



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL PLAN FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA DE LA EMPRESA B MOTORS SAC”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autoras:

Ana Luz Cortegana Deza
Fiorella Denisse Haro Chávez

Asesor:

CPC Walter Pollack Velásquez

Trujillo – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Ana Luz Cortegana Deza y Fiorella Denisse Haro Chávez**, denominada:

“EL PLAN FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA DE LA EMPRESA B MOTORS SAC, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016.”

CPC Walter Pollack Velásquez
ASESOR

CPC Carola Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

CPC Juan Carlos Sánchez León
JURADO

CPC Martin Facundo Ruiz
JURADO

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la vida, salud y por haberme permitido terminar una meta más propuesta a lo largo de este tiempo.

A mis padres por su apoyo incondicional y confianza que me brindan día a día para salir adelante.

Ana Luz Cortegana Deza

Este trabajo está dedicado a personas importantes que han estado presentes en mi vida.

A DIOS nuestro señor, por ser el guía en mis días críticos y darme todos los recursos que necesite para poder culminar mi carrera.

A mis padres, CIPRIANA Y GILMER, por haberme brindado todo su apoyo y poner en mi mente las ganas firmes de ser una profesional; quiero que sepan que estoy muy agradecida.

A JORGE Y DENYSSE, por ser la fuerza para seguir superándome día a día.

A toda la familia HARO CHAVEZ, por siempre estar pendiente de mí y darme ánimos para salir adelante; Gracias.

Sé que aún me faltan muchísimas personas a quienes debo dedicar este logro, pero creo que todo un libro no alcanzaría; a todos ellos, GRACIAS.

Fiorella Denisse Haro Chávez

AGRADECIMIENTO

A mis padres Bernabé y Yolanda, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, amor, comprensión y motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien sobre todo por ese apoyo que me han brindado para ser realidad esta meta cumplida.

Ana Luz Cortegana Deza

A Dios por iluminarme siempre el camino del bien y del éxito, por escucharme y ayudarme en los momentos más difíciles.

A mis Amores, Jorge y Denysse por brindarme el apoyo, cariño y amor que siempre me han dado, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por ser fuente de inspiración y darme ánimos para seguir adelante lo que por fin hoy he logrado.

A la empresa Bmotors SAC por brindarme la oportunidad de realizar la investigación en sus instalaciones. Y por último a la Universidad Privada Del Norte por permitirme desarrollar como profesional y donde viví gratos momentos de mi vida.

Fiorella Denisse Haro Chavez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Limitaciones	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Bases Teóricas	9
2.3. Definición de términos básicos.....	28
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	30
3.1. Formulación de la hipótesis.....	30
3.2. Operacionalización de variables	31
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS	32
4.1. Material.....	32
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	32
4.2.2. <i>Población</i>	32
4.2.3. <i>Muestra</i>	32
4.2. Métodos.....	33
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	33
4.3.2. <i>Procedimientos</i>	33
CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....	34
5.1. Diagnóstico de la situación Económica y Financiera	34
5.2. Diseño del Plan Financiero	44
5.3. Implementación del Plan Financiero	56

CAPÍTULO 6. RESULTADOS	65
6.1. Resultado del diagnóstico.....	65
6.2. Resultado del diseño.....	66
6.3. Resultado de la implementación - Comprobación.....	67
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

<u>TABLA N°1:</u> Estado de Situación Financiera comparativa de Octubre-Diciembre 2015 y Enero-Marzo 2016	39
<u>TABLA N°2:</u> Estado de Resultados comparativo Octubre-Diciembre 2015 y Enero-Marzo 2016	40
<u>TABLA N°3:</u> Ratios Financieros Comparativo Octubre-Diciembre 2015 y Enero-Marzo 2016.....	42
<u>TABLA N°4:</u> Detalle de la reducción de Gastos Presupuestados 2016 – Gastos de Administración.....	52
<u>TABLA N°5:</u> Detalle reducción de Gastos Presupuestados 2016 – Gasto de Ventas	54
<u>TABLA N°6:</u> Estado de Situación Financiera comparativa trimestral - Comprobación	63
<u>TABLA N°7:</u> Estado de Resultados comparativo trimestral - Comprobación.....	64
<u>TABLA N°8:</u> Ratios Financieros Comparativo trimestral - Comprobación.....	67
<u>TABLA N°9:</u> Estado de Situación Financiera comparativa trimestral – Comprobación (% Cumplimiento).....	69
<u>TABLA N°10:</u> Estado de Resultados comparativo trimestral – Comprobación (% Cumplimiento).....	71

RESUMEN

En la presente investigación se tienen en cuenta a una empresa del sector automotriz con una realidad problemática que enfatiza puntos débiles en diferentes áreas de su estructura organizacional, política de financiamiento y control de gastos, por lo que fue propicia la implementación de un Plan Financiero.

Dentro de este Plan Financiero se diseñó un refinanciamiento de la deuda corriente con las Instituciones Financieras con las que trabaja la empresa, con la cual se buscaría generar liquidez y tener un fondo de maniobra positivo para el año 2016. También se buscó desarrollar 2 puntos fuentes de ingresos que serían reestructurar el Plan administrativo y operativo de ventas en lo que respecta a contrataciones y pago de comisiones, teniendo en cuenta la entrega de la unidad, para que de esa forma los Asesores de Venta con los que contemos sean los adecuados y realicen el seguimiento de la venta hasta que el cliente quede conforme con la entrega de la unidad adquirida.

También se contaría con la creación de una estrategia comercial de marketing para buscar el incremento de unidades vendidas en el año, que traigan consigo la consecución de metas, por ende mayor incentivos al concesionario que incremente la partida de ingresos y otros ingresos originando una mejora económica para el año 2016. Por último, se implementó un Pre Control presupuestal de Gastos para la reducción de estos tanto a nivel de ventas como administrativo (sueldos), en el cual con apoyo de la directiva de la empresa, solo se iba a poder incurrir en aquellos gastos que estén contemplados en el presupuesto evitando hacer desembolsos que no contribuyan o no sean necesarios para la ejecución operativa del concesionario.

De esa forma existe impacto no solo en la situación financiera sino en la situación económica de la empresa, salvaguardando los intereses de la empresa, por lo que la mejora también sería a nivel de procesos, ya que el nivel de eficiencia va a ser muy loable año a año.

ABSTRACT

In the present investigation are taken into account to a company in the automotive sector with a problematic reality that emphasizes weaknesses in different areas of its organizational structure, funding policy and cost control, so it was advisable to implement a financial plan.

Within this Financial Plan refinancing of current debt it was designed with the financial institutions working with the company, which seek to generate liquidity and have a positive working capital for the year 2016. It also sought to develop 2-point sources income that would restructure the administrative and operational sales plan with regard to hiring and payment of commissions, taking into account the delivery of the unit, so thus Advisors sale with that count are appropriate and make monitoring sales until the customer is satisfied with the delivery of the unit purchased.

It also would involve the creation of a commercial marketing strategy to find the increase in units sold in the year, which bring with achieving goals, therefore more dealer incentives to increase the items of income and other income resulting economic improvement 2016. Finally, a Pre budgetary control of expenses to reduce these both in terms of sales and administrative (wages), which with the support of the board of the company, it only was it was implemented to incur in those expenses that are covered in the budget by avoiding expenditures that do not contribute or are not necessary for the operational implementation of the dealership.

Thus there impact not only on the financial situation but in the economic situation of the company, safeguarding the interests of the company, so that improvement would also be at the process level, as the level of efficiency will be very commendable every year.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La importancia mundial de las finanzas en los negocios o grupos organizados con fines de lucro ya es vigentemente reconocido, y se sabe que son vitales para llevar un camino constructivo aumentando cada año valor a las empresas, por lo que las teorías y prácticas financieras son determinantes para alargar el bienestar productivo y económico de cualquier tipo de empresa. No existe organización exitosa que no lleve un cierto manejo u orden en sus finanzas para administrar sus flujos de efectivo, por lo que las personas experimentadas y capacitadas financieramente, forman parte de un papel protagónico en lo que respecta a decisiones comerciales y económicas que la empresa requiere o requerirá en algún momento para proclamar múltiples beneficios sostenibles a través del tiempo.

La indispensabilidad de las finanzas en las organizaciones latinoamericanas y peruanas, hace que las estrategias comerciales, los registros de efectivo y análisis de estados financieros sean mucho más exigidos, para tomar decisiones relevantes de avance económico, que conlleve a aumentar el valor en todas las empresas que buscan una mejora en su situación económica y financiera, por lo que los Planes Financieros son hoy en día, fuentes principales del inicio de las grandes empresas que evolucionan y generan una participación importante en la economía de nuestro país.

La realidad peruana es muy diferente y la gestión financiera de empresas viene brotando poco a poco de una crisis, pero a pesar de que se ha logrado avanzar sistemáticamente con el desarrollo de un adecuada performance financiero, solo las empresas con especialistas organizados han podido sobrellevar las consecuencias positivas de ejecutar un Plan financiero de manera eficiente para solucionar sus impases económicos y financieros.

¿Cómo revisar y actualizar tu plan financiero? – Diario Gestión (2014) nos indican diferentes puntos críticos que hasta la actualidad se siguen encontrando en la coyuntura de crisis empresarial en el Perú, y son las políticas económicas de corto y largo plazo diseñadas en función a la estabilización y no en función al crecimiento

económico, aumentos significativos de las tasas de interés por la liberación financiera que influye en los precios, producción y rentabilidad de las empresas; Díaz M. & Castro R. (2008) nos hablan de la ineficiencia en la competitividad interna que genera no lograr el máximo de rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas y procesos de transformación; espacios relevantes para poder alcanzar mejoras tanto en la situación financiera como en la situación económica; en la situación financiera a través de refinanciamiento de la deuda corriente generando mayor capital de trabajo y por ende mejora del índice de liquidez corriente, además de la generación de ingresos y control con reducción de gastos para mejora en la situación económica de la organización.

Las realidades de las organizaciones locales son similares, por lo que la empresa B Motors SAC pertenece a esta agrupación, pues están ligados al nivel de endeudamiento que se tienen con las líneas de crédito por capital de trabajo con las entidades financieras; se cree que la inversión y las ganas de crecer hacen que la actividad de deuda sea fundamental para activar los proyectos de las organizaciones. En lo que respecta al mercado automotriz, por el cuantioso costo unitario de sus productos, suelen trabajar con líneas de crédito por capital de trabajo en abundancia, ya que les posibilita las operaciones de venta por flotas y mantener un stock seguro con rápida rotación que permita darle al cliente todo tipo de unidades que estén al alcance de sus gustos, colores y modelos.

Los planes financieros que se realizan en este tipo de entidades, están ligados a un trabajo arduo con las proyecciones del tipo de cambio, por lo que el análisis de los instrumentos financieros para salvaguardar los flujos de efectivo es materia de incertidumbre del día a día en una empresa, sobretodo en el área administrativa-financiera.

Mayormente los importadores están afectados por deudas por diferencia de cambio, ya que como se sabe los autos no son fabricados en nuestro país y el flete tiene sus semanas de demora, que por las condiciones de tipo de cambio (variación) al cambiar a nuestra moneda en soles, nuestras deudas terminan siendo mayores a las que nos acogimos, y generan gastos adicionales los cuales se debe presupuestar para tenerlo en cuenta y buscar que afecte mínimamente la situación económica de las empresas dedicadas a la compra-venta de vehículos nuevos; solo en el año 2015 en la empresa

se obtuvo más de 2 millones y medio de soles en pérdida por Diferencia de cambio (Gastos Financieros) que representaba 6.2% de los ingresos, mayor a los gastos administrativos(3.0%) y de ventas(4.9%) que tiene la empresa.

Se tiene en cuenta que existen diferentes tipos de Planes financieros en todo tipo de empresas, pero si se enfoca en las empresas del sector automotriz(concesionarios) como la empresa en análisis B Motors SAC de la ciudad de Trujillo, todo debe comenzar por el tema de refinanciamiento de la deuda a corto plazo, ya que es vital poder contar con liquidez y trasladar la deuda a un periodo más lejano (largo plazo), que tiene su costo en el tiempo, pero es indispensable para augurar mejoras en la rentabilidad del negocio y mejorar no solo la situación financiera de la empresa con el aumento de liquidez, si no para cuantificar operatividad y márgenes que conlleven a aumentar la utilidad de las empresas.

Un escenario válido y real a la coyuntura de la empresa en análisis son los casi 16 millones de soles que se tiene en la empresa como Obligaciones Financieras a corto plazo, que significan el 89% del pasivo; frente a S/ 400,000 que se tiene registrado a largo plazo, evidente refinanciamiento de pasivos que habría que determinar y ejecutar en la empresa; también hay que especificar que solamente el refinanciamiento de la deuda no conlleva a aumentar la utilidad, todo es un sistema y acciones que van entrelazadas para tener diferentes logros; como por ejemplo planes de ventas, éstos ayudan a obtener los cumplimientos de metas que activan incentivos y por ende un sustancial aumento de otros ingresos que favorecen a nuestro margen comercial; el control de los gastos que normalmente lo hacen implementado en el sistema un pre-control presupuestal que de mano de las aprobaciones de la gerencia se alivia el no incurrir en gastos no presupuestados, disminuyendo los gastos innecesarios por lo que conllevaríamos a aumentar la utilidad directamente y mejorar los ratios de márgenes no solo brutos, sino comerciales y operativos.

Por las razones antes mencionadas, es que se resalta que los Planes Financieros, no solo son una buena alternativa, sino que es indispensable y tienden a ser la mejor alternativa sana y concisa de cómo afrontar la realidad económica internacional (tipo de cambio) afectada para el sector automotriz para encarar y obtener una mejora en la situación económica-financiera de la organización.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera un Plan Financiero incide en la situación económica-financiera de la empresa B Motors SAC de la ciudad de Trujillo, en el año 2016?

1.3. Justificación

La investigación soluciona no solo problemas a empresas del giro de negocio comercial de autos, ya que un Plan Financiero es universal y se adapta a la estructura de las organizaciones; el sistema de resultados que presentaremos servirá para demarcar una forma de análisis que otras organizaciones podrían tener en cuenta para el correcto análisis de sus procesos con visión en la mejora de resultados.

Además, desglosa y a su vez corrige los problemas específicos concerniente a la estructura económica y financiera de la empresa, por lo que los ajustes y medidas que se analizan y ejecutan, brindan a la empresa la posibilidad de obtener una utilidad y nivel financiero anhelado, si es que se propone la sostenibilidad de la teoría aplicada.

Finalmente la investigación nos permite analizar cómo es que se desarrolla un Plan Financiero y el impacto que se tiene en la situación económica-financiera, definitivamente significa mucho aprendizaje que nos servirá como alineamiento y perfil profesional de éxito en las empresas en la que desarrollemos nuestras aptitudes como contadores.

1.4. Limitaciones

- Percances con el permiso de cierto detalle de información de la empresa a publicar o mostrar en el informe, que mediante reuniones y relatos de la ayuda que podría brindar la investigación a la empresa se pudo consolidar poco a poco. La administración de la empresa nos ayudó a superar este impase, brindándonos su apoyo para poder reunirnos con los responsables de la información y nos puedan brindar lo solicitado.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación del Plan Financiero incide en la situación económica-financiera de la empresa B Motors SAC de la ciudad de Trujillo, en el año 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos operativos de la empresa, así como la situación económica y financiera de esta.
- Diseñar el Plan Financiero para la empresa B Motors SAC, teniendo en cuenta la resolución de los problemas detectados.
- Implementar el Plan Financiero para la empresa B Motors SAC en el año 2016.
- Comprobar que el Plan Financiero incide en la situación económica-financiera de la empresa B Motors SAC, a través de uso de indicadores de medición de liquidez y rentabilidad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

- En la tesis titulada *El Plan Financiero y la mejora en la situación económica-financiera de Autonort Cajamarca SAC*, de Ruiz, K & Rubio, N. (2014), publicado por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú; se tiene como conclusión en resumen la mejora en la situación económica en base al decremento de la pérdida que tenía la empresa, además de la mejora en la situación financiera teniendo en cuenta la mejora de su liquidez por la reestructuración o refinanciamiento de su deuda a corto plazo, para gestionar mayor capital de trabajo.

El antecedente contribuye a toda plenitud en la presente investigación, ya que es una empresa del sector automotriz, sector en el que se encuentra la empresa, que es la unidad de estudio; por lo que queda claro que se tomará muy en cuenta el análisis de obligaciones financieras, capital de trabajo y reducción de gastos para rentabilizar de tal forma que se muestre una mejora denotada en la situación económica-financiera de la empresa.

- En la tesis titulada *Planeamiento Estratégico Financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa Aviso SAC*, de Quiroz, C. (2014), publicado por la Universidad Nacional, en Trujillo, Perú; dentro de sus conclusiones encontramos que el Planeamiento Estratégico Financiero aumenta la rentabilidad de la empresa, esto se debe a la correcta asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, incremento de ventas y cobranzas más eficientes que mejora ligeramente la liquidez de la organización.

El antecedente contribuye acertadamente sobre la importancia de Planear estratégicamente la gestión financiera, esta idea con el propósito que tiene nuestra presente investigación son comparables y medibles, por lo que definitivamente buscar la mejora en la situación económica y financiera de la empresa debería ser analizado adecuadamente.

- La tesis titulada Propuesta de un Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la empresa Glamour salón y Spa, de Lazo, C. & Moreno, S. (2013) publicada por la Universidad Antenor Orrego, en Trujillo, Perú; concluye que con el Plan Financiero se obtiene un crecimiento sostenible obteniendo un VAN(Valor actual neto) positivo, que representa la creación de valor que favorecerá a la empresa generando rentabilidad y mejora no solo en la situación financiera sino también en la situación económica de la empresa.

Definitivamente el antecedente contribuye de manera satisfactoria a los autores de la presente investigación, ya que se muestran cifras y modos de analizar y comparar las distintas situaciones económicas de la empresa, de una manera sostenible, punto que en la investigación no se precisa pero es fundamental para el éxito de cualquier Plan financiero.

- En la tesis titulada *Elaboración de un Plan Financiero para la empresa Comercializadora de vehículos de marca TOYOTA CASABACA S.A*, de Vallejo J. (2012), publicado por la Universidad Central del Ecuador, en Quito, Ecuador; se concluyó dentro de los aspectos más importantes detectados a partir del Plan Financiero, un incremento de las ventas por las políticas de crédito, los costos variables por efecto de las políticas de control de personal y gastos tienen a disminuir en mayor proporción a las ventas, el costo financiero por el endeudamientos es del 20% mientras que con la emisión de valores sería solo del 10.70%, esto generó que la relación de Beneficio – Costo muestre que la estrategia es financieramente factible, además que los indicadores financieros muestran que la estrategia es muy eficiente, ya que genera alta liquidez a la empresa y le permite cumplir con sus objetivos estratégicos financieros.

El antecedente contribuye en que el modelo del plan financiero que se realizará en la investigación es muy positivo y puede ser comprobado de manera eficiente, no solo con los indicadores financieros planteados, sino con la relación Beneficio/Costo de los planes que se desarrollen en la empresa.

- En la tesis titulada *La Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y crédito Kuriñan*, de Moyolema, M. (2011), en Ambato, Ecuador; sus conclusiones hacen referencia a la falta de gestión financiera en la empresa por lo que no han percibido un incremento de la rentabilidad año a año, desconocimiento de indicadores y retraso en la elaboración de Estados Financieros que permitirían un adecuado análisis de la situación financiera, y la liquidez que promueve la empresa para determinar correctamente las proyecciones y estrategias en la empresa.

El antecedente contribuye a tener en cuenta que la eficiente elaboración y adecuado análisis financiero es necesario para que un Plan Financiero pueda desarrollarse eficientemente, ya que la línea de estrategias que sigue la empresa en definitiva tiene que estar alineado con la consecución de la mejora en la situación financiera y económica de la organización.

- En la tesis titulada *Análisis Comparativo de las principales herramientas de Planeación Financiera*, de Meza, J. (2010), publicado por Universidad Autónoma, en México; dentro de sus conclusiones no indica la importancia de planificar financieramente usando herramientas financieras, puesto que con el instrumento del punto de equilibrio se analizó ingreso, costo fijo y variable unitario que le servía de gran ayuda al fijar los precios de venta y tener control sobre los costos ejecutados con evidente mejora al momento de desarrollar los Presupuestos de ventas y operativos de la empresa. La herramienta del Apalancamiento financiero y operativo permite conocer el grado de sensibilidad que muestran las utilidades respecto a las ventas; permitiendo tomar mejores decisiones con respecto a la estructura de capital y así poder proyectar correctamente los resultados financieros que con las razones financieras se logró estipular los planes de acción para mejorar los nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia en las organizaciones.

El antecedente contribuye informando que con el correcto manejo de las herramientas e instrumentos financieros se puede llegar a obtener grandes resultados y números que nos permitirán llegar a una conclusión y darle solución a ciertos vacíos financieros y económicos que la organización pueda tener, cumpliendo con el objetivo de la presente investigación que es buscar una mejora sostenible que se compruebe en los resultados de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Planeación Financiera

2.2.1.1 Definición:

De acuerdo a Saldivar (2000) la Planeación financiera es la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, teniendo en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Weston (2006) plantea que “la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones” (p. 84).

Brealey y Myer (2002) la definen como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

De acuerdo con Saldivar(2000) son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros (p.159).

2.2.1.2 Etapas que componen el proceso de la planificación

Apaza(2011)indica que son las siguientes:

- Formulación de objetivos y sub objetivos.
- Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- Estudio de las alternativas.
- Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- Elección de la alternativa más idónea.
- Formulación de planes.
- Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación. Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero (p. 86).

2.2.1.3 Niveles de planificación financiera

De acuerdo con Apaza(2011) existen dos niveles básicos para el plan financiero:

- Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo (mayor a un año), cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado presupuesto de capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiamiento.
- Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto (un año), se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa. Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios y efectivo y equivalentes de efectivo.

Los pasivos más importantes son las cuentas por pagar y las obligaciones financieras a corto plazo. Estos activos y pasivos son los componentes del fondo de maniobra o capital neto de trabajo. Un plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados presupuestos de explotación (ingresos y gastos)

Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma. (p. 91)

2.2.1.4 Objetivos de la planificación financiera

Una verdad latente es el hecho de que las organizaciones requieren de recursos de carácter financiero para su funcionamiento, dichos recursos son requeridos para el pago de los gastos en que incurre a corto y largo plazo.

Para asegurar que existan los suficientes fondos que permitan cubrir dichos gastos la organización deberá prever los gastos operativos, determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital, y estimar cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un periodo determinado. (p. 95)

Ortega(2008) sostiene que:

Con la planificación financiera se alcanza el pronóstico, análisis y obtención de los recursos que permitan llevar a cabo los objetivos de la organización; sin embargo, el establecimiento de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las empresas, es indispensable además que exista una programación sobre el tiempo en que se obtendrán los fondos necesarios para pagar los gastos en que se incurran (p.93).

Así mismo, Apaza(2011) determina que el objetivo de la planificación financiera es:

Servir como guía en la toma de decisiones. Las áreas de trabajo se encuentran interrelacionadas, en sus operaciones es indispensable que al momento de tomar una decisión se tenga en cuenta la forma en que afecta las demás áreas de operación de allí la importancia de la participación de todos al momento de realizarse una planificación financiera (p.116).

2.2.1.5. Métodos de planeación financiera

Existen diversos métodos de planeación financiera que tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.(Ortega Castro,2008,p.215)

- Punto de equilibrio de las unidades de producción: Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- Palanca y riesgo de operación: Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- Palanca y riesgo financiero: Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.

- Presupuesto financiero: Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.
- Proyectos de inversión: Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.
- Estados financieros pro forma: Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

2.2.1.6. Estrategias en la Aplicación del Plan Financiero

Apaza Meza (2010) comenta que el modelo económico financiero, es un instrumento que permite evaluar cada uno de los posibles campos para elegir el mejor. En principio se pueden considerar las siguientes posibilidades para plantear alternativas estratégicas en la elaboración de un planeamiento financiero

Aumentar precios: Decidir cuándo aumentar el precio y así generar más utilidad.

Pero teniendo en cuenta la competencia, el mercado y otros factores relacionados a que por incrementar el precio, reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados

- a) Reducción de costos: identificar procesos que generan sobrecostos mediante el análisis de costos departamentales y análisis de rentabilidad de cada producto o servicio y aplicar actividades de control en la ejecución de procesos para no exceder el presupuesto de costos
- b) Reducción de gastos: Identificar procesos que generan egresos de dinero y no están dando resultados, decidir que gastos eliminar debe realizar con cuidado porque si se reduce excesivamente ciertos gastos en publicidad, investigación y desarrollo de nuevas producciones y proceso, pone en peligro el futuro de la empresa.
- c) Crédito y cobranzas: Si se tiene una cartera de clientes grande y los montos a cobrar son significativos ingresos para la empresa, se debe optar por un área de créditos y cobranzas. Ellos deben gestionar la recuperación del crédito otorgado en el menor tiempo posible, así como métodos de cobranza que no afecte la relación con los clientes

- d) Inventarios: una de las posibilidades para reducir el índice de capital de operación, consiste en disminuir el nivel promedio de materia prima y mercaderías en inventarios. Hay que recordar que los inventarios permiten generar recursos que se requieren para elevar su capital de operación a medida que el proceso inflacionario lo demande.
- e) Inversiones en activos fijos: cuando escasean los recursos y se reducen los mercados, muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Cuando ésta puede parecer una medida razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia. Su competitividad y su capacidad para hacer frente a las demandas futuras del mercado. (p. 95)

2.2.1.7. Planificación financiera a corto plazo

Administración del capital de trabajo.

El término capital de trabajo neto suele asociarse con la toma de decisiones financieras a corto plazo, este término no es más que la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. A la administración financiera a corto plazo se le denomina a menudo administración del capital de trabajo, ambas denominaciones tienen el mismo significado.

En 2006, Weston concluyó que “no existe una definición universalmente aceptada para las finanzas a corto plazo. La diferencia más importante entre las finanzas a corto y largo plazo es el posicionamiento en el tiempo de los flujos de efectivo” (p.99)

Normalmente se presentan decisiones financieras a corto plazo cuando una empresa adquiere mercadería, paga en efectivo y planea vender los productos terminados en el transcurso de un año.

Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, fracasar porque nadie se preocupa de obtener liquidez para cumplir con las obligaciones de este año (facturas, impuestos, deudas financieras, etc.) de ahí la necesidad de la planificación a corto plazo como afirma Ortega(2008) en el siguiente párrafo:

La planificación hoy, dadas las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de caja previstos según los estados financieros proforma (Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera proyectados). Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit) (p.217).

Cuatro de las partidas más importantes en el activo circulante son: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. En el pasivo circulante tenemos dentro de las partidas más importantes las cuentas por pagar, remuneraciones y obligaciones financieras.

- Flujos de efectivo

El presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta fundamental en la planificación financiera a corto plazo, ya que este permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por último impuestos, intereses y pago de dividendos. El flujo de efectivo nos indica cuánto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

La administración de cuentas por cobrar es otra variable a considerar en la planificación financiera a corto plazo. Esta dada por la política de otorgamiento de crédito a los clientes y el seguimiento al vencimiento de las facturas.

- Financiamiento a corto plazo

La deuda a corto plazo es generalmente más riesgosa que la deuda a largo plazo, también es menos costosa y es más susceptible de obtenerse más rápido y bajo

términos más flexibles. Estas afirmaciones dependen en gran parte del tipo de crédito a corto plazo que realmente se use.

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que originalmente se haya programado para liquidarse al término de un año. Existen muchas fuentes de financiación a corto plazo pero los cuatro tipos principales son:

- Los pasivos acumulados.
- Las cuentas por pagar (el crédito comercial).
- El papel comercial.
- Los préstamos bancarios.

Los pasivos acumulados generalmente contienen los gastos acumulados, estas partidas se muestran en el balance general. Estos pasivos aumentan a medida que crecen las operaciones de una empresa.

Las cuentas por pagar representan las cuentas por cobrar de otras empresas que nos han otorgado crédito comercial. El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios. Otra forma de financiarse con las cuentas por pagar es retardando el pago de las facturas tanto como sea posible pero sin llegar a perder la credibilidad ante los proveedores, esto sin embargo puede tener dos desventajas, primero, pierden la oportunidad de obtener descuentos y segundo que los proveedores no les faciliten crédito comercial.

Préstamos bancarios a corto plazo: Los préstamos bancarios ocupan el segundo lugar en importancia como fuente de financiamiento a corto plazo.

El préstamo bancario consiste en que el banco (prestamista) otorga cierta cantidad de dinero a un cliente (prestatario) hasta el importe máximo autorizado, para un propósito específico, garantizando con activos del prestatario o de terceros y con la condición de recuperarlo en la fecha de su vencimiento. Estos préstamos también son llamados para capital de trabajo porque se destinan a los gastos corrientes de actividades productivas, comerciales y de servicios y su utilización no es superior al año.

En el financiamiento a corto plazo, se opera con instrumentos que complementan la línea de crédito o los préstamos de corto plazo. Saldivar(2000) indica "Es el

caso de las operaciones de factoring de cuentas por cobrar, factoring de letras por cobrar, emisión de warrant sobre inventario” (p.228).

2.2.1.8. Análisis Financiero y Económico de una empresa

Los estados financieros son documentos tipo, en donde se recogen de una forma ordenada un conjunto de datos sobre la empresa, con el fin de facilitar el conocimiento de la composición y actividad de esta. Estos datos se derivan de la información recogida por la contabilidad de la empresa. Los estados financieros más importantes son el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados. Aunque los estados financieros por sí mismos proporcionan mucha información sobre la empresa, se necesita un examen más elaborado de los datos que aportan para emitir un juicio cualitativo sobre si la empresa presenta una buena o mala situación o si está actuando adecuadamente. (Apaza, 2000, p. 73)

Este estudio se lleva a cabo con el objetivo de conseguir información útil y esencial para los diferentes agentes económicos relacionados con la empresa:

- Los propietarios de la empresa, que desean conocer el estado de sus inversiones y los resultados, así como la futura evolución.
- Los administradores o gestores, para proponer correcciones en la dirección de la empresa.
- Los inversores potenciales, que desearán conocer si la inversión será provechosa.
- Los acreedores de la empresa (especialmente las entidades financieras) que desean conocer si la empresa tiene capacidad para atender sus deudas y sus obligaciones y en general auditores, sindicatos, administración tributaria, etc.

De acuerdo con Apaza(2000) básicamente caben varios tipos de análisis:

- Análisis patrimonial: tiene por finalidad estudiar la estructura y la composición del activo (estructura económica) y del pasivo (estructura financiera), la relación entre las distintas masas patrimoniales y el equilibrio financiero de la empresa.
- Análisis financiero: pretende conocer la solvencia y liquidez de sus inversiones, es decir, la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones a corto y a largo plazo.

- Análisis económico: estudia los resultados de la empresa a partir de la cuenta de resultados para obtener una visión conjunta de la rentabilidad, la productividad, el crecimiento de la empresa y sus expectativas de futuro. (p. 74)

2.2.1.8.1 Análisis Financiero

La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la empresa. (Amaya, 2009) Informa que los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva.

Para interpretar la situación financiera y económica y los resultados operativos de una organización, los usuarios de la información contable cuentan con los métodos de análisis financieros que les permite llevar a cabo esta labor, utilizando los elementos básicos para el análisis y la interpretación de los estados financieros.

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o con los fenómenos de períodos anteriores. La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base.

Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías y urbanización de la zona. (p. 76)

La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa. El análisis de los Estados Financieros puede

adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- **Análisis vertical**

Este análisis, tiene por finalidad “estudiar las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable”. (Apaza, 2013, p. 86)

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. El análisis vertical del Estado de Resultados estudia la relación de cada partida con el total de las mercaderías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercaderías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Resultados. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo:

- El disponible (efectivo y equivalente de efectivo) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su

objeto social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo.

- Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es cuentas por cobrar comerciales-terceros, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.
- Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.
- Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.
- Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido. Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el Estado de Situación Financiera, se puede también analizar el Estado de Resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una regla, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y para lo que una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente con riesgo de quiebra, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

Razones o Índices Financieros

Por la gran variedad de usos que se da a las razones o índices financieros, es difícil establecer un concepto general de utilidad de los mismos. Los analistas de créditos por ejemplo, los utilizan para evaluar la calidad de sus prestatarios, aplicándolos sobre una serie de estados financieros. Esta es la misma utilización que le dan la mayoría de las empresas que venden a crédito para evaluar a sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo, una de las utilidades que consideramos de mayor utilidad es en la planificación financiera de las empresas.

En efecto, los indicadores financieros se aplican sobre estados financieros de períodos ya fenecidos; es decir, que cualquier distorsión que se consiga, ya es imposible corregirla. La utilidad está entonces en aprovechar la información

obtenida para tomar decisiones cuyos resultados los veremos en ejercicios o períodos futuros.

Y para evaluar si lo planificado se está logrando, solo basta aplicar los índices financieros y compararlos contra los que habíamos obtenido antes de aplicar el correctivo. De esta forma, se convierten también en una herramienta de seguimiento a la planificación. Es importante considerar que un buen plan financiero seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o que se anticipe.

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa es el análisis de estados financieros, Apaza(2000) sostiene que:

Según la Guía NIIF 2013 del libro Global Contable los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados, el Estado de Flujo del Efectivo y el Estado de Situación Financiera respectivamente (p. 64).

Ahora bien, los estados financieros se preparan a una fecha dada, como es el caso del Estado de Situación Financiera, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aun cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos. Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros.

Los índices financieros son realmente útiles si se calculan para una serie de años, que permitan determinar promedios y tendencias; y mucho mejor, si los podemos comparar con diferentes empresas del mismo o similar ramo que el de la analizada.

Apaza(2011) determina que las razones o índices financieros son relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis

e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, éstas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes categorías (liquidez, apalancamiento, actividad, y rentabilidad), que analizaremos a continuación.

Razones de liquidez

Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

- **Capital de trabajo:** representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

- **Razón de liquidez (Razón corriente):** mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$\text{Razon Circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Si el resultado es igual a 1, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo.

Si el resultado es mayor que 1, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos.

Si el resultado es menor que 1, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Razones de Gestión

- **Rotación de Inventarios:** Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año.

(INVENTARIO X 360) / COSTO DE VENTAS

- **Periodo promedio de cobro:** Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

(CUENTAS POR COBRAR X 360) / VENTAS

- **Periodo promedio de pago:** Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

(CUENTAS POR PAGAR X 360) / COMPRA A PROVEEDORES

2.2.1.8.2 Análisis Económico

Razones de Rentabilidad

Apaza (2011) Muestra la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.

- **Margen de la utilidad bruta:** Este ratio determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción. Para calcularlo se utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costos}}{\text{Ventas netas}}$$

- **Margen de la utilidad operativa:** Este ratio indica la cantidad de ganancias operativas por cada unidad vendida y se calcula comparando la utilidad operativa con el nivel de ventas.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de utilidad neta:** Este ratio relaciona la utilidad neta con el nivel de ventas y mide los beneficios que obtiene la empresa por cada unidad monetaria vendida. Es una medida más exacta porque considera además los gastos operacionales y financiero de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Esta razón mide la efectividad de la gerencia de ventas ya que muestra su capacidad para hacer cumplir la misión de la empresa. Si a los ingresos operacionales se les compara con el motor de una máquina, se dice que la rentabilidad sobre ingresos es la medida de eficiencia de este motor.

Mientras más alto sea este ratio, la empresa obtendrá mayores ganancias por sus ventas realizadas. (p. 96)

2.2.1.9. ROA – ROE

2.2.1.9.1 ROA

Según Díaz (2011) menciona que la rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios con el uso de sus bienes y derechos. (p. 52)

ROA mide la generación de rentabilidad que ofrece el activo total.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

2.2.1.9.2 ROE

Mide rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas por la inversión realizada con recursos propios, vale decir la rentabilidad que genera el patrimonio.

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

2.2.1.10 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Apaza (2011) indica que concretizados ya los presupuestos, éstos se reflejan en los estados financieros los cuales van a permitir examinar la posición de la empresa, es decir, como aparecería al final del período presupuestado. Esto se basará en el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera proyectados, los cuales darán a conocer los posibles resultados y condiciones financieras de la entidad. (p. 121)

Estados Financieros Proyectados

Denominados también estados proformas, son el Estado de Resultados proyectado, el cual muestra las ganancias y pérdidas esperadas para un período; y el Estado de Situación Financiera proyectado, que muestra los activos, pasivos y patrimonio neto al finalizar un período (sea mensual, trimestral, anual, etc.). Estas proyecciones financieras, aparte de ser un elemento muy importante en la planeación financiera de la empresa son además, de gran interés para las entidades financieras, las cuales solicitan en algunas oportunidades estados financieros proyectados como un requisito más, para el otorgamiento de un crédito. (p. 122)

Estado de Resultados proyectado

Es un estimado de las ganancias y pérdidas de un determinado período futuro, nos permite hacer un análisis e interpretación de los resultados.

En éste Estado de Resultados la cifra clave es el presupuesto de ventas. Su preparación y presentación es semejante al Estado de Resultados ejecutado, a diferencia que presenta el efecto de las transacciones propuestas y no reales. En una gran empresa cada partida del Estado de Resultados proyectado, deberá estar apoyado por uno o más presupuestos detallados. El grado de detalle dependerá en parte de la importancia de la planeación de los diferentes gastos y costos involucrados en el proceso de planeación. (p. 122)

Estado de Situación Financiera proyectado

La culminación del proceso presupuestario es la preparación del Estado de Situación Financiera proyectado, que nos muestra la posición financiera de la empresa al final del período presupuestado.

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera proyectado se debe tomar como base el Estado de Situación Financiera real, siendo su preparación y presentación semejante, con la diferencia que presenta cifras estimadas.

El Estado de Situación Financiera proyectado permitirá a la administración estudiar la necesidad de efectuar aumentos o disminuciones en el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, en las cuentas por pagar, y en los demás componentes del capital de trabajo, juzgar si la liquidez será adecuada en esas fechas futuras y decidir si la empresa tendrá que adquirir préstamos adicionales a corto plazo, o si quizás pueda proceder a pagar los préstamos existentes.

La capacidad de la empresa para financiar sus operaciones proyectadas, quedará revelada en los Estados de Situación Financiera proyectado. (p. 123)

2.3. Definición de términos básicos

- **Actividades Financieras:** Conjunto de acciones que se realizarán en una empresa, específicamente en el área de finanzas, con la finalidad de cumplir las metas trazadas. La ejecución de estas acciones implica la utilización de recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado. La meta principal para las finanzas consiste en obtener recursos al menor costo posible y que proporcionan la máxima rentabilidad.
- **Análisis de Estados Financieros:** Es una evaluación a la parte financiera que puede ser presente o pasada y a los resultados operacionales de la empresa, para establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.
- **Estado de Situación Financiera:** Permite conocer, a una determinada fecha, con lo que cuenta el negocio y la manera como lo ha obtenido sus resultados, ya sea través de deudas o fondos propios.
- **Estado de Resultados:** Este estado nos indica el modo como la entidad ha obtenido pérdida o ganancia en el periodo. Es complemento del estado de situación financiera ya que permite evaluar el estado económico de la empresa.
- **Estado Financiero:** Son informes financieros que utilizan las empresas para conocer su estado económico y financiero en un determinado periodo. Esta información debe ser de fácil entendimiento y de manera estructurada, pues no solo servirá de información para los dueños de las empresas sino también para terceros.
- **Finanzas:** Es el arte y la ciencia de administrar el dinero, mediante este arte y ciencia a la vez se sabrá cómo se obtienen los recursos, la forma como se gastan o consumen, la forma como se invierten, pierden o rentabilizan. Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización.

- **Gestión Financiera:** Es el manejo de los fondos de una empresa para cumplir con el principal objetivo financiero “Maximización del valor de la acción de la empresa”. Conversión de los recursos financieros en efectivo al menor tiempo posible.
- **Planificación empresarial:** Proyección de vida de la empresa, donde se toma en cuenta objetivos, estrategias, políticas, planes y procedimientos. Esta proyección se logra con las previsiones de los recursos financieros, materiales y humanos.
- **Presupuesto:** Es un plan que expresa en términos financieros los diferentes ingresos y egresos que se han dado en la empresa durante un ciclo económico.
- **Razones Financieras:** También son conocidos como ratios financieros. Son instrumentos que se emplean para analizar e interpretar los estados financieros y así poder evaluar la situación económica y financiera de la empresa.
- **Recursos Financieros:** Son elementos propios y ajenos, ya sea económicos y/o monetarios que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades como el dinero, aportaciones de los socios, prestamos de acreedores o proveedores, préstamos bancarios y emisión de valores.
- **Situación Económica:** Capacidad de la empresa para generar un resultado positivo o negativo. Para evaluar si la situación económica de la empresa está en ganancia pérdida utilizaremos el estado de situación.
- **Situación Financiera:** Es la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas que posee y se refleja en el Estado de Situación Financiera.
- **Valor de la empresa:** Valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos, que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de un Plan Financiero incide positivamente en la situación financiera y económica de la empresa B Motors SAC; generando capital de trabajo y liquidez con el refinanciamiento de la deuda corriente; además de incrementar los ingresos y el margen operativo a través de un Plan de Marketing para impulsar ventas y el Pre Control Presupuestal para los gastos operativos respectivamente.

3.2. Operacionalización de variables

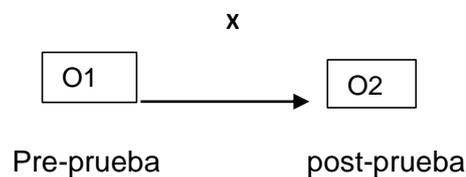
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
PLAN FINANCIERO	Herramienta que se usa en la gestión financiera para estructurar objetivos, metas, pronósticos en la realidad económica y financiera de las organizaciones con el fin de mejorar los resultados y crear valor para la empresa.	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO	- Plan de Incremento de Efectivo	-Flujo de Efectivo Presupuestado (S/) -Flujo de Efectivo Ejecutado (S/)
			- Plan de Refinanciamiento de deuda	-Obligaciones Financieras Presupuestadas (S/) -Obligaciones Financieras Ejecutadas (S/)
			- Plan de Incremento de Ingresos	-Ventas Presupuestadas (S/) -Ventas Ejecutadas (S/)
			- Plan de reducción de gastos	-Gastos Operativos Presupuestados (S/) -Gastos Operativos Ejecutadas (S/)
SITUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	<p><u>Situación Financiera:</u> Es la capacidad que tiene una organización para hacer frente a las deudas que posee con un nivel adecuado de patrimonio y liquidez.</p> <p><u>Situación Económica:</u> Son los resultados que obtiene una organización en un periodo determinado deduciendo sus costos y gastos operativos.</p>	RATIOS FINANCIEROS	Índice de Liquidez	-Razón corriente (AC / PC) -Rotación de Caja y Bancos -Capital de trabajo (AC - PC)
			Índice de Gestión	-Rotación de inventarios (Inv x 360 / C. Vtas) -Promedio de Cobro (Cx C x 360 / Vtas) -Promedio de pago (Cx P x 360 / Compras)
			Índices de Margenes Económicos	-Margen Bruto (M.B / Ing) -Margen Operativo (M.O / Ing) -Margen Neto (M.N / Ing.) -ROA (Utilidad / activo) -ROE (Utilidad / patrimonio)

CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

La Investigación es: **Pre experimental**, pues estudia el comportamiento de la situación económica-financiera (VD) antes y después de implementar el Plan financiero (X), se trabaja con un solo grupo (G); aplicándose una pre prueba y post prueba luego de aplicado el estímulo.

Diseño de la investigación

G O1 x O2



G: grupo o muestra

O1: Situación económica-financiera antes de la implementación del Plan Financiero

O2: Situación económica-financiera después de la implementación del Plan Financiero

X: Plan Financiero

4.1. Material.

4.1.1. Unidad de estudio.

Estado de Situación Económica y Financiera de Enero a Junio 2016 de la empresa B Motors SAC.

4.1.2. Población.

Situación Económica y Financiera de la empresa B Motors SAC.

4.1.3. Muestra.

Estado de Situación Económica y Financiera de la empresa B Motors SAC.

4.2. Métodos.

4.2.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Entrevista: Técnica de recolección de datos, en donde varias personas discuten o hablan de un tema específico, bajo un patrón de preguntas instruido por un entrevistador con la finalidad de recaudar la información necesitada.

- Se aplicarán las preguntas al responsable de la empresa, para desvirtuar sus conocimientos del negocio y la posible recuperación de mercado y rentabilidad del negocio con la implementación del plan financiero; así mismo a un especialista analista financiero de empresas del sector automotriz para conocer cómo podría influenciar la implementación del plan en B Motors SAC.
- En lo que respecta al análisis de datos, se evaluará la situación económica y financiera, a través del análisis vertical e indicadores financieros a la empresa antes de la implementación del Plan Financiero; luego según sus deficiencias se analizará a fondo el detalle de las cuentas y subpartidas que trae consigo la realidad problemática de la empresa cuantificada para luego diseñar los planes para la mejora de la situación financiera y económica con los mismos ratios y demostrar las mejoras.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1 Diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa

La empresa B Motors es un concesionario de ventas del sector automotriz de DERCO Center, que vende vehículos, repuestos y brinda servicios tanto preventivos como correctivos correspondientes a los vehículos de las marcas y modelos siguientes:

SUSUKI

- Celerio
- New alto 800
- Swift
- Ciaz Gl
- Ertiga

MAZDA

- Bt50
- Cx5
- Mazda 2
- Mazda 3
- Mazda 6
- Mx5

JAC

- Refine Van
- S3
- J3
- J6

GREAT WALL

- Voleex C30
- H3

- Wingle 5
- New M4

GEELY

- Ck 1.3

FOTON

- Tunland
- View
- K1

CHANGAN

- New Supervan
- Benni
- Cs35
- Grand Van
- New Van

La empresa está ubicada en el sector 6A, de la calle Costa Rica, Trujillo - La Libertad; y es allí donde desarrolla sus actividades en Trujillo, teniendo como principal la venta de vehículos con un 94% de participación de sus ingresos, la atención en taller de servicios con un 5% de participación y un 1% que le corresponde a la venta de repuestos.

Dentro de los puntos a analizar en el Plan Financiero que se ejecutará en la empresa, existen temas críticos, los cuales vamos a comentar cómo se encuentran desarrollándose en la actualidad:

A continuación, se pasará a comentar la situación actual de ciertos procesos defectuosos que implican disminución de la situación económica y financiera de la empresa:

5.1.1 Deuda corriente con Instituciones Financieras

En la actualidad, las deudas corrientes que se tienen con el BCP, BBVA y GNB son por líneas de créditos; y algunos préstamos de capital de trabajo para la compra de unidades al contado, que será cancelado con la venta de éstas.

Se tiene una deuda considerable en el activo corriente a 1 año, que se ha pensado refinanciar para evitar los pagos mensuales altos que se tiene con la entidad financiera, ya que afecta la liquidez parcial de la empresa, que nos convierte en una empresa con una rotación de caja pobre, generando dificultad para abrirnos con préstamos para completar operaciones importantes de venta de vehículos.

OBLIGACIONES FINANCIEROS (Corto Plazo)

BBVA	3,497,451
BCP	9,201,519
GNB	3,172,475
	S/. 15,871,445

5.1.2 Plan Administrativo y Operativo de Ventas

Con respecto a la política de contratación, no exista esta, en su mayoría son amigos o conocidos del Gerente, los cuales son capacitados para vender las unidades sin tener alguna experiencia del soporte y calidad de un servicio de ventas que se le pretende ofrecer al cliente.

Un punto importante para brindar un servicio de venta de calidad, es el performance que tienen los Asesores de Venta para culminar la entrega de la unidad, ya que teniendo en cuenta que su comisión la recibe al momento de la percepción del efectivo, dejan de lado el compromiso y actualización de la información documentaria hasta la entrega del vehículo que se realiza después de los desembolsos; por lo que muestra una incomodidad por parte del cliente por la falta de seguimiento de todo el proceso de ventas.

5.1.3 Estrategia comercial de publicidad

No existe una estrategia de Publicidad, más que volantes a veces que se reparten una vez al año informando del concesionario y las marcas de los vehículos que se venden.

5.1.4 Control de Gastos

No existe un Control de Gastos por los diferentes viajes que tiene la Gerencia para las aprobaciones de ciertos gastos no planeados o presupuestados en su momento, por lo que las Jefaturas son quienes desarrollan esos gastos pensando en la mejora de sus líneas de negocio, sin tener en cuenta si realmente son necesario o incurren en mejoras reales que se pueden cuantificar.

Se tuvo en cuenta el detalle tanto de los Gastos Administrativos como de Ventas:

Gastos Administrativos

- Gasto de la Planilla Administrativa
- Gasto de la Planilla Contabilidad
- Gasto de la Planilla Limpieza
- Gasto de la Planilla Seguridad

Gastos de Ventas

- Gasto de la Planilla Personal de Ventas
- Gasto por servicios básicos
- Gasto por línea (celulares)
- Gasto por Vigilancia externa
- Gasto por Servicios prestados a terceros
- Gasto por regalías, formularios e impresiones
- Gasto por útiles de escritorio y de limpieza.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

	<u>Oct - Dic 15</u>	<u>Ene - Mar 16</u>
Planilla Administración General	136,494 47%	136,494 43%
Planilla Contabilidad	42,343 15%	42,343 13%
Planilla Limpieza	11,956 4%	11,956 4%
Planilla Seguridad	9,963 3%	9,963 3%
Otros Gastos Administrativos	91,202 31%	116,821 37%
<i>Gastos de viaje</i>	15,727	16,555
<i>Movilidad, viáticos y otros</i>	22,074	27,592
<i>Servicios básicos</i>	15,452	22,074
<i>Otros Gastos Administrativos</i>	37,950	50,600
	291,959 100%	317,577 100%

GASTOS DE VENTAS

	<u>Oct - Dic 15</u>	<u>Ene - Mar 16</u>
Gasto de Personal de Ventas	118,979 23%	118,979 23%
<i>Remuneración Ventas</i>	80,061	80,061
<i>Comisiones</i>	38,919	38,919
Servicios básicos	9,268 2%	10,298 2%
<i>Agua</i>	1,690	1,877
<i>Energía Eléctrica</i>	4,074	4,527
<i>Internet</i>	3,504	3,894
Línea Móvil	5,668 1%	5,967 1%
<i>RPC</i>	4,595	4,837
<i>RPM</i>	1,073	1,130
Vigilancia (externo)	17,539 3%	17,539 3%
Otros Servicios Prestados por terceros	4,885 1%	5,142 1%
Formularios, impresiones	3,125 1%	3,290 1%
Regalías	352,500 68%	352,500 68%
Útiles de Escritorio	1,968 0%	2,072 0%
Útiles de Limpieza	2,630 1%	2,923 1%
	516,563 100%	518,709 100%

En el detalle de los Gastos de Administración y de Ventas se puede apreciar un crecimiento de ambos en todas sus partidas, incremento que a veces resulta innecesario teniendo en cuenta que algunos gastos deberían mantenerse fijos.

Ahora sí, se detallarán los resultados económicos y financieros de la empresa:

TABLA N°1: Estado de Situación Financiera comparativa del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del año 2015 y el periodo de Enero a Marzo 2016.

B MOTORS SAC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Expresado en Nuevos Soles

	<u>Ene - Mar 16</u>		<u>Oct - Dic 15</u>		<u>Análisis Horizontal</u>	
Efectivo y equivalente de efectivo	619,584	3%	929,375	7%	(309,792)	-50%
Cuentas por cobrar comerciales- terceros	863,550	5%	906,728	6%		
Cuentas por cobrar accionistas y personal	-	0%	-	0%		
Cuentas por cobrar a terceros terceros	4,008,934	21%	2,049,023	15%		
Existencias	1,415,688	8%	1,444,002	10%		
Creditos de Impuestos	592,932	3%	563,285	4%		
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	7,500,688	40%	5,892,414	42%	1,608,274	21%
Inmueble Maquinaria y Equipo (neto)	11,329,760	60%	8,214,902	58%		
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	11,329,760	60%	8,214,902	58%		
TOTAL DE ACTIVO	18,830,448	100%	14,107,316	100%		
Anticipo de clientes	885,542	5%	935,709	7%		
Tributos, contraprestaciones y aportes al SN y salt	90,813	0%	86,272	1%		
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	15,617	0%	15,304	0%		
Cuentas por Pagar comerciales Terceros	472,451	3%	486,625	3%		
Obligaciones financieras	15,871,445	84%	11,054,102	78%	4,817,343	30%
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	17,335,867	92%	12,578,012	89%	4,757,856	27%
Obligaciones financieras	403,442	2%	477,405	3%		
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	403,442	2%	477,405	3%		
TOTAL DE PASIVO	17,739,309	94%	13,055,416	93%	4,683,893	26%
Capital	700,000	4%	700,000	5%		
Capital adicional	-	0%	-	0%		
Resultados Acumulado	351,900	2%	275,690	2%		
Resultados del Ejercicio	39,239	0%	76,210	1%		
TOTAL DE PATRIMONIO	1,091,138	6%	1,051,900	7%		
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	18,830,448	100%	14,107,316	100%		
					0.00	

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°2: Estado de Resultados comparativo del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del año 2015 y el periodo de Enero a Marzo 2016.

B MOTORS SAC
ESTADO DE RESULTADOS
Expresado en Nuevos Soles

	<u>Ene - Mar 16</u>		<u>Oct - Dic 15</u>		<u>Análisis Horizontal</u>	
INGRESOS NETOS	10,585,893	100.0%	10,691,751	100.0%	(105,859)	-1%
(-) COSTO DE VENTAS	(9,643,748)	-91.1%	(9,750,877)	-91.2%		
(=) UTILIDAD BRUTA	942,144	8.9%	940,874	8.8%		
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(317,577)	-3.0%	(299,369)	-2.8%	(18,208)	6%
(-) GASTO DE VENTAS	(518,709)	-4.9%	(502,512)	-4.7%	(16,196)	3%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	105,859	1.0%	138,993	1.3%	(34,404)	4%
(+) OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	287,215	2.7%	284,343	2.7%		
(+) INGRESOS FINANCIEROS	310,289	2.9%	304,083	2.8%		
(-) GASTOS FINANCIEROS	(654,947)	-6.2%	(641,848)	-6.0%		
(-) GASTOS EXCEPCIONALES	(9,177)	-0.1%	(9,360)	-0.1%		
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE PART. I	39,239	0.4%	76,210	0.7%	36,971	49%

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios – Situación Financiera actual

- La cuenta de Efectivo y Equivalente de efectivo, disminuyó en un 50%, equivalente a S/ 309,792, al igual que su participación con respecto al total del activo; en el último trimestre del año 2015 la cuenta de efectivo significaba el 6% del total del activo de la empresa, mientras que en el primer trimestre del año 2016 solo el 3%.
- La participación del activo corriente con respecto al total del activo del último trimestre del año 2015 en comparación con el primer trimestre del año 2016, disminuyó de un 42% a 40%, esto teniendo en cuenta la inversión que se hizo en inmuebles en la sede de Trujillo.
- La participación del pasivo corriente aumentó de 89% en el último trimestre del año 2015 a 92% en el primer trimestre del año 2016, esto por la diferencia de las obligaciones financieras corrientes de la empresa que aumentaron en 44% equivalente a S/ 4,817,343.

Comentarios – Situación Económica actual

- El margen bruto básicamente es el mismo en cuanto a la participación del nivel de ingresos (8.9%), por lo que observaremos a mayor detalle el Margen Operativo que obtiene la organización.
- Los Gastos Operativos, que se comparten entre los Gastos de administración y de ventas, se incrementaron del último trimestre del año 2015 al primer trimestre del año 2016, dentro del cual la participación del gasto administrativo aumentó de 2.8% a 3.0% equivalente a S/ 18,208 es decir un incremento del 6% en comparación con el trimestre anterior. Por otra parte el gasto de ventas aumentó de 4.7% a 4.9% equivalente a S/ 16,196 es decir un incremento del 3% en comparación con el trimestre anterior.
- Habría que evaluar los puntos antes mencionados, ya que genera una disminución de la participación de la utilidad de 0.7% a 0.4% con respecto a los periodos del año 2015 y 2016 respectivamente, equivalente a una disminución de S/ 36,971.

TABLA N°3: Ratios Financiero Comparativo del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del año 2015 y el periodo de Enero a Marzo 2016.

B MOTORS SAC		
RATIOS FINANCIEROS		
<i>Expresado en Nuevos Soles</i>		
	<u>Ene - Mar 16</u>	<u>Oct - Dic 15</u>
RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL	0.43	0.47 <i>Disminución de liquidez</i>
RATIO PRUEBA DEFENSIVA	3.6%	7% <i>Disminución de liquidez</i>
CAPITAL DE TRABAJO	(9,835,179)	(6,685,598) <i>Capital de Trabajo negativo</i>
ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS	21	31 <i>Disminución de rotación de caja</i>
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (días)	53	53 <i>Días de inventario</i>
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (días)	29	31 <i>Días promedio de cobro</i>
PERIODO PROMEDIO DE PAGO (días)	35	36 <i>Días promedio de pago</i>
MARGEN BRUTO	8.9%	8.8% <i>Se mantuvo el margen bruto</i>
MARGEN OPERATIVO	1.0%	1.3% <i>Rentabilidad operativa disminuida</i>
MARGEN NETO	0.4%	0.7% <i>Rentabilidad operativa disminuida</i>
ROA	0.2%	0.5% <i>Rentabilidad sobre activos</i>
ROE	3.6%	7.2% <i>Rentabilidad sobre patrimonio</i>

Fuente: Elaboración Propia

El incremento de las Obligaciones Financieras corrientes disminuye el capital de trabajo ya que es mayor la diferencia entre el pasivo y activo corriente, por ende los indicadores de liquidez también disminuyeron del periodo 2015 al primer trimestre del año 2016.

Con el bajo nivel de ingresos y el aumento de gastos operativos, en el margen operativo y neto disminuyó al igual que el ROA y ROE que son dos indicadores de rentabilidad que me dicen la utilidad sobre el total de activo y total de patrimonio respectivamente.

Comentarios – Entrevista Aplicada

Entrevistado 1: Jorge Encomenderos Casuso (Subgerente BMotors SAC)

Se entrevistó a un integrante de la dirección de la empresa con el fin de tener conocimiento de lo que piensan a cerca del mercado automotriz, la situación económica y financiera, además de sugerencias que podría tener en mente para la reestructuración de la empresa en particular en base a una mejora de la organización.

El comentario fue netamente la reducción del mercado automotriz para el año 2016, admitió la falta de estrategias comerciales para impulsar las ventas del concesionario, sobretodo en el tema publicitario; además de enmarcar buenos ratios para alternativas de financiamiento, respeto por el Presupuesto de la empresa (sobretodo el de gastos) y su aceptación de un Plan financiero como instrumento para la mejora de la situación financiera y económica de la empresa.

Entrevistado 2: Iván Amaya Hernandez (Analista Financiero – Grupo Autonort TOYOTA)

Se entrevistó a un especialista en lo que respecta a Planes Financieros en el sector automotriz, sabiendo que el Concesionario de Autonort es el que mayores unidades coloca teniendo como matriz la marca Toyota.

Confirmó la reducción del mercado teniendo en cuenta ARAPER, pero no excusó dicha circunstancia a las ventas de automóviles; hizo referencia al análisis en las líneas de crédito, ya que comentó que con el capital de trabajo que se relacionan las empresas del sector automotriz, es básico contar con stock para la entrega de unidades acompañada con estrategias de marketing y publicidad tanto en sector de ventas, como el de postventa teniendo en cuenta el margen de mano de obra de los servicios brindados.

Concluyó que el Plan Financiero establece un control y correcto análisis de la situación de financiamiento de la empresa, búsqueda de capital de trabajo y controles presupuestales que ayudarán a rentabilizar de la mejor manera.

En conclusión la parte directriz de la empresa acepta los problemas que enfrenta la empresa en cuánto a organización y análisis de la información financiera de la empresa, además de falta de aprobaciones en los procesos de la empresa; evidenciando la necesidad de un Plan Financiero para mejorar la situación económica y financiera de la empresa, que nos confirma el especialista profesional entrevistado en esta oportunidad.

5.2 Diseño del Plan Financiero

En resumen lo que se detallará y formará parte del Plan Financiero se comparte en el siguiente cuadro:

PROBLEMAS DETECTADOS (Diagnóstico)	DISEÑO	MEJORAS
1. Incremento de las Obligaciones corto plazo	1. Refinanciamiento de la deuda corriente con Instituciones Financieras.	<i>Mejora de liquidez y Capital de trabajo</i>
2. Incremento de los Gastos operativos de la empresa	2. Reestructuramiento del Plan Administrativo y Operativo de Ventas.	<i>Incremento de Ingresos y Otros Ingresos (Incentivos)</i>
3. Creación de una Estrategia Comercial de Marketing	3. Creación de una Estrategia Comercial de Marketing.	<i>Incremento de Ingresos, Otros Ingresos (Bonos) y disminución de Gastos Financieros</i>
4. Implementación del Pre Control Presupuestal de Gastos	4. Implementación del Pre Control Presupuestal de Gastos.	<i>Reducción y Control de Gastos</i>

5.2.1 Refinanciamiento de la deuda corriente con Instituciones Financieras

Teniendo en cuenta que las Obligaciones financieras a largo plazo, significa el 89% del pasivo, buscaremos refinanciar el 80% de la deuda para poder registrarlas en el pasivo no corriente, disminuimos la cuota de las obligaciones, generándonos liquidez y mejoramos nuestro ratio de capital de trabajo al disminuir el pasivo corriente.

OBLIGACIONES FINANCIEROS (Largo Plazo)

BBVA	3,497,451	→ Refinanciamiento	3,497,451	
BCP	9,201,519	→ Refinanciamiento	9,201,519	
GNB	3,172,475		-	
	SI. 15,871,445		SI. 12,698,969	<i>Monto a Refinanciar</i> 80%

Cronograma de Pagos actual

MES	Principal	Pago Préstamos	Interés	Principal	Principal (Fin de Mes)
MAR - 16	S/. 12,698,969	S/. 1,096,442	S/. 69,811	S/. 1,026,631	S/. 11,672,339
ABR - 16	S/. 11,672,339	S/. 1,096,442	S/. 64,167	S/. 1,032,275	S/. 10,640,064
MAY - 16	S/. 10,640,064	S/. 1,096,442	S/. 58,492	S/. 1,037,949	S/. 9,602,115
JUN - 16	S/. 9,602,115	S/. 1,096,442	S/. 52,786	S/. 1,043,655	S/. 8,558,459
JUL - 16	S/. 8,558,459	S/. 1,096,442	S/. 47,049	S/. 1,049,393	S/. 7,509,066
AGO - 16	S/. 7,509,066	S/. 1,096,442	S/. 41,280	S/. 1,055,162	S/. 6,453,905
SET - 16	S/. 6,453,905	S/. 1,096,442	S/. 35,479	S/. 1,060,962	S/. 5,392,943
OCT - 16	S/. 5,392,943	S/. 1,096,442	S/. 29,647	S/. 1,066,795	S/. 4,326,148
NOV - 16	S/. 4,326,148	S/. 1,096,442	S/. 23,782	S/. 1,072,659	S/. 3,253,489
DIC - 16	S/. 3,253,489	S/. 1,096,442	S/. 17,886	S/. 1,078,556	S/. 2,174,932
ENE - 17	S/. 2,174,932	S/. 1,096,442	S/. 11,956	S/. 1,084,485	S/. 1,090,447
FEB - 17	S/. 1,090,447	S/. 1,096,442	S/. 5,995	S/. 1,090,447	S/. -0
				S/. 12,698,969	

El cronograma actual de la empresa, teniendo en cuenta la deuda que se piensa refinanciar fuerza un pago de S/ 1,096,442 pago mensual; por lo que se considera esta deuda a corto plazo amenazante al capital de trabajo que se obtiene para distintos gastos en los que incurre la empresa, por más que la matriz del concesionario apoye con el pago de la deuda.

Cronograma de Pagos de la deuda refinanciada

MES	Principal	Pago Préstamos	Interés	Principal	Principal (Fin de Mes)
MAR - 16	S/. 12,698,969	S/. 601,330	S/. 133,306	S/. 468,024	S/. 12,230,945
ABR - 16	S/. 12,230,945	S/. 601,330	S/. 128,393	S/. 472,937	S/. 11,758,008
MAY - 16	S/. 11,758,008	S/. 601,330	S/. 123,428	S/. 477,902	S/. 11,280,105
JUN - 16	S/. 11,280,105	S/. 601,330	S/. 118,411	S/. 482,919	S/. 10,797,187
JUL - 16	S/. 10,797,187	S/. 601,330	S/. 113,342	S/. 487,988	S/. 10,309,199
AGO - 16	S/. 10,309,199	S/. 601,330	S/. 108,219	S/. 493,111	S/. 9,816,088
SET - 16	S/. 9,816,088	S/. 601,330	S/. 103,043	S/. 498,287	S/. 9,317,801
OCT - 16	S/. 9,317,801	S/. 601,330	S/. 97,812	S/. 503,518	S/. 8,814,283
NOV - 16	S/. 8,814,283	S/. 601,330	S/. 92,527	S/. 508,803	S/. 8,305,479
DIC - 16	S/. 8,305,479	S/. 601,330	S/. 87,186	S/. 514,145	S/. 7,791,335
ENE - 17	S/. 7,791,335	S/. 601,330	S/. 81,789	S/. 519,542	S/. 7,271,793
FEB - 17	S/. 7,271,793	S/. 601,330	S/. 76,335	S/. 524,996	S/. 6,746,798
MAR - 17	S/. 6,746,798	S/. 601,330	S/. 70,824	S/. 530,507	S/. 6,216,291
ABR - 17	S/. 6,216,291	S/. 601,330	S/. 65,255	S/. 536,075	S/. 5,680,216
MAY - 17	S/. 5,680,216	S/. 601,330	S/. 59,627	S/. 541,703	S/. 5,138,513
JUN - 17	S/. 5,138,513	S/. 601,330	S/. 53,941	S/. 547,389	S/. 4,591,123
JUL - 17	S/. 4,591,123	S/. 601,330	S/. 48,195	S/. 553,135	S/. 4,037,988
AGO - 17	S/. 4,037,988	S/. 601,330	S/. 42,388	S/. 558,942	S/. 3,479,046
SET - 17	S/. 3,479,046	S/. 601,330	S/. 36,521	S/. 564,809	S/. 2,914,237
OCT - 17	S/. 2,914,237	S/. 601,330	S/. 30,592	S/. 570,738	S/. 2,343,498
NOV - 17	S/. 2,343,498	S/. 601,330	S/. 24,601	S/. 576,730	S/. 1,766,769
DIC - 17	S/. 1,766,769	S/. 601,330	S/. 18,546	S/. 582,784	S/. 1,183,985
ENE - 18	S/. 1,183,985	S/. 601,330	S/. 12,429	S/. 588,901	S/. 595,083
FEB - 18	S/. 595,083	S/. 601,330	S/. 6,247	S/. 595,083	S/. -0
				S/. 12,698,969	

El Pago mensual que se realizaría teniendo en cuenta un refinanciamiento a 24 meses sería de S/ 601,330; es decir 45% menos de pago en cada mes; definitivamente contribuye sustantivamente con la mejora en el capital de trabajo y liquidez de la empresa.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO – FLUJO DE CAJA

	EJECUTADO				PRESUPUESTADO			
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016		ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	
Ingreso por Ventas	3,497,579	4,122,147	4,871,628		3,866,573	4,557,033	5,385,584	
Ingreso por Incentivos	94,825	111,758	132,077		97,648	115,085	136,009	
Egresos por Compras	-2,731,109	-3,186,294	-3,748,683		-2,969,157	-3,499,364	-4,147,682	
Egreso por Gasto de Ventas	-183,623	-201,985	-226,468		-177,498	-195,248	-218,914	
Egreso por Gasto administrativo	-95,273	-104,800	-117,503		-90,965	-100,061	-112,190	
Egreso por Pago de impuestos	-104,912	-132,096	-164,276		-129,585	-155,236	-183,418	
TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	477,485.93	608,728.40	746,774.83		597,016.38	722,209.60	859,390.04	
Amortización de Préstamos	-344,092	-345,983	-347,885		-157,646	-159,301	-160,973	
Gastos Financieros (intereses)	-64,167	-58,492	-52,786		-128,393	-123,428	-118,411	
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-408,258.66	-404,475.47	-400,671.48		-286,038.54	-282,728.81	-279,384.33	
SALDO DE CAJA NETO	S/. 69,227	S/. 204,253	S/. 346,103	S/. 619,584	S/. 310,978	S/. 439,481	S/. 580,006	S/. 1,330,464

En el Flujo de Caja de Abril a Junio 2016 se consideró el incremento de ingresos teniendo en cuenta el diseño del Plan Financiero, además de la reducción de gastos operativos y el refinanciamiento de la deuda que correspondería a pagar casi la mitad de la amortización y gasto financiero correspondiente a la deuda que tiene el concesionario, del cual se hace efectivo (contado) por la empresa la tercera parte.

5.2.2 Reestructuración del Plan Administrativo de Ventas

Teniendo en cuenta la mala política de contratación del personal de ventas, y la desaprobación de gran porcentaje de nuestros clientes por la atención y seguimiento de su operación de compra; se ha decidido reestructurar el proceso de selección, así como la figura del cálculo de comisión para los Asesores de Venta, para de esa forma poder incrementar los ingresos por venta de vehículos, y a su vez el incremento del incentivo que nos brindan por las unidades vendidas.

- 5.2.2.1 Política de Contratación: La propuesta de contratación contemplará 2 puntos específicos: Experiencia no menor de 6 meses en venta de vehículos y Contratos sujetos a tiempo de 3 a 6 meses según rendimiento.
- 5.2.2.2 Política de pago de comisión por venta: El pago de la comisión a los Asesores de Venta se realizarán una vez consignada la entrega del vehículo y no el desembolso correspondiente a este, para buscar el compromiso de seguimiento hasta el final de la venta con el cliente, y además para conjurar el ingreso y el gasto en el periodo en que se ejecuta la operación según las NIIF.

Se proyectaron las siguientes mejoras anuales, teniendo en cuenta la reestructuración administrativa de Ventas:

Se proyectó las siguientes mejoras con el reestructuramiento del Plan Administrativo y Operativo de Ventas:

INCREMENTO DE INGRESOS (3%)	————→	317,577 <i>Recomendación del concesionario para ventas de marcas Mazda, Susuki, Great Wall, Changan y FOTON</i>
INCREMENTO DE INCENTIVOS (5%)	→	14,361 <i>Obtención de Incentivos por la venta de unidades Mazda, Susuki, Great Wall, Changan y FOTON</i>

5.2.3 Creación de una Estrategia Comercial de Marketing

El concesionario, deja la función de acaparar ventas (marketing) a la marca, más no tiene estrategias de descuento, alianzas y publicidad en los meses punta de ventas que le permita incrementar el número de unidades vendidas como concesionario, y a su vez llegar a obtener los bonos por alcance de meta que perciben todos los concesionarios por venta de las diferentes marcas.

MES	CALENDARIO	RADIO	PRENSA ESCRITA	EVENTOS	RADIO	PRENSA ESCRITA	EVENTOS
ENE - 16	Liquidación Unidades	SÍ	Periódicos / Revista		S/. 1,000	S/. 2,000	
FEB - 16	2015	SÍ	Periódicos	SÍ	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 2,500
MAR - 16	Impulso Ventas Unidades	SÍ	Periódicos / Revista		S/. 1,000	S/. 2,000	
ABR - 16	Fabricación	SÍ	Periódicos		S/. 1,000	S/. 1,000	
MAY - 16	2016	SÍ	Periódicos / Revista		S/. 1,000	S/. 2,000	
JUN - 16	Campaña de	SÍ	Periódicos		S/. 1,000	S/. 1,000	
JUL - 16	Beneficios	SÍ	Periódicos / Revista		S/. 1,000	S/. 2,000	
AGO - 16	BMOTORS	SÍ	Periódicos		S/. 1,000	S/. 1,000	
SET - 16	Liquidación Stock	SÍ	Periódicos / Revista		S/. 1,000	S/. 2,000	
OCT - 16	BMOTORS	SÍ	Periódicos		S/. 1,000	S/. 1,000	
NOV - 16	Promoción	SÍ	Periódicos / Revista	SÍ	S/. 1,000	S/. 2,000	S/. 2,500
DIC - 16	Cierre de Año	SÍ	Periódicos		S/. 1,000	S/. 1,000	

Con la estrategia de Marketing mensual que se detalló, se pretende disminuir los Gastos Financieros disminuyendo el stock de unidades fabricación 2015, así como publicar beneficios y descuentos para nuestros clientes en algunos meses, que complementarán nuestro incremento de ingresos y el cumplimiento de metas que serán recompensados con Bonos en soles para el concesionario.

Se proyectaron las siguientes mejoras, teniendo en cuenta el Plan Anual de Marketing, el cual consta de una división anual con las principales actividades que se tomarán en cuenta, enfocándonos en la venta de unidades del año y stock del año pasado; un apoyo en radio, prensa escrita y la realización de eventos en las temporadas de ventas altas para tratar de hacernos mayor mercado frente a la competencia de las diferentes marcas del sector automotriz.

Se proyectó las siguientes mejoras, teniendo en cuenta el reestructuramiento del Plan Administrativo y Operativo de Ventas:

INCREMENTO DE INGRESOS (10%)	→	1,058,589	<i>Por descuentos y beneficios a los clientes en las ventas de marcas Mazda, Susuki, Great Wall, Changan y FOTON.</i>
INCREMENTO DE BONOS POR META (3%)	→	8,616	<i>Obtención de Incentivos por cumplimiento de meta por la venta de unidades Mazda, Susuki, Great Wall, Changan y FOTON.</i>
REDUCCIÓN DE GASTOS FINANCIEROS (3%)	→	19,648	<i>Por la mejor rotación de inventarios, se reduce el gasto financiero por el financiamiento por capital de trabajo para compra de unidades.</i>

PRESUPUESTO DE VENTAS, COMPRAS Y OTROS INGRESOS

EJECUTADO

	ENE 2016	
VENTAS	59	S/. 2,964,050
Autos	45	S/. 2,074,835
- Suzuki	27	S/. 1,244,901
- Maza	9	S/. 414,967
- Great Wall	6	S/. 248,980
- Changan y otros	3	S/. 165,987
Camiones (Foton)	14	S/. 889,215

	FEB 2016	
VENTAS	70	S/. 3,493,345
Autos	55	S/. 2,445,341
- Suzuki	33	S/. 1,467,205
- Maza	11	S/. 489,068
- Great Wall	7	S/. 293,441
- Changan y otros	4	S/. 195,627
Camiones (Foton)	15	S/. 1,048,003

	MAR 2016		ENE - MAR 2016
VENTAS	83	S/. 4,128,498	S/. 10,585,893
Autos	63	S/. 2,889,949	
- Suzuki	37	S/. 1,733,969	
- Maza	13	S/. 577,990	
- Great Wall	8	S/. 346,794	
- Changan y otros	5	S/. 231,196	
Camiones (Foton)	20	S/. 1,238,549	

	ENE 2016	
COMPRAS	55	S/. 2,893,124
Autos	41	S/. 2,025,187
- Suzuki	25	S/. 1,215,112
- Maza	8	S/. 405,037
- Great Wall	5	S/. 243,022
- Changan y otros	3	S/. 162,015
Camiones	14	S/. 867,937

	FEB 2016	
COMPRAS	64	S/. 3,375,312
Autos	49	S/. 2,362,718
- Suzuki	29	S/. 1,417,631
- Maza	10	S/. 472,544
- Great Wall	6	S/. 283,526
- Changan y otros	4	S/. 189,017
Camiones	15	S/. 1,012,594

	MAR 2016		ENE - MAR 2016
COMPRAS	78	S/. 3,953,937	S/. 10,222,373
Autos	58	S/. 2,767,756	
- Suzuki	35	S/. 1,660,653	
- Maza	12	S/. 553,551	
- Great Wall	7	S/. 332,131	
- Changan y otros	4	S/. 221,420	
Camiones	20	S/. 1,186,181	

	ENE 2016	
OTROS INGRESOS		S/. 80,360
Incentivos		S/. 48,216
Alcance Meta		S/. 32,144

	FEB 2016	
OTROS INGRESOS		S/. 94,710
Incentivos		S/. 56,826
Alcance Meta		S/. 37,884

	MAR 2016		ENE - MAR 2016
OTROS INGRESOS		S/. 111,930	S/. 287,000
Incentivos		S/. 67,158	
Alcance Meta		S/. 44,772	

PRESUPUESTADO

	ABR 2016	
VENTAS	63	S/. 3,276,757
Autos	47	S/. 2,293,730
- Suzuki	28	S/. 1,376,238
- Maza	9	S/. 458,746
- Great Wall	6	S/. 275,248
- Changan y otros	4	S/. 183,498
Camiones	16	S/. 983,027

	MAY 2016	
VENTAS	78	S/. 3,861,892
Autos	55	S/. 2,703,325
- Suzuki	33	S/. 1,621,995
- Maza	11	S/. 540,665
- Great Wall	7	S/. 324,399
- Changan y otros	4	S/. 216,266
Camiones	23	S/. 1,158,568

	JUN 2016		ABR - JUN 2016
VENTAS	92	S/. 4,564,055	S/. 11,702,874
Autos	65	S/. 3,194,838	
- Suzuki	39	S/. 1,916,903	
- Maza	13	S/. 638,968	
- Great Wall	8	S/. 383,381	
- Changan y otros	5	S/. 255,587	
Camiones	27	S/. 1,369,216	

	ABR 2016	
COMPRAS	58	S/. 2,988,403
Autos	42	S/. 2,091,882
- Suzuki	26	S/. 1,255,129
- Maza	8	S/. 418,376
- Great Wall	5	S/. 251,026
- Changan y otros	3	S/. 167,351
Camiones	16	S/. 896,521

	MAY 2016	
COMPRAS	73	S/. 3,522,046
Autos	50	S/. 2,465,432
- Suzuki	31	S/. 1,479,259
- Maza	10	S/. 493,086
- Great Wall	5	S/. 295,852
- Changan y otros	4	S/. 197,235
Camiones	23	S/. 1,056,614

	JUN 2016		ABR - JUN 2016
COMPRAS	86	S/. 4,162,418	S/. 10,673,025
Autos	59	S/. 2,913,692	
- Suzuki	37	S/. 1,748,215	
- Maza	11	S/. 582,738	
- Great Wall	7	S/. 349,643	
- Changan y otros	4	S/. 233,095	
Camiones	27	S/. 1,248,725	

	ABR 2016	
OTROS INGRESOS		S/. 82,752
Incentivos		S/. 49,651
Alcance Meta		S/. 33,101

	MAY 2016	
OTROS INGRESOS		S/. 97,530
Incentivos		S/. 58,518
Alcance Meta		S/. 39,012

	JUN 2016		ABR - JUN 2016
OTROS INGRESOS		S/. 115,262	S/. 295,544
Incentivos		S/. 69,157	
Alcance Meta		S/. 46,105	

5.2.4 Implementación del Pre Control Presupuestal de Gastos

La potestad de las Jefaturas en aprobar los Gastos son muy contempladores, por lo que se implementará un Presupuesto de Gastos que se realizará a inicios de año, el cuál será aprobado por la Gerencia y Jefaturas, y se tendrá que respetar para evitar no incurrir en Gastos innecesarios; salvo circunstancias que ameriten los desembolsos previa revisión de la Gerencia.

A continuación se presenta el detalle de Gastos de administración y Ventas incurridos en el año 2014 y 2015, del cual se realizará un análisis para conservar los gastos necesarios para que formen parte de los Gastos Presupuestados a incurrir en el año 2016:

Tabla N° 4: Detalle de la reducción de Gastos Presupuestados 2016

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

	<u>Ene - Mar 16</u>		<u>PSPTO Abr- Jun16</u>		<u>OBSERVACIONES</u>
Planilla Administración General	136,494	43%	136,494	45%	
Planilla Contabilidad	42,343	13%	33,376	11%	No se renovó a personal que se contrató para cubrir postembarazo de trabajadora.
Planilla Limpieza	11,956	4%	7,970	3%	No se renovó a personal que se contrató para cubrir descanso médico de trabajador.
Planilla Seguridad	9,963	3%	9,963	3%	
Otros Gastos Administrativos	116,821	37%	115,441	38%	
<i>Gastos de viaje</i>	16,555		16,555		
<i>Movilidad, viáticos y otros</i>	27,592		26,212		Por ser Gastos menores aprobados por la Jefatura, se reestableció solo el 95%.
<i>Servicios básicos</i>	22,074		22,074		
<i>Otros Gastos Administrativos</i>	50,600		50,600		
	317,577	100%	303,245	100%	REDUCCIÓN 5% DE GASTOS ADMINISTRATIVOS
			-14,332		
			-5%		

Fuente: Propia

Presupuesto de Planilla (Gastos Administrativos)

<u>NOMBRES</u>	<u>CARGO</u>	<u>ÁREA</u>	<u>REMUNERACIÓN</u>	<u>VACACIONES</u>	<u>GRATIFICACIÓN</u>	<u>CTS</u>	<u>ESSALUD</u>	<u>TOTAL GASTO</u>
RONCAL VELEZ KARLA VANESSA	ADMINISTRADORA DE VENTAS	ADMINISTRACION	2,500	208	454	246	225	3,634
ALMENDARIZ CASTRO DIEGO JOSE CARLOS	ANALISTA COMERCIAL	ADMINISTRACION	2,000	167	363	197	180	2,907
JAUREGUI BRACAMONTE ENRIQUE DANIEL	ANALISTA COMERCIAL	ADMINISTRACION	2,000	167	363	197	180	2,907
MONTEVERDE MANRIQUE LUIS DAVID	ASISTENTE LOGISTICA	ADMINISTRACION	1,200	100	218	118	108	1,744
CARRION CARCELEN GABRIEL ENRIQUE	GERENTE GENERAL	ADMINISTRACION	6,000	500	1,090	591	540	8,721
MARTINEZ GALICIA ERICK DANIEL	JEFE DE MARKETING	ADMINISTRACION	2,200	183	400	217	198	3,198
PRETELL RAMIREZ EVONY TATIANA	SECRETARIA	ADMINISTRACION	1,500	125	273	148	135	2,180
LOAYZA ASCATE ANDRE GIANPIERRE	SISTEMAS	ADMINISTRACION	1,500	125	273	148	135	2,180
ENCOMENDEROS CASUSO JORGE MARIO	SUB GERENTE	ADMINISTRACION	10,000	833	1,817	985	900	14,535
RODRIGUEZ LUIS CARLOS ENRIQUE	LOGISTICA	ADMINISTRACION	1,200	100	218	118	108	1,744
CORTEGANA DEZA ANA LUZ	ASISTENTE CONTABLE	CONTABILIDAD	1,200	100	218	118	108	1,744
HARO CHAVEZ FIORELLA	ASISTENTE CONTABLE	CONTABILIDAD	1,500	125	273	148	135	2,180
PAREDES GOICOCHEA ANA LUCIA	ASISTENTE CONTABLE	CONTABILIDAD	1,500	125	273	148	135	2,180
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	ASISTENTE CONTABLE	CONTABILIDAD	1,800	150	327	177	162	2,616
LUJAN RODRIGUEZ DANIELA CLARITA	CONTADORA GENERAL	CONTABILIDAD	3,500	292	636	345	315	5,087
GAVIDIA REYES ROSELITA	CAJA	CONTABILIDAD	1,000	83	182	98	90	1,453
MENDOZA ASENCIOS LUIS REYNALDO	LIMPIEZA	LIMPIEZA	950	79	173	94	86	1,381
CUSTODIO LOYOLA ELIZABETH YAJAIRA	LIMPIEZA	LIMPIEZA	920	77	167	91	83	1,337
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	LIMPIEZA	LIMPIEZA	850	71	154	84	77	1,235
CABANILLAS CASTILLO JAIME RAMON	VIGILANTE	SEGURIDAD	1,200	100	218	118	108	1,744
VIDAL MARINGOTA GUILLERMO CESAR	VIGILANTE	SEGURIDAD	1,200	100	218	118	108	1,744
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO - PLANILLA			43,070	3,589	7,824	4,241	3,876	62,601
								187,804
								MENSUAL
								TRIMESTRAL

En el presente Presupuesto de Gastos de Planilla administrativo, podemos verificar el monto diseñado para que forme parte del Gasto administrativo, teniendo en cuenta los cambios de no renovar por duplicidad de funciones y por ser puestos temporales de la Asistente Contable y personal de limpieza.

Tabla N° 5: Detalle de la reducción de Gastos Presupuestados 2016

<u>GASTOS DE VENTAS</u>	<u>Ene - Mar 16</u>	<u>PSPTO Abr-Jun16</u>	
Gasto de Personal de Ventas	118,979 23%	104,709 21%	
<i>Remuneración Ventas</i>	80,061	75,669	10 Asesores de Ventas planillados (Antes: 14 Asesores)
<i>Comisiones</i>	38,919	29,040	
Servicios básicos	10,298 2%	10,298 2%	
<i>Agua</i>	1,877	1,877	
<i>Energía Eléctrica</i>	4,527	4,527	
<i>Internet</i>	3,894	3,894	
Línea Móvil	5,967 1%	5,370 1%	
<i>RPC</i>	4,837	4,354	Reducción de pago de línea (10%) por reducción de personal ventas
<i>RPM</i>	1,130	1,017	
Vigilancia (externo)	17,539 3%	17,539 3%	
Otros Servicios Prestados por terceros	5,142 1%	7,874 2%	Se tuvo en cuenta el Gasto por labores de marketing y publicidad (*)
Formularios, impresiones	3,290 1%	3,290 1%	
Regalias	352,500 68%	352,500 70%	
Útiles de Escritorio	2,072 0%	2,072 0%	
Útiles de Limpieza	2,923 1%	2,923 1%	
	518,709 100%	506,573 100%	REDUCCIÓN 2% GASTO DE VENTAS
		-12,135	
		-2%	

Fuente: Propia

Con la reducción de Gastos, según detalle; se puede proyectar una disminución de los Gastos Operativos en un porcentaje bastante mejorado que en los resultados ejecutados seguramente podremos observar la mejora en la situación económica y financiero que conlleva contar con el Plan Financiero en la empresa.

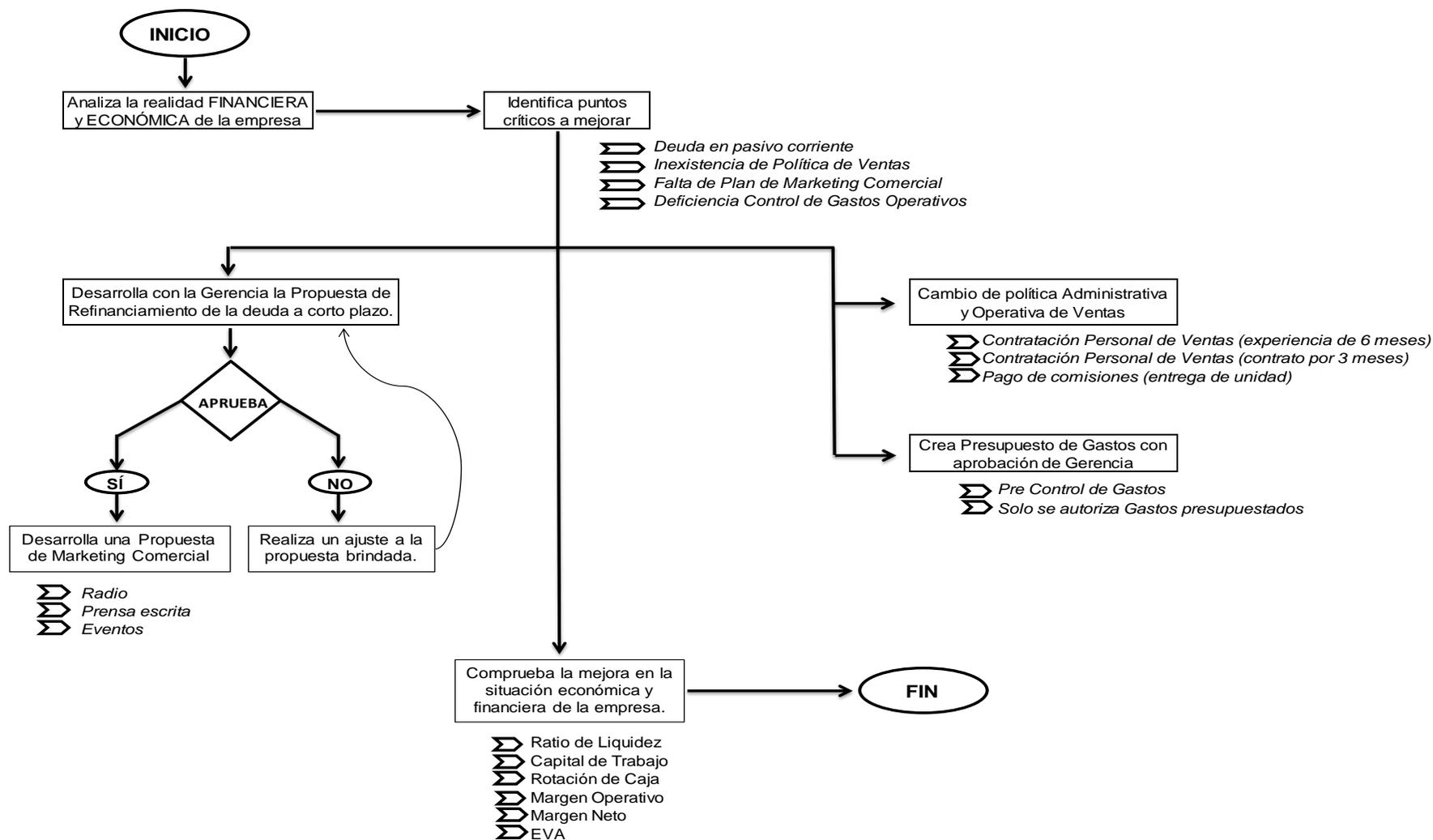
Presupuesto de Planilla (Gasto de Ventas)

NOMBRES	CARGO	ÁREA	REMUNERACIÓN	VACACIONES	GRATIFICACIÓN	CTS	ESSALUD	TOTAL GASTO
BRICEÑO ROJAS JORGE ALEXANDER	ALMACENERO	ALMACEN	754	63	137	74	68	1,095
GUILLEN CENEPO D MAYER	ASESOR DE REPUESTOS	ALMACEN	750	63	136	74	68	1,090
LOPEZ ASTUDILLO RICARDO	ASESOR REPUESTOS	ALMACEN	750	63	136	74	68	1,090
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
NO RENOVACIÓN DE CONTRATO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
ROJAS BUENO JORGE FERNANDO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
SALDAÑA RODRIGUEZ GILBERT RONALD	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
TELLO LARRAIN WILDER FERNANDO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
JUAREZ LEON DILMER CARLOS	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
LA SERNA ALVAREZ DANIEL RAMSES	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
LOZANO MARIN LUIS	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
MARTINEZ VARGAS DIAZ FLAVIA	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
MILLER VALDIVIEZO JORGE ALFREDO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
PINEDO PEÑA ELVIS DIEGO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	900	75	164	89	81	1,308
RAMIREZ CEDEÑO JOSE RICARDO	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	1,000	83	182	98	90	1,453
ESCOBEDO DAVILA CESAR ENRIQUE	SUPERVISOR COMERCIAL	VENTAS	1,500	125	273	148	135	2,180
FELIX APOLAYA ALDO	SUPERVISOR COMERCIAL	VENTAS	1,000	83	182	98	90	1,453
RODRIGUEZ GOMEZ YSAAC MANUEL	SUPERVISOR COMERCIAL	VENTAS	1,500	125	273	148	135	2,180
GAMBOA HOLGUIN GUILLERMO GONZALO	GERENTE COMERCIAL	VENTAS	2,000	167	363	197	180	2,907
COMISIONES	EJECUTIVO DE VENTAS	VENTAS	6,660	555	1,210	656	599	9,680
TOTAL GASTO VENTAS - PLANILLA			24,014	2,001	4,362	2,365	2,161	34,903
								104,709

MENSUAL
TRIMESTRAL

En el siguiente presupuesto de Gastos de planilla de ventas, podemos verificar el total del gasto diseñado, teniendo en cuenta la reducción de los 4 asesores de venta, que al final nos quedaríamos con 10 de los 14 ya existentes; quedando como motivo principal el bajo número de unidades promedio vendidos por cada asesor.

5.3 Implementación del Plan Financiero



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN FINANCIERO

N°	ACCIÓN	OBJETIVO	ÁREAS	FECHA	DURACIÓN
1	Análisis de la realidad económica y Financiera de la empresa.	Identificación de de los puntos críticos a mejorar, teniendo en cuenta indicadores.	GERENCIA, CONTABILIDAD FINANZAS	4° Semana (Mes Febrero)	4 días hábiles
2	Revisión con la Gerencia el diseño de las mejoras de los puntos críticos obtenidos	Obtener la aprobación por parte de la Gerencia de las mejoras que se tendrán en cuenta en el Plan Financiero.	GERENCIA	1° Semana (Mes Marzo)	3 días hábil
3	Ejecución del Refinanciamiento de la deuda corriente con los Bancos BCP y BBVA	Descargar nuestros pagos por deudas, generando mayor capital de trabajo presente.	GERENCIA, CONTABILIDAD FINANZAS	2° Semana (Mes Marzo)	2 días hábiles
4	Revisión y contratos de las acciones de Marketing Publicitario	Impulsar el incremento de ventas de las unidades para llegar a las metas y percibir Incentivos.	GERENCIA - VENTAS FINANZAS COMERCIAL	2° Semana (Mes Marzo)	3 días hábiles
5	Implementación de las nuevas políticas de contratación y comisiones al personal de Ventas.	Dar a conocer al personal de ventas y administrativo, las nuevas políticas para control y correcta ejecución para la búsqueda de incremento de ingresos.	GERENCIA - VENTAS FINANZAS	3° Semana (Mes Marzo)	2 días hábiles
6	Publicación del PreControl Presupuestal de Gasto Administrativo y Ventas para el año 2016.	Informar a los Jefes y pedir su apoyo en el control y ejecución de los Gastos según Presupuestos.	TODAS LAS ÁREAS	4° Semana (Mes Marzo)	5 días hábiles
7	Revisión de los indicadores financieros de la situación económica y financiera de la empresa.	Verificar la mejora que trajo consigo el Plan Financiero en la empresa.	GERENCIA	1° Semana (Mes Julio)	2 días hábiles

COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN: S/ 3,000 de Honorarios de un Analista Financiero que dirigirá con las áreas pertinentes la ejecución del Plan Financiero en las 6 semanas pactadas.



Implementación de la política de contratación en el Formato de requerimiento de Personal para Ventas, donde se detalla la experiencia mínima de experiencia como Ejecutivo de ventas de vehículos, además del periodo de prueba según diseño:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- **Cargo:** Ejecutivo de Ventas
- **Departamento:** Ventas
- **Depende de:** Gerencia de Ventas

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Cumplir con los objetivos de volumen de ventas establecidos por la empresa.
- Representar y mercadear los productos de la organización.
- Realizar el seguimiento correspondiente de la Postventa del vehículo.
- Garantizar, ofrecer y dar conocimiento al cliente, nuestras ventas colaterales con terceros.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

- Nivel satisfactorio de atención al cliente
- Conocimientos básicos de marketing y mercadeo
- Estudio universitario completo
- Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares

ADICIONALES

- El Ejecutivo de Ventas estará a prueba de 3 a 6 meses para su contratación anual, dependiendo el rendimiento y cumplimiento de meta de ventas, según establezca la organización.

Implementación de la Política de Pago de comisión en el CONTRATO a los Asesores de Venta, donde se especifica los requisitos para la percepción de la comisión:

“ESTRUCTURA REMUNERATIVA DEL PERSONAL DE VENTA DE VEHICULOS”.

1. ANTECEDENTES

Que, a inicios del presente año, nuestra casa matriz difundió que este año sería muy prospero para la venta de vehículos nuevos, estas metas fueron difundidas sin tener en consideración que podían existir hechos fortuitos o de fuerza mayor que podrían originar que este venta sea menor, por lo antes expuesto se ha originado que la proyección de ventas de vehículos nuevos se vea afectada casi en un 30%, afectando indiscutiblemente nuestra operatividad, por ello debemos aprobar la nueva política comercial denominada **“INCENTIVO DE REMUNERACIONES EN LA VENTA DE VEHICULOS NUEVOS”**.

2. OBJETIVO.

Esta nueva Política Comercial denominada **“INCENTIVO DE REMUNERACIONES EN LA VENTA DE VEHICULOS NUEVOS”**, permitirá incentivar la venta de vehículos nuevos, ventas de crédito a través del financiamientos y la venta de seguros, todo ello con la finalidad generar una mayor rentabilidad a favor de la empresa, en la venta de vehículos nuevos; y procurar que las ventas de las unidades vehiculares se realicen de la manera más oportuna y teniendo presente los estándares que exige la casa matriz.

3. CONCEPTOS GENERALES.

3.1. REMUNERACION.- Es la cantidad que recibe el trabajador, en dinero o en especie, como contraprestación por los servicios prestados a favor de su empleador, siempre que sea de su libre disposición.

3.2. ESTRUCTURA REMUNERATIVA.-

Las remuneraciones que se tendrán presente son:

A. REMUNERACION PRINCIPAL.- Está asociadas a la **regularidad y permanencia.**

También se le denomina haber básico o salario básico, incluye por lo general la

Remuneración Mínima Vital (RMV). Se otorga cada vez que el trabajador cumpla con la condición de laborar efectivamente o poner a disposición su fuerza de trabajo.

Dentro de este grupo tenemos:

- **COMISIONISTAS.-** Entiéndase por comisionistas a aquellos trabajadores que perciben una remuneración fija, adicional e independientemente de sus ingresos complementarios variables (comisiones). Dentro de ellas tenemos:
 - ✓ **Comisión.- Es el importe de dinero entregado al trabajador por su servicio prestado y para su goce se exige de requisitos adicionales que son:**
 - Cancelación por parte del cliente y/o Entidad financiera en la cuenta de la empresa.
 - Cumplimiento del Check List del Files de Venta con firma del cliente.
 - Confirmar el seguimiento de la venta, hasta la entrega de la unidad.

Los requisitos antes establecidos serán revisados y confirmados por la Gerencia de ventas para la confirmación del paso de la comisión.

4. ALCANCE

La presente política es de aplicación para los Gerentes y Ejecutivo de ventas de vehículos y aplica para la venta de vehículos de todas las marcas del concesionario.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma se inicia a partir del 01 de Abril del presente año en curso 2016, y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación alguna.

6. APROBACION.-

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo al primer día del mes de Abril del 2016.

Implementación de la política de cumplimiento del Pre Control Presupuestal de Gastos Administrativos y de Ventas:

La organización dispone que el Presupuesto de Gastos Administrativos y de Ventas enviado a las Jefaturas de las áreas operativas y administrativas, se cumplirán a cabalidad, teniendo como tope máximo de gasto por partidas lo ya detallado en las partidas de los siguientes gastos:

Gastos Administrativos

- Gastos por planilla
- Otros Gastos administrativos (viáticos del personal, otros)

Gasto de Ventas

- Gasto de Personal de Ventas (Comisiones)
- Servicios básicos
- Vigilancia
- Útiles
- Otros

Ante cualquier gasto de las partidas antes mencionadas, que genere un déficit de efectivo, se tendrá que pedir a la Gerencia General la aprobación mediante justificación del monto excesivo de lo presupuestado según el diseño del Plan Financiero implementado por la Gerencia.

Adicionalmente se adjunta el Porcentaje de Cumplimiento de la Situación Económica y financiera, teniendo en cuenta el Presupuesto del diseño con los datos reales Ejecutados teniendo en cuenta la implementación del Plan Financiero.

B MOTORS SAC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(Expresado en Nuevos Soles)

	Abr-Jun16 REAL		Abr-Jun16 PSTDO		% Cumplimiento
Efectivo y equivalente de efectivo	1,114,695	6%	1,148,136	6%	S/. 33,441 97%
Cuentas por cobrar comerciales- terceros	949,905	5%	863,550	5%	
Cuentas por cobrar accionistas y personal	-	0%		0%	
Cuentas por cobrar a terceros terceros	4,320,520	23%	4,008,934	22%	
Existencias	1,274,120	7%	1,415,688	8%	
Creditos de Impuestos	652,225	3%	592,932	3%	
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	8,311,465	44%	8,029,240	44%	
Inmueble Maquinaria y Equipo (neto)	10,408,255	56%	10,369,211	56%	
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	10,408,255	56%	10,369,211	56%	
TOTAL DE ACTIVO	18,719,720	100%	18,398,451	100%	
Anticipo de clientes	974,096	5%	885,542	5%	
Tributos, contraprestaciones y aportes al Esalud	99,894	1%	90,813	0%	
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	14,992	0%	15,617	0%	
Cuentas por Pagar comerciales Terceros	519,696	3%	472,451	3%	
Obligaciones financieras	3,188,011	17%	3,219,891	17%	S/. 31,880 99%
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	4,796,689	26%	4,684,313	25%	
Obligaciones financieras	12,698,969	68%	12,698,969	68%	S/. 0 100%
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	12,698,969	68%	12,698,969	68%	
TOTAL DE PASIVO	17,495,658	93%	17,383,283	94%	
Capital	700,000	4%	700,000	4%	
Capital adicional	-	0%	-	0%	
Resultados Acumulado	391,138	2%	351,900	2%	
Resultados del Ejercicio	132,923	1%	145,597	1%	
TOTAL DE PATRIMONIO	1,224,061	7%	1,197,497	6%	
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	18,719,720	100%	18,580,779	100%	

Como podemos observar el porcentaje de Cumplimiento de la cuenta de Efectivo fue del 97%, debido a algunos gastos adicionales ejecutados; un 99% de la cuenta de Obligaciones financieras a corto plazo y 100% a largo plazo, es decir solo una pequeña deuda adicional que gestionó la empresa.

Tabla N° 7: Estado de Situación Económica Comparativo trimestral - Comprobación (% Cumplimiento)

B MOTORS SAC					
ESTADO DE RESULTADOS					
<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>					
	Abr-Jun16 REAL		Abr-Jun16 PSTDO		% Cumplimiento
INGRESOS NETOS	11,644,482	100.0%	11,702,704	100.0%	S/. 58,222 99.5%
(-) COSTO DE VENTAS	(10,619,767)	-91.2%	(10,672,866)	-91.2%	
(=) UTILIDAD BRUTA	1,024,714	8.8%	1,029,838	8.8%	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(306,278)	-2.6%	(303,215)	-2.6%	S/. 3,063 99%
(-) GASTO DE VENTAS	(511,639)	-4.4%	(501,406)	-4.3%	S/. 10,233 98%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	206,797	1.8%	225,217	1.9%	18,419 92%
(+) OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	301,576	2.6%	295,544	2.5%	
(+) INGRESOS FINANCIEROS	321,588	2.8%	315,156	2.7%	
(-) GASTOS FINANCIEROS	(684,420)	-5.9%	(677,575)	-5.8%	
(-) GASTOS EXCEPCIONALES	(12,618)	-0.1%	(12,744)	-0.1%	
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE PART. E IMP	132,923	1.1%	145,597	1.2%	12,674 91%

Fuente: Propia

Con un 99% y 98% de cumplimiento del importe de gastos de administración y ventas respectivamente, se alcanza en la utilidad operativa un cumplimiento del 92% de la utilidad operativa presupuestada y un 91% de cumplimiento de la utilidad neta; indicadores nada despreciables teniendo en cuenta los resultados reales de la organización.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1 Resultados del diagnóstico

A continuación se visualiza los 4 problemas detectados en el diagnóstico que se realizó a la empresa, teniendo en cuenta sus principales cuentas del Estado de Situación Económico y Financiero, el impacto cuantificado y el diseño que se realizó en el Plan Financiero implementado:

PROBLEMAS DETECTADOS	IMPACTO	DISEÑAR
Incremento de las Obligaciones financieras corrientes.	LIQUIDEZ - CAPITAL DE TRABAJO Incrementó 44% - S/ 4,817,343	- Refinanciamiento de la deuda corriente con entidades financieras.
Mala política de contratación y pago de comisiones a los Asesores de Ventas.	INGRESOS - LIQUIDEZ Disminuyó ingresos 1% - S/ 105,859	- Reestructuramiento del Plan administrativo y operativo de Ventas.
Ausencia de un Plan o actividades marketing para impulsar ingresos a través de nuevas ventas.	INGRESOS - LIQUIDEZ Disminuyó ingresos 1% - S/ 105,859	- Creación de actividades de Marketing Calendario para impulsar ventas.
Incremento de Gastos Operativos	RENTABILIDAD (Situación Económica) Incrementó 4% - S/ 34,404	- Implementación del Pre Control Presupuestal de Gastos

6.2 Resultados del diseño del Plan Financiero

A continuación se presenta un Cuadro Resumen, en dónde se pueden visualizar los resultados del diseño del Plan Financiero, teniendo en cuenta los Planes de acción para los 4 problemas detectados en el diagnóstico; resultados que fueron cuantificados e identificados por las cuentas y/o partidas del Estado de Situación Financiero y Económico:

PLAN FINANCIERO	IMPACTO	RESULTADOS
- Refinanciamiento de la deuda corriente con entidades financieras.	LIQUIDEZ - CAPITAL DE TRABAJO (Situación Financiera)	- Cuenta de Efectivo: Incremento 108% (S/ 672,129) - Capital de trabajo: Incremento S/ 13,526,973
- Reestructuramiento del Plan administrativo y operativo de Ventas.	INGRESOS - LIQUIDEZ (Situación Económica - Financiera)	- Cuenta de Ingresos: Incremento 3% (S/ 517,577) - Cuenta de Otros Ingresos: Incremento 5% (S/ 14,361)
- Creación de actividades de Marketing Calendario para impulsar ventas.	INGRESOS - LIQUIDEZ (Situación Económica - Financiera)	- Cuenta de Ingresos: Incremento 10% (S/ 1,058,589) - Cuenta de Otros Ingresos: Incremento 3% (S/ 8,616)
- Implementación del Pre Control Presupuestal de Gastos	RENTABILIDAD (Situación Económica)	- Gastos Administrativos: Reducción 5% (S/ 14,332) - Gasto de Ventas: Reducción 2% (S/ 12,135)

6.3 Resultado de la Implementación: Comprobación de la mejora en la situación Económica y Financiera

B MOTORS SAC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
(Expresado en Nuevos Soles)

	ABR - JUN 2016		ENE - MAR 2016	
Efectivo y equivalente de efectivo	1,114,695	6%	619,584	3%
Cuentas por cobrar comerciales- terceros	949,905	5%	863,550	5%
Cuentas por cobrar accionistas y personal	-	0%		0%
Cuentas por cobrar a terceros terceros	4,320,520	23%	4,008,934	21%
Existencias	1,274,120	7%	1,415,688	8%
Creditos de Impuestos	652,225	3%	592,932	3%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	8,311,465	44%	7,500,688	40%
Inmueble Maquinaria y Equipo (neto)	10,408,255	56%	11,329,760	60%
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	10,408,255	56%	11,329,760	60%
TOTAL DE ACTIVO	18,719,720	100%	18,830,448	100%
Anticipo de clientes	974,096	5%	885,542	5%
Tributos, contraprestaciones y aportes al Esalud	99,894	1%	90,813	0%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	14,992	0%	15,617	0%
Cuentas por Pagar comerciales Terceros	519,696	3%	472,451	3%
Obligaciones financieras	3,188,011	17%	15,871,445	84%
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	4,796,689	26%	17,335,867	92%
Obligaciones financieras	12,698,969	68%	403,442	2%
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	12,698,969	68%	403,442	2%
TOTAL DE PASIVO	17,495,658	93%	17,739,309	94%
Capital	700,000	4%	700,000	4%
Capital adicional	-	0%	-	0%
Resultados Acumulado	391,138	2%	351,900	2%
Resultados del Ejercicio	132,923	1%	39,239	0%
TOTAL DE PATRIMONIO	1,224,061	7%	1,091,138	6%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	18,719,720	100%	18,830,448	100%

- Mejora en la Situación Financiera

Se resumen a continuación, las cuentas y la variación a favor de las partidas del activo y disminución de las partidas del pasivo, que construyen la mejora de liquidez, capital de trabajo neto y rotación de caja para la empresa; esto se dio por el refinanciamiento de la deuda corriente para disminuir los egresos de efectivo, y el plan de marketing para incrementar caja con los ingresos.

	ABR - JUN 2016	ENE - MAR 2016	VARIACIÓN	
Efectivo y equivalente de efectivo	1,114,695 6%	619,584 3%	495,112	80%
	ABR - JUN 2016	ENE - MAR 2016	VARIACIÓN	
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	8,311,465 44%	7,500,688 40%	810,777	11%
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	10,408,255 56%	11,329,760 60%	(921,505)	-8%
	ABR - JUN 2016	ENE - MAR 2016	VARIACIÓN	
Obligaciones financieras	3,188,011 17%	15,871,445 84%	(12,683,434)	-80%
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	4,796,689 26%	17,335,867 92%	(12,539,178)	-72%

Tabla N° 9: Estado de Situación Económica Comparativo trimestral - Comprobación

B MOTORS SAC				
ESTADO DE RESULTADOS				
<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>				
	ABR - JUN 2016	ENE - MAR 2016	VARIACIÓN	
INGRESOS NETOS	11,644,482	10,585,893	1,058,589	10%
(-) COSTO DE VENTAS	(10,619,767)	(9,643,748)		
(=) UTILIDAD BRUTA	1,024,714	942,144		
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(306,278)	(317,577)	11,299	-4%
(-) GASTO DE VENTAS	(511,639)	(518,709)	7,070	-1%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	206,797	105,859	100,939	95.4%
(+) OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	301,576	287,215		
(+) INGRESOS FINANCIEROS	321,588	310,289		
(-) GASTOS FINANCIEROS	(684,420)	(654,947)		
(-) GASTOS EXCEPCIONALES	(12,618)	(9,177)		
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE PART. E IMP	132,923	39,239	93,684	238.8%

Fuente: Propia

- Mejora en la Situación Económica

La mejora de la situación económica, se visualiza en el incremento de la utilidad operativa; básicamente esa mejora de rentabilidad es en base al incremento de los ingresos por parte del plan de marketing; además se tiene la disminución del gasto de ventas y administrativo teniendo en cuenta el Presupuesto y la reducción del gasto por personal.

A continuación se presenta la variación a detalle de las partidas más importantes del Estado de Resultados de la empresa:

	ABR - JUN 2016		ENE - MAR 2016		VARIACIÓN	
INGRESOS NETOS	11,644,482	100.0%	10,585,893	100.0%	1,058,589	10%
	ABR - JUN 2016		ENE - MAR 2016		VARIACIÓN	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(306,278)	-2.6%	(317,577)	-3.0%	11,299	-4%
(-) GASTO DE VENTAS	(511,639)	-4.4%	(518,709)	-4.9%	7,070	-1%
(=) UTILIDAD OPERATIVA	206,797	1.8%	105,859	1.0%	100,939	95.4%

La mejora en la utilidad operativa de 0.8 puntos porcentuales es la mejor prueba del beneficio en la situación económica, y como podemos ver prácticamente se duplica el rendimiento obtenido en el primer trimestre del año cuando no se contaba con la implementación del Plan Financiero.

Tabla N° 10: Ratios Financieros comparativo trimestral - Comprobación

B MOTORS SAC			
RATIOS FINANCIEROS			
<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>			
	ABR - JUN16	ENE - MAR16	
1) RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL	1.73	0.43	Mejora del ratio de liquidez
2) CAPITAL DE TRABAJO	3,514,776	(9,835,179)	Mejora sustancia del capital de trabajo
3) ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS	34	21	Mejora en la rotación de caja
4) ROTACIÓN DE INVENTARIOS (días)	43	53	Mejora en rotación de inventarios
5) PERIODO PROMEDIO DE COBRO (días)	29	29	No hubo cambio significativos
6) PERIODO PROMEDIO DE PAGO (días)	35	35	No hubo cambio significativos
7) MARGEN BRUTO	8.8%	8.9%	
8) MARGEN OPERATIVO	1.8%	1.0%	Se mejoró la rentabilidad operativa
9) MARGEN NETO	1.1%	0.4%	Se mejoró la rentabilidad neta
10) ROA	0.7%	0.2%	Se mejoró la rentabilidad sobre activos
11) ROE	10.9%	3.6%	Se mejoró la rentabilidad sobre patrimonio

Fuente: Propia

Como se puede observar en los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad, existen mejoras en la liquidez, capital de trabajo, rotación de caja, ciclo de conversión del efectivo (mejora rotación de inventarios), margen operativo, neto y los rendimientos del activo (ROA) y patrimonio (ROE) en el periodo trimestral donde contamos con el Plan Financiero implementado.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

La implementación de un Plan Financiero incide, mejorando sustancialmente la situación económica (liquidez y capital de trabajo) y financiera (márgenes económicos) de la empresa B Motors SAC y se consigue a partir de la estructuración de 4 puntos críticos que falta desarrollar en la empresa, y que se logró canalizar a partir de un análisis de las principales partidas de los EEFF y planes operativos de la empresa.

Tener en cuenta un crecimiento de nuestra capacidad de pago a corto plazo, generando liquidez con un refinanciamiento de nuestra deuda es un gran inicio (la cuota pasó de ser S/ 1,096,442 a S/ 601,330; es decir 55% del pago mensual del primer trimestre 2016), de esa manera se puede pensar en diagramar un Plan de Marketing para el incremento de ventas en el año (10% equivalente a S/ 1,058,589 en ingresos y 5% equivalente a S/ 14,361 en Otros ingresos); además de buscar el compromiso de la venta eficiente por parte de los Asesores de Venta bajo una modalidad de contrato que les permita producir para seguir trabajando, y el pago de sus comisiones por la ejecución total de la venta hasta la entrega del vehículo, mejorando la calidad del servicio que se le brinda el servicio como Asesoría para su compra.

Todo Plan Financiero desarrolla no solo Planes para incrementar los ingresos, si no también control de Gastos en base a presupuestos para reducir gastos (4% Gasto Administrativo, equivalente a S/ 11,299 y 1% Gasto de Ventas, equivalente a S/ 7,070) y obtener directamente una mejora en la utilidad operativa de la empresa (S/ 100,939 adicional); esas circunstancias fue la que se generó en la presente investigación, creando las siguientes mejoras en la situación financiera y económica para la empresa, tal y como lo describe Apaza M. en su libro "Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados" y Ortega A. en su libro "Planificación Financiera Estratégica" enfocándose en la planeación corto y largo plazo en base al incremento de liquidez y generación de rentabilidad.

La mejora por parte de la situación financiera fue brindada por el refinanciamiento de la cuantiosa deuda a corto plazo que se tenía (de 12 a 24 meses), generando una mejora en el índice de liquidez y contar con un fuerte capital de trabajo adicional(S/ 13, 349,955), aparte de vernos con mayor posibilidad de pago ante cualquier eventualidad de financiamiento para crecimiento de la operatividad de la empresa.

En lo que respecta a la mejora en la situación económica, el incremento de ingresos (S/ 1,059,589) dado por la política administrativa de ventas, el plan de marketing y la reducción de gastos teniendo en cuenta el pre control presupuestal de gastos (S/ 100,939), generó una mejora en el ratio de margen operativo y neto de más del doble y más del triple hablando en cifras monetarios (de S/ 39,239 a S/ 132,923); además del ROA (de 0.2% a 0.7%) y ROE (de 3.6% a 10.9%) mejorado de la empresa para el segundo trimestre del año 2016 que se contó con el Plan Financiero implementado.

Adicionalmente vemos que el porcentaje de cumplimiento de la situación financiera y económica es muy alto, si comparamos el Presupuesto de los meses de Abril a Junio 2016 con el resultado real del mismo periodo teniendo en cuenta el Plan Financiero implementado. La cuenta de Efectivo, tiene un 97% de cumplimiento por parte del activo corriente, mientras que las obligaciones financieras a corto y largo plazo un 99% y 100% de cumplimiento, es decir se controlaron las deudas en su totalidad.

En la situación Económica, el porcentaje de cumplimiento de los ingresos fue 99.5% y en los gastos de administración y ventas 99% y 98% respectivamente, cifras muy buenas para que el resultado operativo obtenga un 92% de cumplimiento y 91% de cumplimiento de la utilidad operativa de la organización.

Con respecto a los antecedentes, la tesis de Ruiz, K. y Rubio, N. (2014) titulado "El Plan Financiero y la mejora en la situación económica-financiera de Autonort Cajamarca SAC" indican que el Plan financiero que implementaron mejoró la situación económica de la empresa, aduciendo una mejora en la utilidad que obtuvieron, resultados similares que tenemos en la presente investigación teniendo en cuenta la disminución de gastos operativos e incremento de ingresos. Además, en la mejora de la situación financiera, se realizó un refinanciamiento de la deuda, mejorando su liquidez y obteniendo mayor capital de trabajo para gestionar la operatividad empresarial de la organización.

Dicha circunstancia de mejora económica financiera se manifiesta con la tesis titulada "Elaboración de un Plan Financiero para la empresa Comercializadora de vehículos de marca Toyota Casabaca S.A, de Vallejo J. Ecuador 2012; ya que se justifica un incremento de ingreso por ventas de acuerdo al plan financiero, además de la reducción de costos variables (Gasto de administración y ventas) que impactan al momento de verificar los ratios financieros favorables a la empresa después de la ejecución del plan financiero.

CONCLUSIONES

- Los procesos operativos de la empresa son manejados sin control de gastos, ni estrategias de crecimiento de ingresos. En el primer trimestre del año 2016 resultó un índice de liquidez bajo (0.43), un capital de trabajo negativo (-S/ 9,835,179), un margen operativo disminuido (1.0%), así como un margen neto deficiente (0.4%) que conlleva a concluir el mal estado que se encuentra la situación económica y financiera de la empresa.
- El Plan Financiero se diseñó en base a 4 puntos críticos que se observaron y son relevantes para la mejora en la situación económica-financiera de la empresa; se empezó por el refinanciamiento del 80% de la deuda a corto plazo (S/ 12,698,969) para generar capital de trabajo y mejorar el índice de liquidez; se reestructuró la política administrativa de ventas para mejorar la atención y el índice de aceptación por parte de los clientes y generar un incremento de los ingresos (3%) Otros ingresos por incentivos (5%); por otro lado con la creación del Plan anual de Marketing se buscó un incremento de ingresos (10%) e incremento de Otros ingresos por cumplimiento de meta en ventas (3%), por último con el Pre Control Presupuestal de Gastos Operativos se ejecutó para el segundo trimestre del año 2016 una reducción del Gasto de Ventas (2%) y una reducción del Gasto de administración (5%).
- La implementación se ejecutó en el mes de Marzo 2016, pudiendo contar desde Abril 2016 con la ejecución del Plan Financiero, en primer lugar tenemos la propuesta de refinanciamiento de la deuda corriente para generar capital de trabajo y mejorar el índice de liquidez(97% *cumplimiento del saldo de Efectivo y 99% de cumplimiento de las Obligaciones financieras presupuestadas*); se estableció la inversión en el Plan de Marketing anual asignando eventos, publicidad radial y escrita que conlleven a una mejora en las ventas(99% *cumplimiento de los ingresos presupuestados*). Además la reestructuración del plan administrativo de ventas con respecto al personal y su pago de comisiones contractualmente, para luego finalizar con la reducción de gastos operativos con la implementación del pre control presupuestal de gastos que obtuvo un cumplimiento del 99% del importe de gastos operativos presupuestados.

- La comprobación de la incidencia del Plan financiero en la situación financiera se visualiza a través de la mejora en el índice de liquidez, que de obtener ratios de 0.43 (Ene-Mar 2016) obtenemos 1.73 (Abr-Jun 2016) y una mejora en el capital de trabajo de S/ -9,835,179 (Ene-Mar 2016) obtenemos S/ 3,514,776 (Abr-Jun 2016). Así también la mejora en la situación económica la tenemos con el índice de margen operativo de 1.0% (Ene-Mar 2016) a 1.8% (Abr-Jun 2016), mejora en el índice de margen neto de 0.4% (Ene-Mar 2016) a 1.1% (Abr-Jun 2016), mejora en el ROA de 0.2% (Ene-Mar 2016) a 0.7% (Abr-Jun 2016) y ROE de 3.6% (Ene-Mar 2016) a 10.9% (Abr-Jun 2016); lo que significa en cifras monetarios, una mejora del primer trimestre del año 2016 Enero - Marzo (*Utilidad neta de S/ 39,239*) al trimestre Abril – Junio 2016 (*Utilidad neta de S/ 132,923*) de S/ 93,684 que significa una mejora porcentual de 0.7% de participación de los ingresos trimestral.

RECOMENDACIONES

- Realizar diagnósticos en los 2 últimos meses de cada año para visualizar puntos críticos que se necesiten repotenciar o ajustar para buscar mejoras sostenibles en la situación económica y financiera de la empresa.
- Realizar un seguimiento de las 4 actividades realizadas en el Plan Financiero para generar un soporte que brinde la tranquilidad de encontrar las mejoras que se busquen en la situación económica-financiera de la empresa.
- Buscar las mejores opciones al implementar el Plan Financiero, analizando la mejor manera de encontrar la mayor mejora posible a nivel económica y financiera de la empresa, en base a decisiones en conjunto para beneplácito de la empresa.
- Tener en cuenta el análisis de ratios en periodos menores a un año para evaluar y poder analizar cómo es que se vienen suscitando las mejoras en la situación operativa, organizacional, económica y financiera de la empresa.

REFERENCIAS

- Amaya, J. A. (2009). Toma de decisiones gerencias. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Apaza Meza, M. (2000). Analisis e Interpretación Avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera Moderna. Lima: Red Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2011). Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados. Pacifico.
- Apaza, M. (2013). Guia Práctica de Finanzas Corporativas. Lima: Pacifico Editores.
- Brealey, R. y. (2002). Fundamento de Financiación Empresarial-4ta Edicion. México: Editorial McGraw Hill. .
- Flores, J. (2003). Contabilidad Gerencial. Lima: Centro de especializacion en Contabilidad y Finanzas.
- <http://gestion.pe/tu-dinero/como-revisar-y-actualizar-nuestro-plan-financiero-ii-2111938>
- Ortega, A. (2008). Planificación Financiera Estrategica. EE.UU: McGraw Hill Interamericana.
- Puente, A. (2006). Finanzas Corporativas para el Perú. Lima: Instituto Pacifico.
- Saldivar, A. (2000). Planeación Financiera de la Empresa. Mexico: Trillas.
- Weston, T. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Vol I. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ruiz K. & Rubio N. (2014) Tesis: El Plan Financiero y la mejora en la situación económica-financiera de Autonort Cajamarca SAC
- Quiroz C. (2014) Tesis: *Planeamiento Estratégico Financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa Aviso SAC*
- Lazo, C. & Moreno, S. (2013) Tesis: *Propuesta de un Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la empresa Glamour salón y Spa*
- Vallejo, J. (2012) Tesis: *Plan Financiero para la empresa Comercializadora de vehículos de marca TOYOTA CASABACA S.A*
- Moyolema, M. (2011) Tesis: *La Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y crédito Kuriñan*
- Meza, J. (2010) Tesis: *Análisis Comparativo de las principales herramientas de Planeación Financiera*

ANEXOS

ENTREVISTA N° 1

Apellidos y Nombres: Jorge Encomenderos Casuso

Cargo actual: Subgerente de la empresa B Motors SAC

1. ¿Cuál es la situación actual del mercado automotriz en Trujillo?

Bueno, en definitiva la proyección del mercado automotriz nacional se va a reducir, pero igual se encuentra un mercado suficiente para nuestras marcas y siempre la alternativa de encontrar en otros mercados clientes potenciales.

2. Usted como parte de la dirección de la empresa, ¿Cómo observa la situación económica y financiera de la empresa?

En el año 2015 fuimos cayendo debido a no tener estrategias comerciales, pero el tipo de cambio terminó por llevarnos a lo más profundo de nuestra utilidad neta; trataremos de buscar alternativas de financiamiento evitando incrementar más los gastos financieros, no hay otra opción.

3. ¿Qué procesos o políticas cree que se debería tener en cuenta para un reestructuración en su organización?

Las políticas creo que ya están establecidas, pero creo que podemos explorar el mundo de la estrategia comercial de ventas teniendo en cuenta el marketing actual que no tenemos, ya que toda la publicidad es inversión de DERCO, del cual somos concesionario.

4. ¿Se podría tener en cuenta un Pre Control Presupuestal de Gastos, teniendo en cuenta la idiosincrasia de los procesos de la empresa?

Por supuesto, a veces con Gabriel (Gerente) no nos damos el tiempo de poder visualizar o responsabilizar a alguien de los egresos de efectivo o aprobación de los diferentes gastos y se tienden por inflar hasta que nos damos cuenta que fue parte de la mala presentación de resultados que al final obtenemos.

5. ¿La implementación de un Plan Financiero ayudaría a mejorar la situación económica-financiera de su organización?

Definitivamente, ya que cambiaríamos muchas cosas y áreas, y estoy seguro que repotenciaríamos no solo las ventas, si no tendríamos ayuda con los incentivos que percibiríamos por cumplimiento de metas, permisos y facilidades que nos brindaría DERCOC.

ENTREVISTA N° 2

Apellidos y Nombres: Juan Carlos Sánchez León

Cargo actual: Analista Financiero – Grupo Autonort TOYOTA

1. ¿Cuál es la situación actual del mercado automotriz en el Trujillo?

La situación actual es una contracción del mercado en Trujillo, según la estadística 2015 de ARAPER hay marcas que se han repotenciado, las llamadas grandes se mantienen, pero los clientes ya toman a todas las marcas como alternativas, por lo que se dice que existe parte del mercado en exploración que se puede tomar como posible ventas en disputa para todos los concesionarios por igual.

2. Si quisiéramos evaluar la mejora de la situación económica y financiera de un concesionario automotriz ¿Qué áreas tendrían que ser los puntos críticos a analizar?

Lógicamente primero está el nivel de endeudamiento como empresa, ya que debemos ser operativamente atractivos para las instituciones financieras y tengamos líneas de crédito y capital de trabajo para crecer; de allí la unidad de venta de vehículos abarca en su mayoría la participación más grande, casi el total de las empresas del sector automotriz, por lo que se tendría que revisar los procesos de este, para reformular algunos en cuanto a estrategias de marketing y/o formas de superar las metas de ventas; de allí ya podríamos ir a las líneas de soporte que son las de repuestos y Mano de obra, no dejando de lado el margen que nos deja el servicio profesional que se brinda a los clientes de nuestras marcas, ya que como participación de ingresos no será relevante frente a la unidad de

vehículos, pero como margen suma a lo que se busca operativamente en la organización.

3. ¿Cree usted que la implementación de un Plan financiero ayudaría a mejorar la situación económica-financiera de los concesionarios automotrices?

Definitivamente que sí, el Plan Financiero establece un mejor control y análisis del proceso de financiamiento y busca de capital de trabajo para la empresa; de allí se parte para buscar Planes de Ventas, marketing y Controles presupuestales que ayudan no solo a la parte financiera de la empresa, sino anexados directamente con los resultados, a lo que se le llama la situación económica.

En lo que respecta al mercado automotriz es bastante acertado realizarlo, debido al juego de líneas de crédito y nivel de uso de capital de trabajo en estas empresas, por la compra de unidades que tiene costos elevados y que se necesita para una eficiente operatividad del negocio.

FOTOS



Frontis del Concesionario BMOTORS



Salón de Ventas Principal - BMOTORS



Fuerza de Ventas - BMOTORS



Almacén de Repuestos - BMOTORS