiento de una política de fijación de precios.

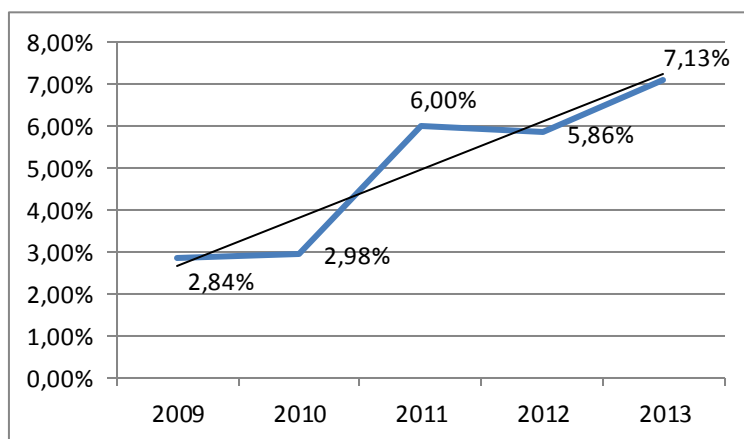
El año 2010 registra el nivel superior de participación del costo de ventas correspondiente al 94,63%, en donde el margen de utilidad bruta sobre las ventas se ubica en 5,35%. En contraste, el año 2012 presenta el nivel de participación más bajo durante el período ubicándose en 90,65%, en donde se alcanzó una utilidad bruta de \$ 23.816,00.

### 3.2.5.2. Gastos Totales

Los gastos operacionales para el período 2009-2013 presentan una participación promedio con respecto al nivel de ventas de 5% equivalente a \$10.953,12.

A continuación se muestra el nivel de participación que han tenido los gastos totales durante el período descrito:

Gastos Administrativos Ventas y Financieros



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

Los gastos totales presentan un nivel de participación creciente a partir del año 2004. A partir del año 2011 los gastos totales llegan a superar los \$ 13.000,00, lo cual refleja

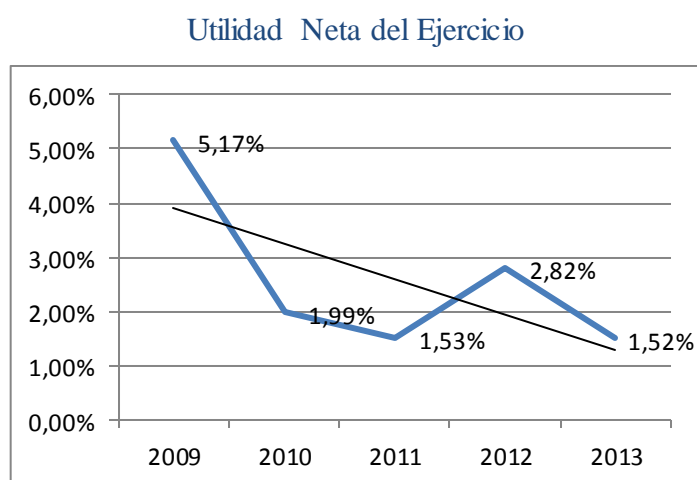
que se está manteniendo un ritmo de gastos mayores que los emprendidos en años anteriores, los cuales se explican por el crecimiento del volumen de las operaciones.

La empresa Alma Natura presenta un nivel de gastos correspondiente al 7,13%. Esto reflejaría que la empresa no trabaja con la suficiente eficiencia para reducir sus partidas por concepto de gastos. Sin embargo se debe considera que la empresa tiene mayores gastos en lo que respecta a personal dado que es un negocio familiar.

### 3.2.5.3. Utilidades

La utilidad neta que presenta la empresa Alma Natura registra un margen de participación promedio sobre las ventas 2.61% lo cual equivale a \$ 5.269,69 durante el período correspondiente 2009-2013.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido el margen de utilidad sobre las ventas:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El margen de participación de la utilidad neta con respecto a las ventas has disminuido sustancialmente a partir del año 2009, y a pesar de presentar una tendencia creciente en el año 2012, los niveles son relativamente bajos.

Los niveles bajos de utilidad son el resultado de un incremento acelerado de los gastos totales, los cuales evidencian una deficiencia en la optimización de los recursos.

El nivel más bajo en el margen de participación es el que se registró en el año 2008, en donde este se ubicó en apenas 1,52%, con una utilidad de \$ 3.495,80. En ese año el costo de ventas permitió una utilidad bruta de \$ 20.508,81; sin embargo los gastos totales ascendieron a 16.396,10.

### *3.3. Indicadores Financieros*

Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros, con el objeto de determinar la situación financiera de la empresa así como también la calidad de las partidas que lo relacionan.

El análisis financiero a través de los indicadores permite señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la Empresa.

Para el presente análisis se tomaron como referencia los estados financieros de Alma natura desde al año 2009 hasta el año 2013.

### 3.3.1 Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. Así también expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Dentro de este grupo de indicadores se han considerado tres de ellos para determinar la situación de Alma Natura en torno a su nivel de liquidez.

A continuación se presentan resultados obtenidos:

#### Liquidez

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2012	2012	2013
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 32.011,25	\$ 25.726,99	\$ 23.966,87	\$ 34.843,49	\$ 25.099,39
RAZON CIRCULANTE	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,33	2,33	1,74	2,73	1,80
PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	\$ 0,33	\$ 0,42	\$ 0,39	\$ 0,30	\$ 0,60

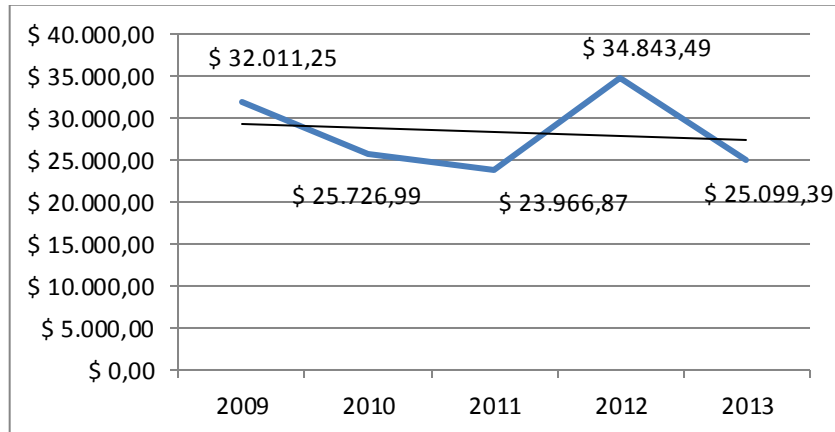
Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

### 3.3.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesario para poder continuar las operaciones del negocio.

A continuación se indica el capital de trabajo registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013:

### Capital de Trabajo



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

Alma Natura registra a partir del año 2009 un capital de trabajo positiva, sin embargo su tendencia se inclina mayormente hacia una baja de recursos.

Su comportamiento muestra que la empresa cuenta con los recursos suficientes para responder de manera oportuna a sus obligaciones con terceros inmediatamente.

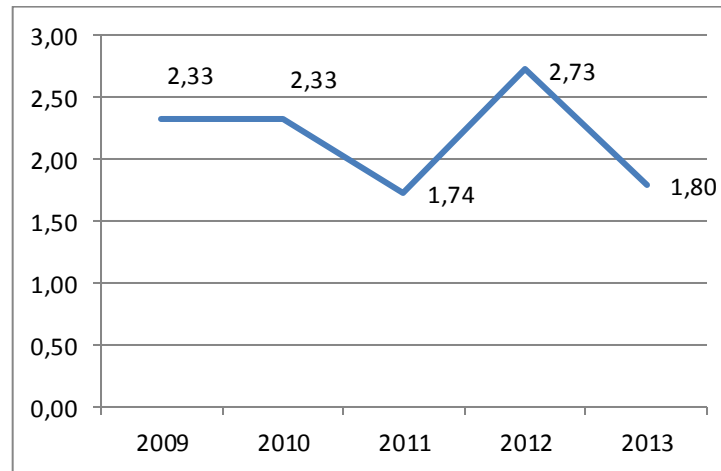
La empresa registra en el año 2012 su nivel más bajo de capital de trabajo, ubicándose en \$ 23.966,87. Sin embargo alcanza en el año 2013, el nivel más alto de su capital de trabajo es de \$ 34.843,49.

### ***3.3.3 Razón Circulante***

La razón circulante es considerada como el principal medido de liquidez, dado que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

A continuación se indica el capital de trabajo registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013:

Razón Circulante



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

De acuerdo a la gráfica se puede concluir que la empresa maneja un nivel considerable de liquidez lo que permite responder a las deudas contraídas. Mientras más elevada sea la razón significa que la empresa cuenta con mayores recursos para hacer frente a sus obligaciones.

Los años 2009, 2010 y 2011 representaron los de mayor liquidez para la empresa, dado que el indicador superó los dos dólares. Esto significa que la empresa cuenta con la capacidad de solventar sus obligaciones, sin embargo, se podría estar incurriendo en la generación de recursos ociosos.

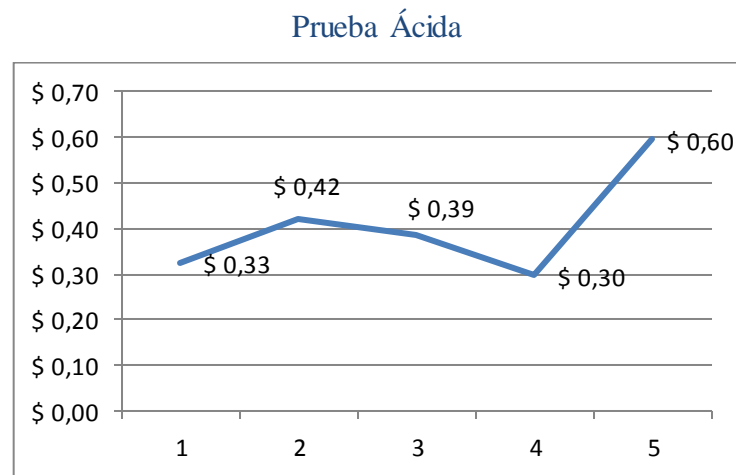
### ***3.3.4 Prueba Ácida***

Este indicador presenta una medida de liquidez más precisa que la anterior, puesto que a diferencia de la razón corriente, esta excluye los inventarios que son la parte menos líquida de los activos circulantes.

Este indicador se concentra en el efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar en

relación con las obligaciones corrientes, lo cual permite obtener una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

A continuación se indica el capital de trabajo registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

La empresa presenta para el período 2009-2013 una prueba ácida con una tendencia positiva alcanzando su máximo valor para el año 2013. Sin embargo, los resultados alcanzados en el período no alcanzan ni siquiera el dólar estadounidense.

### *3.4. Indicadores de Endeudamiento*

Estos indicadores muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

A su vez miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra



en última instancia el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado dos de ellos para determinar la situación de la Empresa Alma Natura, en torno a su nivel de endeudamiento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

LIQUIDEZ						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
INDICE DE SOLIDEZ	Pasivo Total/Activo Total	42%	43%	57%	37%	53%
APLANCAMIENTO TOTAL	Pasivo Total/Patrimonio Total	0,72	0,76	1,30	0,58	1,14

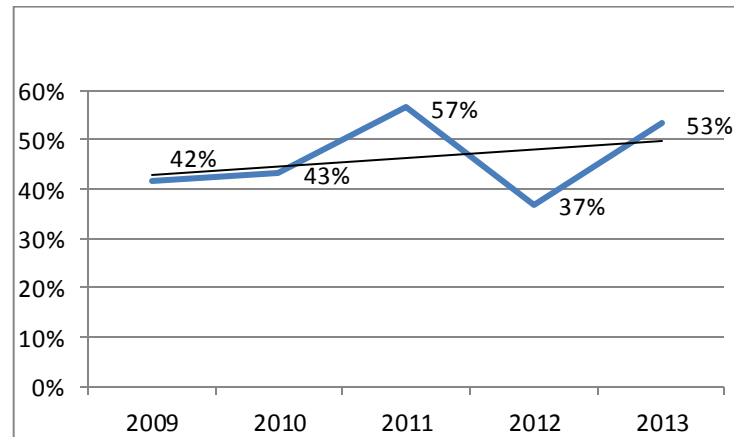
Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

### ***3.4.1 Índice de Solidez***

Este indicador representa el porcentaje de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. El objetivo se traduce en medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del índice de liquidez registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013:

Índice de Solidez



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El índice de solidez registrado por la empresa presenta una tendencia positiva, lo cual significa que los activos son financiados cada vez más en mayor medida por los pasivos de la empresa, esto es por sus proveedores dado que Alma Natura no registra pasivos a largo plazo.

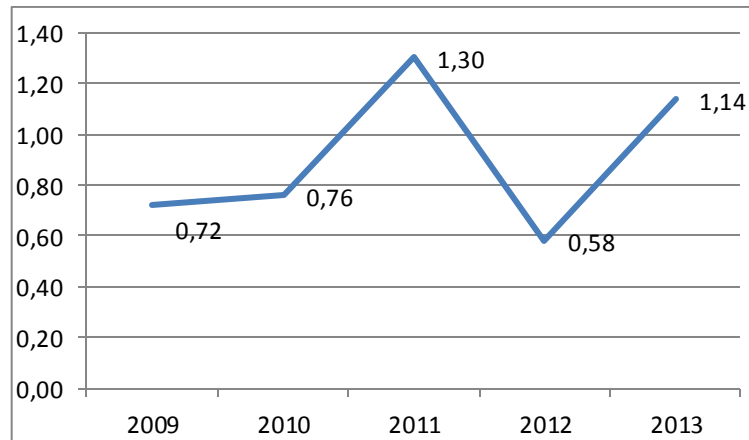
La empresa registra un índice menor en el año 2012, sin embargo para el año 2013 se pronuncia alcanzando el 53,26%. Esto significa que el 53,26% de los activos se encuentra financiado por los acreedores.

### ***3.4.2 Apalancamiento Total***

Este indicador muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, en donde se evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del Apalancamiento Total registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013

Apalancamiento Total



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El indicador de apalancamiento total presenta una tendencia positiva lo que significa que año tras año aumenta su valor, en donde el año 2011 registra su máximo valor alcanzando \$1,30.

Sin embargo para el año 2012 este alcanza su mínimo valor ubicándose en \$ 0,58. Para la Empresa Alma Natura, el año 2013 este indicador se ubicó en \$ 1,14, lo que significa que por cada dólar aportado por el dueño, \$1,14 son aportados por los acreedores.

### ***3.4.3 Indicadores de Actividad***

Estos índices se encargan de medir la velocidad, movimiento, entrada y salida que tienen los recursos financieros de la empresa. A mayor rotación de recursos se genera mayor productividad y mayor ganancia.

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado tres de ellos para determinar la situación de Alma Natura en torno a su nivel de actividad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los indicadores de Actividad registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013

ACTIVIDAD						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	Ventas Netas/Activo Total	2,89	4,18	3,78	4,62	3,79
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Costo de Ventas /Inventario de Mercaderías	3,16	4,84	4,58	4,71	5,55
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS	360/ Rotación de Inventarios	114	74,37	78,62	76,41	64,85

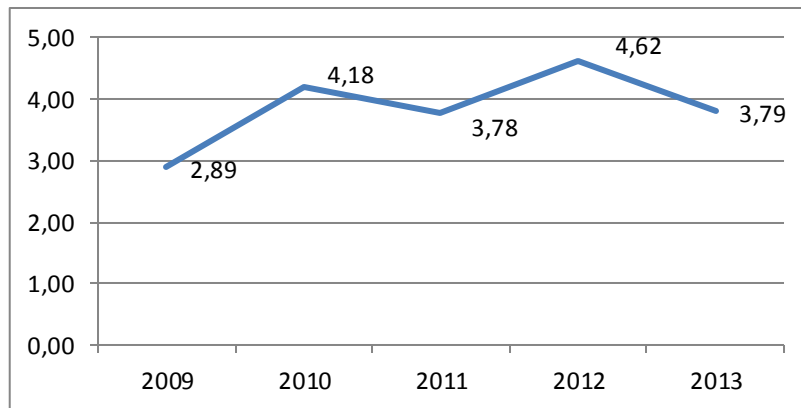
Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

#### ***3.4.4 Rotación de Activo Total***

Este indicador refleja la eficiencia relativa en que la empresa utiliza sus recursos con el objeto de generar la producción o comercialización. Esta razón refleja el nivel de eficiencia con que se manejan los diversos componentes de los activos, y consecuentemente cuán productivos son los activos para generar ventas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la Rotación del Activo Total, registrado por la Empresa Alma Natura para el período 2009-2013.

Rotación del Activo Total



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

Tal como se puede apreciar en la gráfica el nivel de rotación del activo total presenta una tendencia positiva que va incrementado año tras año alcanzando sus máximos niveles en el año 2012. Este comportamiento refleja que los activos de la empresa son realmente productivos para generar ventas.

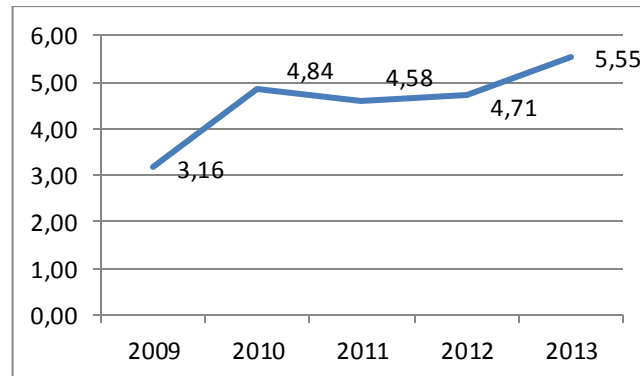
En este sentido para el año 2013, Alma Natura, registra una rotación de 3,79 veces. Esto significa que por cada dólar en activos totales que presenta la empresa se genera alrededor de \$ 3,79, lo cual refleja que la empresa mantiene una buena administración sobre sus activos.

### ***3.4.5 Rotación de Inventarios.***

Expresa el tiempo que demora los inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que este está rotando en el mercado durante un período y cuántas veces se repone.

A continuación se presenta el nivel de rotación del inventario registrado por la empresa para el período 2009-2013:

Rotación de Inventarios



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

Alma Natura presenta una rotación del inventario con una tendencia positiva, esto quiere decir que año tras año sus niveles de rotación de la mercadería se incrementan reflejando un mayor nivel de productividad.

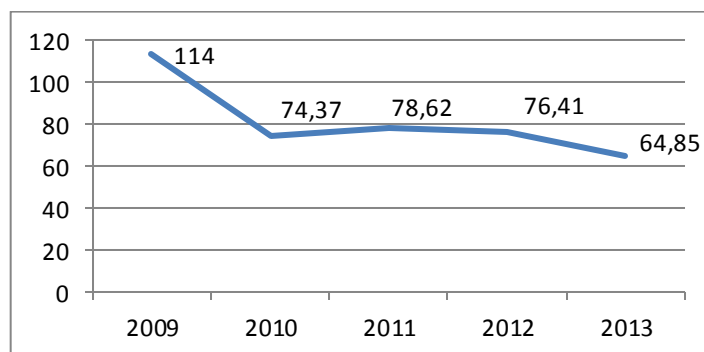
En este sentido para el año 2013 la empresa alcanza un nivel de rotación de 5,55 veces, lo que significa que la empresa maneja de manera eficiente su inventario dado que ha registrado un nivel de rotación mayor al de años anteriores.

### ***3.4.6 Plazo Promedio de Inventarios.***

Este indicador muestra los días en que permanecen en existencia la mercadería.

A continuación se muestra la evolución del indicador durante el período 2009-2013:

Promedio de Inventarios



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

Este indicador refleja a partir del año 2009 una significativa baja para el año 2009 pasando de 114 días a 65 días, en donde la empresa ha logrado disminuir los días en que el inventario va al mercado. Esta situación permite identificar que existe para el año 2013 una alta rotación del inventario, lo cual es realmente significativo para Alma Natura.

### ***3.4.7 Indicadores de Rentabilidad***

Este grupo de indicadores están orientados a medir la capacidad de la empresa en torno a la generación de utilidades. De manera más puntual se direccionan a evaluar los créditos económicos de la gestión empresarial. Es así que por lo general existen dos tipos de razones: la primera se enfoca en medir la rentabilidad en relación a las ventas, mientras que la segunda muestran la rentabilidad en torno a la inversión generada.

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado cuatro de ellos para determinar la situación de Muebles Confort en torno a su nivel de rentabilidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la empresa Alma natura:

Indicadores de Rentabilidad

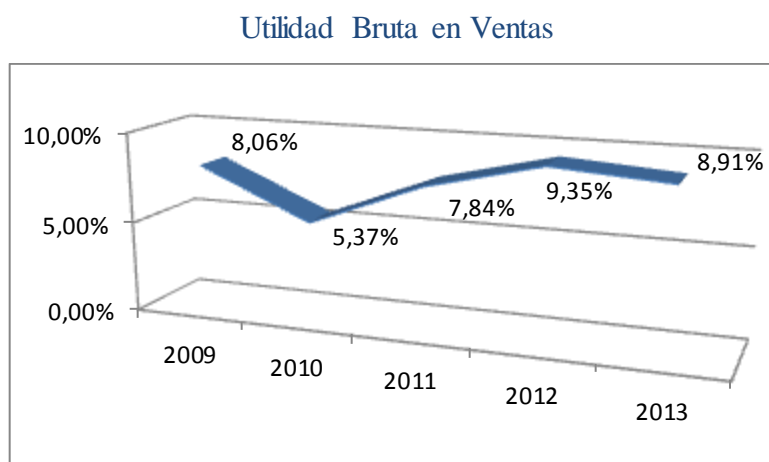
EMPRESA ALMA NATURA						
INDICADORES RENTABILIDAD	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta /Ventas	5,17%	1,99%	1,53%	2,82%	1,52%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Utilidad Bruta /Ventas	8,06%	5,37%	7,84%	9,35%	8,91%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO (ROE)	Utilidad Neta/Total Activo	14,93%	8,33%	5,77%	13,02%	5,76%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)	Utilidad Neta/Patrimonio	25,67%	14,66%	13,28%	20,6%	12,33%

Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

### 3.4.8 Margen Bruto

Este indicador muestra la utilidad obtenida por la empresa en relación con sus ventas, una vez que se han deducido los costos inherentes a los mismos.

A continuación se muestra el nivel de margen bruto obtenido por la empresa durante el período 2009-2013:



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

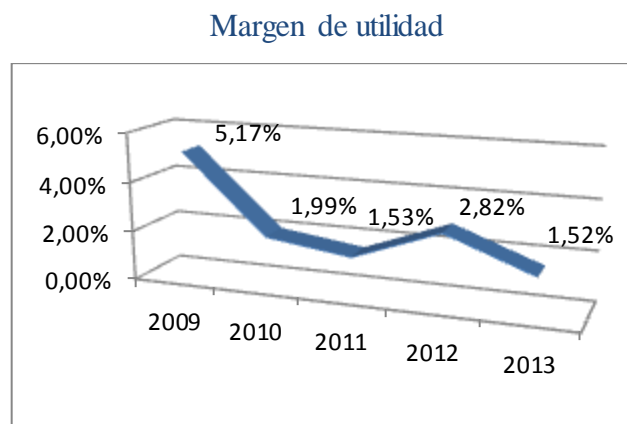


En el gráfico se observa que el margen bruto obtenido por Alma Natura presenta una tendencia positiva, en donde en el año 2010 este alcanza su valor mínimo de 5,37%, mientras que para el año 2012 este logra ubicarse en 9,35%, lo cual significa que por cada dólar vendido por la empresa se obtuvo una rentabilidad del 9,35%. El comportamiento reflejado por este indicador permite establecer que la empresa mantiene una eficiencia en sus operaciones y en la forma de asignación de precios de los productos.

### 3.4.9 Margen Neto.

Este indicador muestra la eficiencia de la empresa después de haberse tomado en cuenta los gastos e impuestos producidos en el período. El margen neto relaciona la utilidad líquida el ejercicio con el nivel de ventas netas.

A continuación se muestra la evolución de este indicador para el período 2009-2013



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El margen neto muestra una tendencia negativa para el período 2009-2013.

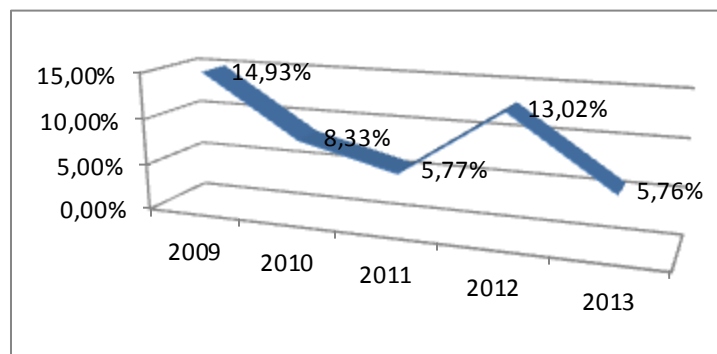
La empresa presenta un alto margen de utilidad bruta, lo cual contrasta con el nivel del margen neto registrado. Esto refleja que la empresa no está administrando de manera eficiente sus gastos, dado que de manera general el margen para los diferentes años está bordeando apenas el 2%.

Es así que para el año 2013 su margen neto se redujo ubicándose en el 1,52%. Esto significa que por cada dólar de ventas la empresa obtuvo una utilidad de 1,52%.

### ***3.4.10 Rentabilidad sobre los Activos Totales***

Mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad total para el periodo 2009-2013:

Rentabilidad sobre los Activos Totales



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

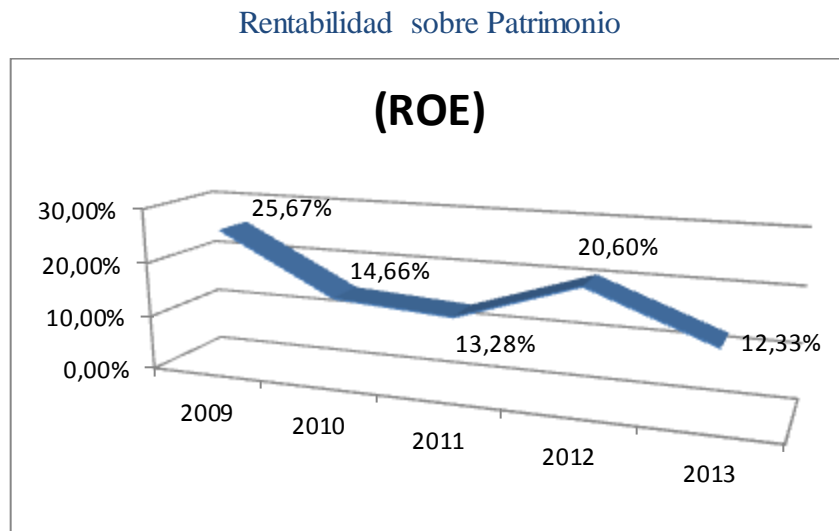
Este indicador presenta una tendencia mayormente negativa. Esa sí que para los años 2009-2013 este indicador ha descendido de 14,93% a 5,77%. Sin embargo para el año 2012 se identifica una recuperación importante de 13,02%.

Esto significa que por cada dólar invertido en activos se obtuvo un rendimiento de 13,02% sobre la inversión, esto a su vez refleja que la empresa ha ido mejorando su capacidad para obtener utilidades en el uso del activo total.

### 3.4.11 Rentabilidad sobre el Patrimonio.

Es una razón que permite saber el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto.

A continuación se muestra la evolución de este indicador para el período 2009-2013.



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

El indicador descrito presenta una tendencia negativa, lo cual representa que la empresa ha ido en decremento año a año la rentabilidad de los fondos aportados por los dueños.

El valor más alto de rendimiento sobre el patrimonio es el registrado en el año 2009, mientras que el año 2013 presenta el inferior.

Para el año 2009, Alma Natura presenta una rentabilidad sobre el patrimonio del 25,67%, lo cual significa que por cada dólar que el dueño mantiene en la empresa, obtienen un rendimiento del 25,67% sobre el patrimonio, generando un nivel moderado en torno a la capacidad de la empresa para generar utilidades a favor del propietario.

### 3.5. Estructura Financiera y Solvencia

#### 3.5.1 Patrimonio a activo total

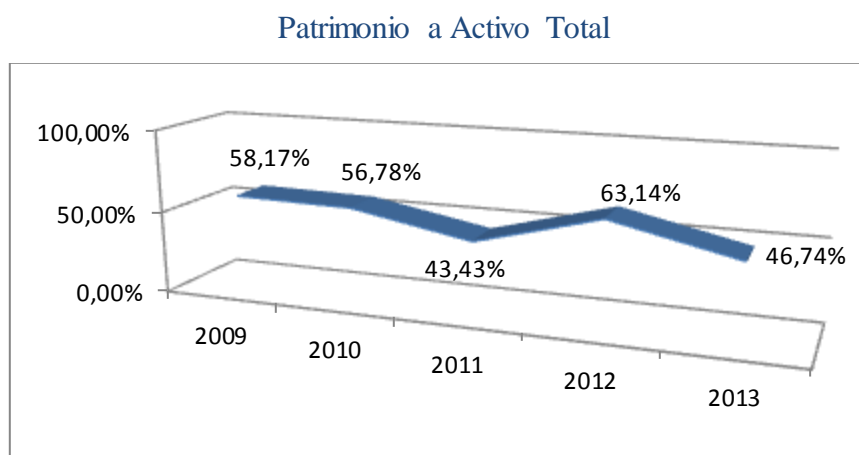
Este indicador hace referencia el nivel de propiedad del dueño sobre la empresa.

Se utilizó únicamente un indicador que arrojó los siguientes resultados:

ESTRUCTURA FINANCIERA Y SOLVENCIA						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
Patrimonio a Activo Total	Patrimonio/Activo Total	58,17%	56,78%	43,43%	63,14%	46,74%

Fuente: Alma Natura

Elaborado por Leonardo Aguiar



Fuente: Alma Natura

Elaborado por Leonardo Aguiar

Este indicador presenta una tendencia negativa para los años 2009-2011. Es así que este indicador descendió de 58,17% en el 2009 a 43,43% en el 2011. Sin embargo para el año 2012 surge una recuperación en donde existe mayor propiedad sobre la empresa alcanzando un nivel de 63,14%. En contraste al año 2013 este indicador descendió a 46,74% lo que significa que en ese porcentaje le pertenece la empresa al dueño.

### 3.5.2 Método Dupont.

A través del método Dupont se pueden localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa y establecer cuál es su condición. Lleva su nombre en honor a la empresa que difundió su uso, y descompone al ROE en: el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activo total y el multiplicador del patrimonio neto.

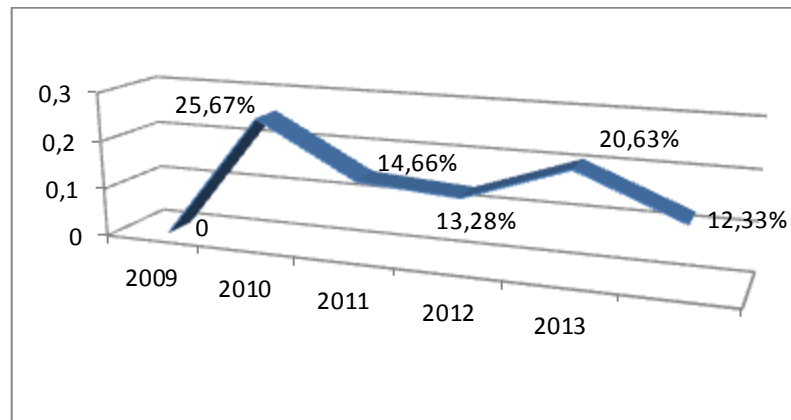
Esto quiere decir en otras palabras que ROE o la rentabilidad patrimonial de un negocio puede verse afectada por el Margen Neto (Eficiencia Operativa), la productividad del activo (Eficiencia del uso de recursos) y apalancamiento de los activos (Apalancamiento financiero)

A continuación se presentan los resultados luego de aplicar el método Dupont para el período 2009-2013:

#### Método Dupont

EMPRESA ALMA NATURA						
INDICADORES RENTABILIDAD	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
ROTACIÓN DE ACTIVOS	Ventas/Activo Total	2,89	4,18	3,78	4,62	3,79
APALANCAMIENTO	Activo Total /Patrimonio	\$ 1,72	\$ 1,76	\$ 2,30	\$ 1,58	\$ 2,14
MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS	Utilidad Neta/Ventas	5,17%	1,99%	1,53%	2,82%	1,52%
METODO DUPONT	Rotación de Activos* Apalancamiento*Margen	25,67%	14,66%	13,28%	20,63%	12,33%

Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar



Fuente: Alma Natura  
Elaborado por Leonardo Aguiar

De acuerdo al gráfico se puede apreciar que el mayor nivel de rendimiento patrimonial fue el registrado en el año 2009 alcanzando un 25,67%. Este resultado estuvo motivado principalmente por la eficiencia operativa que habría manejado la empresa durante ese año alcanzando un margen neto atractivo. Así también existió eficiencia en el uso de los recursos ya que se registra un buen margen de rotación del activo.

Sin embargo Alma Natura registra su nivel inferior de rendimiento patrimonial en el año 2013, donde fue resultado de una baja en el margen neto registrado por la empresa.

## PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

### *4. Gestión Administrativa y Financiera*

En la actualidad las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes.

La presente propuesta, basado en el proyecto “Modelo de Gestión Administrativa Financiera” para la empresa Alma Natura, se orienta a proponer una herramienta de gestión para mejorar sus procesos administrativos y sus indicadores financieros para darle sostenibilidad.

Este modelo de ser aplicado facilitaría a la empresa Alma Natura mejoraría la identificación de los problemas relativos a la administración, procesos y proveedores, entre otros; clasificarlos y priorizarlos, permitiéndole de esta manera encontrar las soluciones y mejoras adecuadas a su propia empresa.

En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad.

La esencia del Modelo de Gestión es la Calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual, y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo.

Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva.

Para ellos, el deber es adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su empresa.

Según la óptica de Eduardo Deming (1996) la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos y financieros que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.



5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.
7. Sin embargo, esta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconvenientes en su aplicación, como los siguientes:
8. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
9. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. Hay que hacer inversiones importantes.
10. Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas.

El ciclo PDCA o rueda de Deming, Análisis (plan), Elaboración (do), Verificación (check), Estandarización (action), es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que permite transformarlos en oportunidades de mejora y de adquisición de experiencia fructífera

Cuando no se hayan conseguido los resultados esperados, se debe repetir el ciclo PDCA sobre el mismo problema.

El Cuadro 1, propone una metodología para llegar a crear un plan de mejora, que destaca la necesidad no sólo de iniciar el proceso definiendo y priorizando los problemas de calidad, sino además de seleccionar y utilizar adecuadamente las herramientas para cada uno de los pasos indicados.

### Plan de Mejora

Pasos	¿Qué hacer?	¿Qué herramientas utilizar?
I	Definir y priorizar un problema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvias de idea</li> <li>• Diagrama de Pareto</li> </ul>
II	Analizar las causas que originan el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama causa efecto</li> <li>• Diagrama de flujo</li> </ul>
III	Diseñar medidas de solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimiento y organización</li> <li>• Formato de Acuerdo</li> </ul>
IV	Verificar y controlar las acciones implantadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Control</li> <li>• Indicadores</li> </ul>

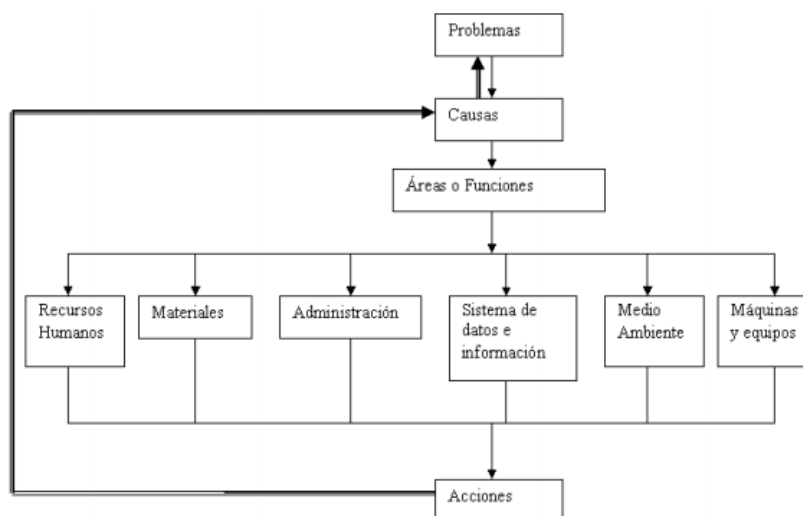
Elaborado por Leonardo Aguiar

El Modelo de gestión administrativa y financiera se aplica regularmente, permitiendo que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen.

Es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

#### *4.1. Presentación del modelo Propuesto*

La identificación de las oportunidades de mejora, es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua en la empresa, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes.



Elaborado por Leonardo Aguiar

En la presentación del modelo se plantea la siguiente priorización de problemas identificados según el proyecto “Modelo de gestión administrativa financiera de alma natura de la provincia de Chimborazo”.

1. Capacitación y reconocimiento de los empleados.
2. Planificación estratégica.
3. El sistema de gestión no considera el trabajo en equipo, como un elemento de aumento de la calidad y productividad.
4. Liderazgo y apoyo de la alta administración en actividades de fomento de la calidad
5. Ejecución y diseño de los trabajos deficientes.
6. Servicios de mantenimiento y garantía.
7. Incumplimiento en plazos de entrega de los productos y servicios.
8. Índices solventes Financieros
9. No existen medidas de prevención, reducción y control de residuos contaminantes.

Nota: la numeración jerarquiza los aspectos más deficientes detectados en el diagnóstico.

Para la Empresa Alma Natura en particular el orden de priorización debe ser cotejado de acuerdo a su realidad, por lo que el orden de prioridad puede variar.

#### *4.2. Propuesta de Acciones para iniciar el Plan de Mejora Continua en el Área Administrativa Financiera*

El modelo de Gestión Administrativa y Financiera mejora la Productividad y la Calidad, que es una acción permanente y participativa de toda la organización, es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas cada vez mejor y satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes.

Si se dispone de una actitud de mejora continua en la aplicación de un modelo de gestión, la empresa tratará siempre de buscar el límite de lo que puede hacer con unos recursos determinados.

El Modelo de gestión que se propone a continuación presenta una estructura de áreas u oportunidades de mejora, a las cuales se les asignó un grupo de acciones relacionadas.

De acuerdo al diagnóstico previo, el plan de mejora propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas, a reforzar y enriquecer la Gestión de los Recursos Humanos y de la Administración Financiera de procedimientos, en estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los propietarios en el ámbito de la “planificación estratégica”, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo.

#### ***4.2.1 Grupo 1. Acciones orientadas a los administradores (dueños) de la empresa.***

El objetivo de estas acciones, es que los administradores (dueños), a través de su propio aprendizaje, sean capaces de hacer comprender a todo el personal que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada por la dirección y que será permanente.

- a) La dirección de la empresa deberá fijar su visión, misión y establecer sus objetivos estratégicos.
- b) A nivel de administración se debe asumir, la importancia de la capacitación de los directivos como factor para mejorar la competitividad de sus empresas, a través de su participación en Programas de Apoyo a la Gestión y principalmente en aquellos orientados a la Planificación

#### ***4.2.2 Grupo 2. Acciones previas para el inicio de la implementación del modelo de gestión.***

- a) Organización para el lanzamiento (Promover e informar).
- b) La administración deberá nombrar un responsable para implementar el modelo de gestión, con independencia de cualquier otra tarea que pudiese tener a su cargo dentro de la empresa. (Es el responsable de liderar y planificar las acciones de mejora de la calidad).
- c) Se recomienda que la divulgación de la implementación del modelo de gestión, sea a través de documentos que circulen en toda la empresa y sean de conocimiento de todos los miembros.
- d) Verificar el nivel de comprensión por parte de los miembros de la empresa, en cuanto al significado de esta nueva forma de trabajo, de qué manera se van a involucrar, y que beneficios tiene desde el punto de vista personal y para la organización.

#### *4.3.3. Grupo 3. Acciones orientadas a la motivación.*

La motivación de los empleados se consigue al presentar de forma lógica la estrecha relación que existe entre la calidad total y la satisfacción laboral de las personas.

- a) Estimular el crecimiento personal (Estima y autorrealización).
- b) Mejorar la higiene en el ambiente de trabajo.
- c) La motivación puede ser estimulada con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal.
- d) Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros y gráficos.
- e) Prever una mejor organización del área de trabajo.
- f) Cuidar que se mantengan posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones.
- g) Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo.

#### *4.2.3 Grupo 4. Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento.*

El sistema de reconocimiento debe ser común en toda la empresa y debe tratar de estimular, sostener y mostrar la aprobación y su forma puede ser diferente a la financiera.

- a) Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad.
- b) Realizar un evento anual de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado.
- c) Brindar elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado.
- d) En función de las mejoras de calidad del producto, establecer sistemas de bonos de producción.

#### ***4.2.4 Grupo 5. Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo.***

La construcción de equipos es un proceso de estímulo planificado y deliberado de técnicas de trabajo efectivas, permitiendo desarrollar procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento, el sistema de trabajo de las empresas facilita la formación de equipos, por cuanto existen relaciones de dependencia entre una operación y otra.

El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos (Cliente- Proveedor).

- a) La administración de la empresa, debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador.
- b) Formar equipo de trabajo con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Pensando que el equipo va a generar ideas, planes e información de manera que los trabajadores se impliquen en la marcha de la empresa.
- c) La comunicación eficaz con la dirección estimula el espíritu positivo de equipo, como también la lealtad y la motivación, las comunicaciones pueden ser visuales a través de posters, carteles y gráficos.

#### ***4.2.5 Grupo 6. Acciones orientadas al crecimiento personal de los directivos.***

Los administradores de las empresas abarcan una gran variedad de tareas, lo que parece reflejar el enfoque desorganizado, con el que han desarrollado las actividades de dirección, por otro lado, los administradores no han sido capacitados en las técnicas de gestión de empresas.

- a) Los empresarios tienen que aprender sobre calidad, esto ofrece al directivo y al subordinado una ciencia empresarial más enriquecedora y firmemente basada en la información.
- b) Los directivos deben desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales
- Técnicas: crean competencias en una tarea determinada por ejemplo, en áreas como finanzas y producción entre otras.
  - Humanas: ayuda al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, mejorando su capacidad de motivación y comunicación con sus subordinados.
  - Conceptuales: desarrollar su capacidad para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de la organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

#### ***4.2.6 Grupo 7. Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal.***

La empresa tiene la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

- a) Se propone utilizar algunas de las herramientas anteriores, enfocadas hacia aspectos técnicos de capacitación.
- b) Se proponen cursos de crecimiento personal orientados a:
- Motivación.
  - Autoestima.



- Trabajo en equipo
- Valores

c) Identificar las habilidades del personal, adiestrarlos y calificarlos en alguna especialidad (personal especializado para elaborar vinos, mermeladas, entre otros), mediante algún organismo calificador.

d) El mantenimiento presenta cada vez una mayor complejidad, por cuanto la alta sofisticación tecnológica de la maquinaria y equipos, sumado a los rápidos avances en este ámbito, hacen necesaria una preparación de personal especializado. Los instrumentos propuestos son: cursos, charlas, manuales, instructivos, catálogos, entrenamientos en plantas de representantes de marcas.

#### ***4.2.7 Grupo 8. Acciones orientadas a los proveedores.***

Un proceso exitoso en la aplicación del modelo de gestión debe tomar en cuenta la participación de los proveedores de insumos y materias primas. Toda empresa que busque que sus líneas de producción funcionen sin interrupción y con inventario reducido, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras de materiales lleguen oportunamente sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de productos.

- a) Identificar y calificar a los proveedores, considerando calidad, entregas y costos.
- b) Predecir la necesidad de material y organizar a los proveedores en los tiempos de entrega.
- c) Asegurarse de que las instrucciones en las órdenes de pedido sean claras.
- d) Realizar actividades en forma conjunta con los proveedores, para que ellos aporten la información técnica referente a los materiales (características y propiedades).

#### ***4.2.8 Grupo 9. Acciones orientadas al manejo de residuos.***

El manejo de residuos tiene por objetivo la definición de procedimientos y planificación de actividades relacionadas con el tratamiento de residuos, desde su generación hasta su disposición final o eliminación, de forma tal de resguardar la salud de las personas y minimizar los impactos al medio ambiente.

a) Realizar y/o participar en cursos o charlas referidas a la importancia de incorporar prácticas de producción limpia, que permitan mejorar sus procesos y productos en términos medioambientales y productivos.

b) Se propone que las empresas presenten proyectos de producción limpia, al Fondo de Asistencia Técnica (FAT).

c) Establecer un procedimiento y programación para inspeccionar compuestos químicos ingresados, almacenados o mezclados y designar áreas para planes de derrame y limpieza.

e) En la eventualidad de adquirir una nueva máquina, instrumento o equipo, cerciorarse de que el proveedor contemple una capacitación o entrenamiento para los operadores además de la información técnica suficiente.

f) Implementar una base de documentación que incluya por ejemplo los manuales o catálogos de los equipos, máquinas o instrumentos.

g) Adaptar o traducir catálogos o manuales, de modo que presten verdadera utilidad para los operarios o encargados.

h) Acceder a los instrumentos disponibles para el financiamiento en innovación tecnológica, por ejemplo: Apoyo a la Innovación Tecnológica (FONTEC), Fondo de Asistencia Técnica (FAT).

#### ***4.2.9 Grupo 10. Acciones orientadas a la innovación tecnológica.***

La innovación tecnológica se presenta como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en este aspecto las PYMEs, deben mejorar su capacidad financiera para invertir en investigación y desarrollo, que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a la gran empresa.

El presente estudio permitió determinar una variedad de factores o aspectos negativos que necesitan ser reforzados o cambiados para el desarrollo óptimo y permanencia en el mercado competitivo.

El levantamiento de información actual acerca de cómo se encuentra la empresa permitió determinar la variedad de problemas existentes.

El respectivo análisis que se realizó a los estados financieros de la empresa Alma Natura, permitió conocer las principales causas o dificultades por las cuales ha venido atravesando año tras año, para ello se procede a la estructuración de un modelo de gestión financiera para la empresa, Alma Natura, con la finalidad de mejorar la económica financiera de la empresa.

Es necesario realizar una reestructuración al proceso productivo con la finalidad de ser eficientes.

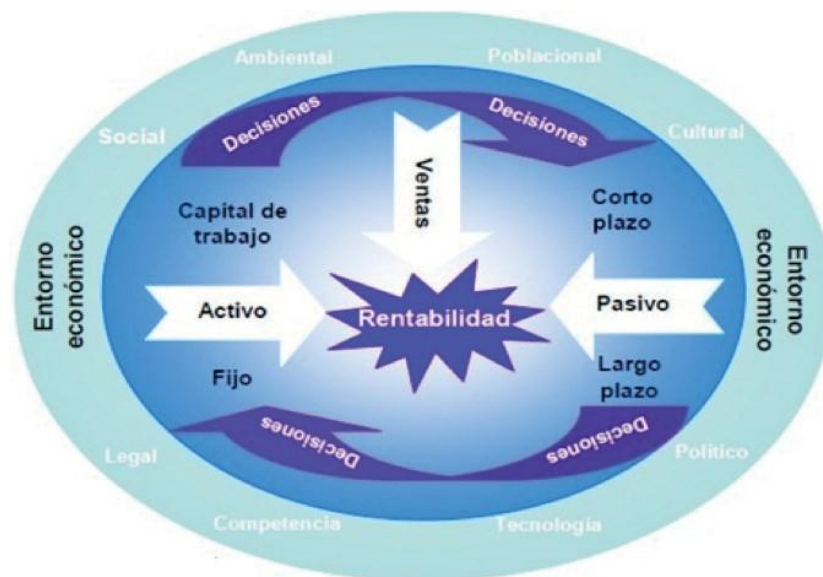
Una gestión eficiente y adecuada a las necesidades de la empresa permitirá tomar las mejores decisiones referentes a las actividades que se llevan a cabo en la empresa con un objetivo primordial que es la maximización de las utilidades y la optimización en el uso de los recursos en general.

El desarrollo de un modelo de gestión financiera para la empresa alma natura está enfocado a dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que presenta debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de sus recursos.

### 4.3. Propuesta del Modelo de Rentabilidad

El siguiente modelo ayudara a visualizar que las decisiones tomadas en partidas financieras específicas como son los activos, pasivos y las ventas determinan resultados de la empresa, tomando en cuenta que las decisiones no están aisladas de los impactos que generen las condiciones externas a la empresa.

#### 4.3.1 Modelo de Rentabilidad



Fuente: Generación y sustentación de la industria de México

Los activos de la Empresa impactan en la rentabilidad en medida de cómo sea el manejo eficiente y la relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo, esto con la finalidad de mantener el normal desarrollo de la empresa.

### ***4.3.2 Administración del Capital de Trabajo***

Está relacionado con la optimización del uso del efectivo, rotación de inventarios y las cuentas por cobrar.

Cuando existe una rotación lenta de los inventarios, estos pueden ser colocados en ventas a crédito, lo que conlleva a establecer políticas de crédito eficientes

### ***4.3.3 Ciclo de Conversión del Efectivo***

El ciclo de conversión del efectivo es la esencia del negocio ya que de esta depende la disponibilidad efectiva a corto plazo.

Al llevar a cabo la administración el capital de trabajo, la empresa determina el ciclo financiero, es decir el periodo que tarda el dinero en convertirse nuevamente en dinero por medio de las ventas de la empresa.

Para proceder al cálculo de la conversión del efectivo es necesario aplicar la siguiente fórmula:

### ***4.3.4 Ciclo de conversión del Efectivo***

El ciclo de conversión maneja tres periodos como muestra en la gráfica anterior, dando como resultado un valor equivalente a la extensión del tiempo entre las compras de los productos hasta la recuperación del efectivo, equivale al tiempo promedio que una unidad monetaria está invertida en activo circulante.

#### ***4.3.5 Falta de Liquidez***

La falta de liquidez provoca que la Empresa solicite créditos de mayor plazo a sus proveedores para continuar con sus actividades o a su vez acudir a instituciones financieras para poder cubrir las obligaciones de la Empresa.

La falta de efectivo en la Empresa para el desarrollo normal de sus actividades es el efecto de las decisiones que se toman en lo que se refiere a las políticas de crédito y la recuperación de la cartera vencida, si bien la Empresa está creciendo en volumen de ventas, pero no se están haciendo efectivo los cobros o a su vez el plazo del crédito es demasiado extenso lo cual no va acorde a las necesidades y requerimiento de la Empresa, generándose problemas de liquidez.

#### ***4.3.6 Estrategias de Administración Financiera a corto Plazo***

Las estrategias de administración financiera también denominadas administración del capital de trabajo es decir de los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, deudas acumuladas y documentos por pagar).

#### ***4.3.7 Administración de Cuentas por Cobrar***

Alma Natura utiliza las cuentas por cobrar como una estrategia de marketing pues al otorgar crédito a sus clientes incrementa sus ventas y crea cierta ventaja ante la competencia, la empresa maneja políticas de crédito directo, es decir, el cliente adquiere la deuda con la empresa y esta es la que se encarga de recuperar los montos de crédito.

Se otorgan plazos de crédito de 30, 60, 90 y hasta de 180 días, dependiendo del cliente y del monto de crédito, esta decisión no sigue una política o condiciones definidas. A pesar

de que la empresa otorga plazos máximos de crédito, la recuperación de la cartera en el 2013 es en promedio de 192 días cuando la mayoría de sus créditos no deberían exceder los 90 días, lo que muestra una gestión de cobro ineficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAENA, Guillermina. Metodología de la Investigación, Primera Edición. E.G.
- Corporación de servicios Editoriales y Gráficos México. 2002 238 Págs.
- CARPIO, Patricio. Módulo de Proyectos. Ecuador. 2007. 164 Págs.
- CAZAR MONCAYO, Miguel, Manual General de Contabilidad Gubernamental, Editorial ESPE, Quito Ecuador, 2005. 198 Págs.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS,
- Aprobación de las proformas presupuestarias de los Gobiernos Autónomos
- Descentralizados, Empresas Públicas Nacionales, Banca Pública y seguridad
- social. 2010
- CRUZ R. Vicente, Propuesta de mejoramiento la Gestión Administrativa-Financiera del Municipio del Dorado de Cáscales, Quito Ecuador, 2005. 68 Págs. Tesis
- FELIX, Cantón Ibarra, M.D. “El Factor Humano en la Organización” Ediciones
- Intermedio. Colombia. 2002. 210 Págs.
- GALLARDO, Verónica. Módulo Gestión Financiera. Ecuador. 2007. 165 Págs.