



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., EN PIURA 2015.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autoras:**

Claudia Varinia de Las Mercedes Guadalupe Cabeza  
Diana Paola Liñan Saavedra

**Asesor:**

Mg. CPC Martin Facundo Ruiz

Trujillo – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Claudia Guadalupe Cabeza** y **Diana Liñan Saavedra**, denominada:

**“EL PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C, EN PIURA 2015.”**

---

Mg. CPC Martín Facundo Ruíz  
**ASESOR**

---

CPC Carola Rosana Salazar Rebaza  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

CPC Karina Solano Campos  
**JURADO**

---

CPC Juan Carlos Sánchez León  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento.  
Por su amor infinito, por sus consejos, valores y motivación constante.  
Por sus ejemplos de perseverancia que me han permitido seguir adelante.

A mi hermano,  
porque fue una base para la construcción de mi vida profesional,  
motivándome a tener deseos de superación, sus virtudes  
y su gran corazón me llevan a admirarlo al  
considerarlo un ejemplo a seguir.

Diana L.

## DEDICATORIA

A mi madre Cecilia, por sus consejos, su amor y compañía durante todo mi vida escolar y universitaria, y por esforzarse siempre para apoyarme en el cumplimiento de todas mis metas.

A mi esposo, por ser un gran compañero, consejero y padre y ayudarme en mi crecimiento profesional y personal cada día.

Claudia G.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir, por estar guiándonos en cada paso dado, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros docentes, por sus enseñanzas y por impulsarnos a ser los mejores en cada uno de nuestros proyectos.

A la empresa ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., por la confianza depositada en nosotras para el desarrollo del presente proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Justificación.....	16
1.4. Limitaciones .....	17
1.5. Objetivos .....	17
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	17
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Bases Teóricas .....	20
2.3. Definición de términos básicos .....	37
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>39</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	39
3.2. Operacionalización de variables .....	39
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>41</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	41
4.2. Material. ....	41
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	41
4.2.2. <i>Población</i> .....	41
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	41
4.3. Métodos.....	41
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i> .....	41
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....</b>	<b>44</b>
5.1. Descripción general de la empresa.....	44
5.1.1 <i>Reseña histórica</i> .....	44
5.1.2. <i>Visión</i> .....	44

5.1.3.	Misión.....	44
5.1.4.	Valores.....	45
5.1.5.	Principales productos y servicios.....	45
5.1.6.	Principales clientes.....	45
5.1.7.	Principales proveedores.....	45
5.1.8.	Análisis FODA.....	46
5.1.9.	Organigrama.....	46
5.2.	Diagnóstico.....	47
5.2.1.	Diagnóstico operativo.....	47
5.2.1.	Diagnóstico financiero.....	51
5.3.	Diseño.....	59
5.3.1.	Presupuestos.....	59
5.3.1.1.	Presupuesto de Ventas.....	59
5.3.1.2.	Presupuesto de Cobranzas.....	61
5.3.1.3.	Presupuesto de Compras.....	61
5.3.1.4.	Presupuesto de Remuneraciones.....	63
5.3.1.5.	Presupuesto de impuestos.....	67
5.3.1.6.	Presupuesto de obligaciones financieras.....	67
5.3.1.7.	Presupuesto de Gastos.....	69
5.3.1.8.	Presupuesto de Depreciación.....	70
5.3.1.9.	Flujo de caja.....	71
5.3.1.10.	Punto de equilibrio.....	72
5.3.1.11.	Estados Financieros Propyectados.....	74
5.3.1.12.	Ratios Propyectados.....	76
5.3.2.	Objetivos Estratégicos.....	78
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
6.1.	Implementación.....	79
6.1.1.	Aplicación del presupuesto de ventas.....	79
6.1.2.	Aplicación del presupuesto de cobranzas.....	79
6.1.3.	Aplicación del presupuesto de compras.....	80
6.1.4.	Aplicación del presupuesto de remuneraciones.....	80
6.1.5.	Aplicación del presupuesto de impuestos.....	81
6.1.6.	Aplicación del presupuesto de gastos.....	81
6.1.7.	Aplicación del presupuesto de depreciación.....	82
6.1.8.	Aplicación de los objetivos estratégicos.....	83
6.1.9.	Aplicación de los estados financieros.....	102
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>108</b>
7.1.	Comprobación.....	108
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>113</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	52
Tabla N°2: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.....	55
Tabla N°3: Análisis de Ratios.....	57
Tabla N°4: Ventas reales periodo Enero a Junio 2015.....	60
Tabla N°5: Ventas Proyectadas Periodo Julio a Diciembre 2015.....	60
Tabla N°6: Análisis De Las Cobranzas.....	61
Tabla N°7: Compras Reales Periodo Enero A Junio 2015.....	62
Tabla N°8: Compras Proyectadas Periodo Julio A Diciembre 2015.....	62
Tabla N°9: Costo Unitario Por Tipo De Trabajador - 1er Semestre 2015.....	63
Tabla N°10: Remuneraciones Reales Periodo Enero A Junio 2015.....	64
Tabla N°11: Costo Unitario Por Tipo De Trabajador – 2do Semestre 2015.....	65
Tabla N°12: Remuneraciones Proyectadas Periodo Julio A Diciembre 2015.....	66
Tabla N°13: Impuestos Reales Periodo De Enero A Junio 2015.....	67
Tabla N°14: Proyección De Impuestos Periodo De Julio A Diciembre 2015 .....	67
Tabla N°15: Cronograma De Obligaciones Financieras – Leasing.....	68
Tabla N°16: Tabla De Gastos Reales De Enero A Junio 2015.....	69
Tabla N°17: Tabla De Gastos Proyectados De Julio A Diciembre 2015.....	70
Tabla N°18: Resumen De Activos 2015.....	70
Tabla N°19: Resumen De Depreciación Enero – Junio 2015.....	70
Tabla N°20: Proyección De Depreciación Julio – Diciembre 2015.....	71
Tabla N°21: Proyección De Amortización Julio – Diciembre 2015.....	71
Tabla N°22: Flujo De Caja Enero – Junio 2015.....	71
Tabla N°23: Flujo De Caja Proyectado Julio - Diciembre 2015.....	72
Tabla N°24: Punto De Equilibrio – Diésel B5 UV (En Unidades).....	73
Tabla N°25: Punto De Equilibrio – Diésel B5 UV (En Soles).....	73
Tabla N°26: Punto De Equilibrio – Gasohol 84 (En Unidades).....	73
Tabla N°27: Punto De Equilibrio – Gasohol 84 (En Soles).....	73
Tabla N°28: Estado De Situación Financiera Proyectado.....	74
Tabla N°29: Estado De Resultados Proyectado.....	76
Tabla N°30: Ratios Proyectados.....	77

Tabla 31: Aplicación Del Presupuesto De Ventas Jul – Dic 2015.....	79
Tabla 32: Variación Del Presupuesto De Ventas Jul – Dic 2015.....	79
Tabla 33: Aplicación Del Presupuesto De Cobranzas Jul – Dic 2015.....	79
Tabla 34: Variación Del Presupuesto De Cobranzas Jul – Dic 2015.....	79
Tabla 35: Aplicación Del Presupuesto De Compras Jul – Dic 2015.....	80
Tabla 36: Variación Del Presupuesto De Compras Jul – Dic 2015.....	80
Tabla 37: Aplicación Del Presupuesto De Remuneraciones Jul – Dic 2015.....	80
Tabla 38: Variación Del Presupuesto De Remuneraciones Jul – Dic 2015.....	80
Tabla 39: Aplicación Del Presupuesto De Impuestos Jul – Dic 2015.....	81
Tabla 40: Variación Del Presupuesto De Impuestos Jul – Dic 2015.....	81
Tabla 41: Aplicación Del Presupuesto De Gastos Jul – Dic 2015.....	81
Tabla 42: Variación Del Presupuesto De Gastos Jul – Dic 2015.....	81
Tabla 43: Aplicación Del Presupuesto De Depreciación Jul – Dic 2015.....	82
Tabla 44: Variación Del Presupuesto De Depreciación Jul – Dic 2015.....	82
Tabla 45: Listado De Nuevos Clientes – 2do Semestre 2015.....	83
Tabla 46: Variación De Clientes – Periodo 2015 .....	84
Tabla 47: Tabla De Comisiones Por Captación De Clientes – 2do Semestre 2015.....	84
Tabla 48: Tabla De Comisiones Pagadas Por Captación De Clientes – 2do Semestre 2015.....	85
Tabla 49: Tabla De Clientes Actuales – 1er Semestre 2015 .....	85
Tabla 50: Tabla De Clientes Nuevos – 2do Semestre 2015 .....	86
Tabla 51: Tabla De Clientes Por Porcentaje De Compras – 2do Semestre 2015 .....	86
Tabla 52: Nivel De Cumplimiento De Las Políticas Para La Toma De Inventarios – 1er Y 2do Semestre 2015 .....	88
Tabla 53: Análisis Económico De La Inversión .....	89
Tabla 54: Análisis Financiero De La Inversión .....	90
Tabla 55: Análisis De Mermas De Diésel B5 UV – Periodo 2015 .....	93
Tabla 56: Análisis De Mermas de Gasohol 84 – Periodo 2015 .....	94
Tabla 57: Variación De Plazo De Crédito Entre Relacionadas .....	95
Tabla 58: Nivel De Cumplimiento Del Proceso De Facturación, Cobranzas Y Ventas En Obra - Periodo 2015 .....	98
Tabla 59: Nivel De Cumplimiento De Contratos De Mutuo Realizados Entre Relacionadas En El Periodo 2015 .....	98

Tabla 60: Nivel De Cumplimiento De Plazos Para La Cancelación De Préstamos Entre Relacionadas – 2015.....	98
Tabla 61: Listado De Clientes Y Líneas De Crédito Asignadas – 2do Semestre 2015 .....	101
Tabla 62: Variación De Cotización Emitidas 1er Y 2do Semestre 2015.....	101
Tabla 63: Nivel De Cumplimiento De Plazos Para La Cancelación De Créditos – 2015 .....	102
Tabla N°64: Periodo De Crédito Cuentas Por Pagar – 2015 .....	102
Tabla N° 65: Aplicación Del Estado De Situación Financiera – Periodo 2015.....	103
Tabla N° 66: Variación Del Estado De Situación Financiera – Periodo 2015 .....	105
Tabla N° 67: Aplicación Del Estado De Resultados – Periodo 2015 .....	106
Tabla N° 68: Variación Del Estado De Resultados – Periodo 2015 .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Flujograma Proceso De Cobranza.....	48
Grafico N°2: Flujograma Proceso De Venta De Combustible En Obra.....	49
Grafico N° 3: Flujograma Proceso De Compra De Combustible.....	50
Gráfico N°4: Organigrama Reestructurado.....	63
Grafico N° 5: Variación De Mermas En Glns – Diésel B5 UV .....	94
Grafico N°6: Proceso De Facturación Y Cobranzas .....	96
Grafico N°7: Proceso De Ventas En Obra .....	97
Grafico N°8: Proceso De Gestión De Clientes .....	99
Grafico N°9: Ratio de Liquidez General .....	116
Grafico N°10: Prueba Ácida .....	117
Grafico N°11: Indicador de Caja .....	117
Grafico N°12: Ratio de Apalancamiento Financiero.....	117
Grafico N°13: Ratio de Estructura de Capital.....	118
Grafico N°14: Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) .....	118
Grafico N°15: Rendimiento sobre los Activos (ROA) .....	118
Grafico N°16: Razón de Cobertura de Intereses .....	119
Grafico N°17: Margen operativo (MO) .....	119
Grafico N°18: Margen de Utilidad Neta (MUN).....	119
Grafico N°19: Rotación de Cuentas por Cobrar.....	120
Grafico N° 20: Periodo Promedio de Cobro .....	120
Grafico N° 21: Rotación de Cuentas por Pagar .....	120
Grafico N° 22: Periodo Promedio de Pago .....	121

## RESUMEN

El presente trabajo muestra la implementación de un plan financiero para la Estación de Servicios Illescas S.A.C., con la finalidad de mejorar su situación económica y financiera.

Para ello se ha realizado, en primera instancia, un análisis de la situación actual de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades financieras, haciendo uso del análisis vertical, horizontal y análisis de ratios; posteriormente, se han establecido objetivos estratégicos acorde a sus necesidades, que servirán de guía en el desarrollo del plan financiero; también se han elaborado los presupuestos para el segundo trimestre del ejercicio 2015 de manera que al compararlos podamos evidenciar mejoras en la empresa.

Finalmente, se ha evidenciado una mejora de la situación económica y financiera de la empresa a través del incremento de la rentabilidad de la empresa en un 9.39% sobre los activos y en un 12.23% sobre el patrimonio neto; también se ha optimizado el índice de liquidez a 1.72 y su factor de caja 0.68, contribuyendo al beneficio de la empresa y validando los objetivos de la presente tesis.

## ABSTRACT

This paper shows the implementation of a financial plan for the Service Station Illescas S.A.C., in order to improve their economic and financial situation.

In first instance, it has been done an analysis of the current situation of the company to identify its strengths and financial weaknesses, making use of vertical, horizontal and ratio analysis; subsequently it has been established strategic objectives according to their needs, that will guide the development of the financial plan; it also has been prepared budgets for the second quarter of 2015 so, that we can compare them and demonstrate improvements in the company.

Finally, it has shown an improvement of the economic and financial situation of the company by increasing the profitability of the company in a 9.39% on assets and 12.23% in net wealth; it is also optimized the liquidity ratio to 1.72 and 0.68 cash factor contributing to the benefit of the company and validating the objectives of this thesis.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Desde hace mucho tiempo, la venta de combustibles ha sido considerada un negocio más que rentable y que se ha ido consolidando debido al incremento, año a año, de los vehículos que se encuentran en circulación; así también, debido a la creciente necesidad en diversos sectores como parte del funcionamiento de maquinaria industrial. Según las estadísticas la demanda mundial en el año 2014 fue 92.086 millones de barriles día y en América Latina, la demanda de combustibles líquidos fue de 7.125 millones de barriles día. (BP Statistical Review Of World Energy, 2014)

En el Perú, el sector consume 231 mil barriles día aproximadamente (BP Statistical Review Of World Energy, 2014) y dicha demanda se ve reflejada en las más de 3,850 estaciones de servicios, de las cuales 62% son independientes y las restantes forman parte de las cuatro grandes cadenas de abastecimiento (Pecsa, Primax, Repsol y Petroperú). Ochoa, V. (Diario Gestión, 2013). Así mismo, el comportamiento del sector no escapa a la velocidad de cambio con el que se mueven los productos que ofrecen, debido a la volatilidad de sus precios, y de la gran influencia de la oferta y la demanda. Ante ello, surge la necesidad de planificar y tener control sobre los stocks, los créditos y la gestión de las deudas e inversiones; es decir, conocer la necesidad de recursos de la organización y los métodos para conseguirlos, en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos trazados.

Como respuesta a la necesidad de planificar en tiempo de cambio constante, surge el planeamiento financiero, que es por excelencia la herramienta empresarial que permite proyectar, en términos monetarios, el resultado de sus decisiones y comprobar si los objetivos se consiguen o no, y si crea o no valor para todos los colectivos implicados en la organización. Sin embargo, en nuestro país esta actividad es mayoritariamente común en la gran empresa, debido a su exposición a riesgos sistemáticos y a la falta de información financiera por parte de las MYPES.

Sin embargo, el nuevo contexto tecnológico y la mayor cultura financiera facilitan, que las medianas y pequeñas empresas también puedan desarrollar sus propios modelos de planeamiento financiero, lo que se convierte en una gran ayuda en la

toma de decisiones y su sostenibilidad financiera a largo plazo. Rayo,S. (26 de Abril de 2016).

En este contexto, ejecuta sus operaciones la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., que es un distribuidor minorista de combustibles ubicado en la ciudad de Piura, que fue fundado en el año 2011 como una alternativa de solución a la necesidad de abastecimiento de combustible a la maquinaria de CONSTRUCTORA S.A.C., dedicada al rubro de construcción de obras civiles, y que desde hace 4 años se encuentra prestando servicios a la compañía minera Miski Mayo S.R.L. dedicada a la extracción de fosfatos. Esto por motivo de la lejanía de la ubicación donde prestaba servicios CONSTRUCTORA S.A.C., así como las exigencias de su cliente principal, quien restringe el ingreso de los proveedores de combustible en sus instalaciones.

Teniendo en cuenta este escenario, CONSTRUCTORA S.A.C. pasó a ser el principal cliente de ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., quien le otorgaría facilidades de pago. Hasta el año 2013, la gerencia de ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., que es la misma que CONSTRUCTORA S.A.C. no se preocupó por ampliar la cartera de clientes puesto que los productos vendidos a CONSTRUCTORA S.A.C. cubrían los gastos de la empresa; sin embargo, la lenta rotación de las cuentas por cobrar entre relacionadas afecta situación económica y financiera de la empresa y reducen el margen de ganancia de ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

A partir del año 2014, la gerencia de ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C. decide impulsar las operaciones de la empresa, ampliar su cartera de clientes, modernizar las instalaciones y adquirir unidades de transporte para la distribución de combustibles; sin embargo, el no contar con un adecuado control y planificación financiera genera un desbalance en las cuentas por cobrar, pérdidas por sobrecostos y tentativas de inversión fallidas que a su vez traen consigo el no poder concretar los objetivos establecidos y que éstos se continúen prorrogando en el tiempo. Así mismo, la empresa no puede cumplir con sus obligaciones financieras ni de gestión,

demostrando falta de liquidez y rentabilidad y una continua dependencia de su empresa relacionada CONSTRUCTORA S.A.C.

Esta situación, ha motivado a las autoras a realizar una investigación para determinar de qué manera influye un plan financiero en la situación económica y financiera de la empresa en mención.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el plan financiero mejora la situación económica y financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., en Piura 2015?

## 1.3. Justificación

Con la dinámica actual de mercado y el entorno competitivo, las empresas necesitan innovar, y planear rápidamente. Un adecuado manejo de los recursos en conjunto con el análisis financiero económico y tratamiento eficaz de la información son la clave para gerenciar el proceso de cambio y lograr el desempeño deseado.

Ante ello surge como alternativa de gran utilidad en el medio empresarial, la planificación financiera, que permite realizar proyecciones y conocer anticipadamente los ingresos, consumos e inversiones para periodos futuros, dando a la entidad la oportunidad de definir con mayor certeza las metas y directrices necesarias para el logro de sus objetivos. Así mismo, la planificación financiera, permite conocer las posibilidades de expansión, la viabilidad de un presupuesto o la posibilidad de nuevos proyectos, y la planificación de reservas para inversiones futuras.

- Justificación teórica. Permite corroborar los beneficios de la adecuada aplicación de un plan financiero en las operaciones empresariales.
- Justificación aplicativa o práctica. Permitirá realizar proyecciones que servirán como base de una toma de decisiones más certera.
- Justificación valorativa. La presente investigación tendrá un impacto económico financiero para la empresa mediante una adecuada planificación y uso eficaz de los recursos.
- Justificación académica. Servirá como un marco base para consulta de estudiantes, egresados y empresas similares que necesiten implementar un

plan financiero; así mismo, permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera profesional de Contabilidad y Finanzas.

#### **1.4. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones durante el desarrollo de la investigación tenemos:

- Dificultad para lograr la colaboración del personal del área contable en lo que respecta a otorgar información; así como restricciones para el acceso a documentos originales.
- Debido a la ubicación de la empresa, resulta difícil las visitas continuas a las instalaciones para obtener información; así mismo, existen demoras para el envío de la documentación física.
- Otra de las limitaciones es el acceso a la información virtual, puesto que la empresa no cuenta con un sistema contable, y había precedente de un continuo cambio de personal en el área contable; gran parte de los datos se encontraban perdidos o desorganizados por lo que se inició un proceso de regularización de los mismos.
- Finalmente, la gerencia muestra reticencia en cuanto a los beneficios de aplicar el plan financiero por no haberse utilizado dicha herramienta con anterioridad en la empresa.

A pesar de lo descrito anteriormente, se pudo tener acceso a la información por terceras personas de la empresa, para poder llevar a cabo la presente investigación.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Demostrar que el Plan Financiero mejora la situación económica y financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., en Piura 2015.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos operativos de la empresa con el uso de la metodología; y analizar su situación económica y financiera actual.

- Diseñar el plan financiero incluyendo estrategias de inversión, financiamiento y gestión de capital de trabajo que resuelva los problemas de liquidez, lenta rotación de cuentas por cobrar y exceso de mermas de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.
- Implementar el plan financiero como herramienta para la toma de decisiones de inversión, operación y financiamiento.
- Comprobar que el plan financiero mejora la situación económica y financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., 2015

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

- La tesis titulada “Plan Financiero para la empresa Abrendaño Briceño Cía. Ltda.” de Luz, Gómez Ramón (2013) publicada por la Universidad Nacional de Loja, en Loja, Ecuador muestra que a través de un análisis de las principales cuentas de la empresa y un planeamiento financiero, se mejora la toma de decisiones, debido a que se pueden ubicar las ventajas y falencias de la organización como el desequilibrio entre las entradas y salidas de efectivo provenientes de las cuentas por pagar y cobrar; el superávit de efectivo con el que se cuenta y errónea decisión de un crédito financiado por terceros. Concluyendo que el uso de las herramientas financieras permitirá planificar las actividades de la organización, una toma de decisiones oportuna para contrarrestar los problemas de liquidez, la implementación de nuevos métodos de cobranza y el autofinanciamiento para la expansión de las operaciones. Este antecedente contribuye como referencia de un resultado positivo en la situación económica y financiera, ante la implementación de un plan financiero, lo cual es el objetivo principal de la presente tesis.
- La tesis titulada “Impacto del Análisis de la Información Contable y Financiera para la toma de decisiones de las Operaciones Comerciales de la Empresa Petrocentro Kalin de la ciudad de Trujillo” de Karina Ávila Domínguez y Maira Urteaga Rojas (2013) publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, manifiesta que antes de realizar un análisis de la información contable en la organización, las decisiones gerenciales se tomaban de forma empírica y no se tenían claros los métodos que requería la empresa para el logro de sus objetivos; sin embargo, después del uso de ratios y su adecuada interpretación se han tomado mejores decisiones comerciales y financieras que se tradujeron en una reestructuración de las políticas crediticias, un adecuado manejo de los inventarios, nuevas posibilidades de endeudamiento y un mejor desempeño en el mercado. Esta referencia apoya al logro de los objetivos de la presente tesis, ya que demuestra que un adecuado análisis e interpretación de la información contable, que es parte primordial dentro del plan financiero, permite mejorar los resultados de las organizaciones.

- Finalmente, en la tesis “Aplicación de un Planeamiento Financiero para mejorar la situación económica y financiera de la empresa Naviera J&A S.A.C durante el periodo 2014” propuesta por Ingrid Vargas Guevara (2014) y publicada por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú se muestra el uso del planeamiento financiero en una empresa que tiene como cliente principal a otra organización del mismo grupo económico y que influye directamente en sus operaciones; haciendo uso de herramientas como los presupuestos, cálculo de punto de equilibrio, objetivos estratégicos y estados financieros proyectados logra superar los problemas de pérdidas económicas, endeudamiento y poca liquidez. Este antecedente contribuye a los objetivos de la presente tesis ya que propone una casuística similar y refuerza el hecho que a través del planeamiento financiero se logra una mejora económica y la independencia financiera.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. PLANEAMIENTO FINANCIERO

- A. DEFINICIONES. - El planeamiento financiero es una herramienta fundamental para el desarrollo económico de una empresa ya que de ella depende el éxito de las inversiones, puesto que consiste en la determinación de acciones para lograr los objetivos trazados en la organización; es decir, una forma de prever los posibles problemas futuros.

Gitman (2012), indica que “la planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos.” Siendo, dos los aspectos claves en este proceso: “la planeación del efectivo y la planeación de utilidades”. (p.117)

La planificación del efectivo se refiere a la elaboración de un presupuesto de caja, y la planificación de utilidades se refiere a la elaboración de estados financieros proyectados o *pro forma*. Además, distingue dos tipos de planificación: de largo plazo o estratégico, que establece las acciones financieras de una empresa y proyecta el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que abarcan de 2 a 10 años; y la planificación de corto plazo u operativa, que especifican acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de dichas acciones. La planificación a corto plazo se caracteriza

porque inicia con el pronóstico de ventas, a partir del cual se desarrollan los demás planes operativos, que tienen como resultado final los estados financieros *pro forma*.

Ortega (2008), define a la planeación financiera como “una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (p.192)

Apaza (2013), nos dice que la “planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de venta, ingresos y activos, basándonos en estrategias de producción y mercadotecnia, para decidir cómo serán satisfechos los requerimientos financieros.” (p.329)

B. OBJETIVO. – Ortega (2008) nos indica que el objetivo principal del planeamiento financiero es la minimización del riesgo, mediante la selección de las mejores oportunidades y recursos financieros, con la finalidad de lograr cubrir las necesidades de dinero, y buscando los mayores rendimientos.

C. TIPOS. – la tipología del planeamiento financiero según Gitman (2012) es:

- Planes financieros a largo plazo (Estratégicos): son aquellos que establecen acciones financieras planeadas y su efecto anticipado durante un periodo de tiempo entre 2 a 10 años. Se elaboran de forma integral; es decir, en conjunto con planes de producción, marketing y otras áreas de interés en la empresa.
- Planes financieros a corto plazo (Operativos): son aquellos que tienen una cobertura de 1 a 2 años y solo incluyen presupuestos operativos, pues el tiempo en el que se espera tenga resultados lo planteado debe ser concreto y muy relacionado a la gestión operativa de la empresa sin intervención de inversiones o financiamiento.

Ortega (2008), también considera que existen dos tipos de planes financieros, los de corto plazo y los de largo plazo, pero además agrega lo siguiente:

- Planes a corto plazo, está compuesto por diferentes presupuestos:

Presupuesto de Egresos: Inventarios, producción, costo de producción, compras, impuestos, aplicación de utilidades y otros egresos.

Presupuestos de Ingresos: Ventas y otros ingresos.

Presupuesto de Efectivo

Presupuesto Financiero

- Planes a largo plazo: no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

D. FASES. – el autor Moreno (2011), menciona tres fases dentro del proceso de planeamiento financiero, que se pueden resumir en:

- Planear lo que se quiere hacer, es decir determinar los objetivos y curso de acción que ha de tomarse.
- Llevar a cabo lo planeado, lo que se puede definir como organizar, ejecutar y dirigir las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa.
- Verificar la eficacia de como se hizo, se refiere al control de las actividades para saber si se están realizando de acuerdo con los planes.

E. IMPORTANCIA. – la importancia del plan financiero consiste en que se propicia el desarrollo de la empresa al optimizar el uso de los recursos financieros; en que se reduce el riesgo ocasionado por la incertidumbre y se elimina la improvisación.

F. MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA. – existen diversos métodos para la planeación financiera, en este caso el autor Perdomo (2013) nos indica los siguientes:

- Punto de equilibrio global: es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de la empresa.
- Punto de Equilibrio de las unidades de producción. Es el método que tienen 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.
- Arrendamiento financiero. Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso –con o sin opción a compra- bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas. O bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio entre ambas partes, estipular quien pague los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etcétera.
- Estados financieros pro forma. Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

G. ESTRATEGIAS. – en el desarrollo del plan financiero, la empresa puede lograr sus objetivos mediante la aplicación de estrategias que estarán sujetas a evaluación para elegir el mejor.

Apaza (2010), plantea las siguientes alternativas estratégicas:

- Aumento de 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 podrían incrementar el precio, reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados.
- Composición de ventas: analizar la rentabilidad por producto, de manera que se pueda establecer una política de precios inteligente, promociones, etc. en relación a la capacidad de ventas de la empresa.

- 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.
- 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.
- Créditos 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 crédito 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.
- 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.
- Inversiones en activos fijos: cuando escasean los recursos y se reducen los mercados muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Cuando esta 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.

#### H. HERRAMIENTAS. –

1. PUNTO DE EQUILIBRIO: Apaza (2013) indica que el análisis del punto de equilibrio “es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos”; es decir, el momento en que la empresa no tiene beneficios ni pérdidas. (p.329)  
Horngren (2007), lo define como “la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al de los costos; es decir, la utilidad

operativa es igual a cero. A los gerentes les interesa el punto de equilibrio porque desean evitar las pérdidas operativas. El punto de equilibrio les indica cuanta producción deben vender para evitar una pérdida.” (p.65)

2. ANÁLISIS COSTO – VOLUMEN – UTILIDAD: Horngren (2007) detalla que “El análisis C.V.U. examina el comportamiento de los ingresos totales, de los costos totales y de la utilidad operativa a medida que ocurren cambios en el nivel de producción, el precio de venta, el costo variable unitario o los costos fijos de un producto.” (p.60)

Es un modelo que establece las acciones que se van a realizar, con la finalidad de lograr los objetivos, siendo el más importante la obtención de utilidades. Se utiliza para el análisis de los costos para la toma de decisiones.

El análisis de la relación existente entre los tres elementos provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas. Tanto el costo total como el ingreso total están influidos por los cambios en el volumen.

3. PRESUPUESTOS:

Para el autor Flores (2000), el presupuesto es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de elaborar los objetivos fijados por la alta gerencia”. (p.61)

Mientras que para el autor Ortega (2008), el presupuesto es desde un punto de vista económico “la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”. En alusión al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede concebir también como “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado”.(p.204)

Los presupuestos de acuerdo a la tipología del autor Flores (2000, p.56), es la siguiente:

- PRESUPUESTO OPERATIVO:

Está conformado por:

**Presupuesto de ventas:** comprende la proyección de los ingresos que espera obtener la empresa en el periodo de estudio. Comprende básicamente la proyección de las ventas a efectuar, tanto aquellas que corresponden a operaciones al contado como al crédito.

**Presupuesto de otros ingresos:** este presupuesto dependerá si se proyecta que la empresa perciba ingresos provenientes de operaciones eventuales. Como por ejemplo la venta de activos fijos, intangibles, acciones, entre otros.

**Presupuesto de compras:** comprende la proyección de las compras de mercaderías, materias primas, suministros diversos, entre otros, tanto al crédito como al contado, que requiere efectuar la empresa, de acuerdo con lo establecido en el presupuesto de ventas. Ello significa que debe existir una relación estrecha entre el presupuesto de ventas con el presupuesto de compras.

**Presupuesto de mano de obra:** este presupuesto comprende los gastos que realizará la empresa por su personal. Para estos efectos, primero se elabora la planilla de remuneraciones proyectada para después, sobre la base de esa información realizar el presupuesto del personal y de los tributos que afectan la planilla.

**Presupuesto de tributos por pagar:** los tributos por pagar se constituyen en un elemento importante en la elaboración de los estados financieros proyectados, pues afecta el flujo de caja del periodo proyectado. En este rubro se determinan los tributos que efectivamente tendrá que pagar la empresa. Comprenden básicamente el impuesto general a las ventas (IGV) por pagar, el pago a cuenta del impuesto a la renta, impuesto a los activos fijos (ITAN), las contribuciones sociales de los trabajadores, entre otros conceptos similares.

**Presupuesto de otros gastos:** se encuentran los gastos administrativos y de ventas propios para el funcionamiento del negocio como, por ejemplo: servicios públicos, bienes para consumo inmediato, seguros entre otros.

- **PRESUPUESTO FINANCIERO:** también es conocido como *cash flow* o también llamado flujo de caja es uno de los elementos esenciales para elaborar los estados financieros proyectados, pues nos brinda el nivel de efectivo que debería tener la empresa al final del ejercicio proyectado.
- **PRESUPUESTO DE INVERSIONES:** de acuerdo a Moreno (2011), considera “técnicas analíticas que pueden emplearse para ayudar a tomar decisiones sobre las inversiones permanentes en los negocios”. (p.467)

#### 4. APALANCAMIENTO:

“El apalancamiento se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas; por lo general, mayor apalancamiento se traduce en rendimientos más altos pero más volátiles”. (Gitman, 2012, p.455)

Los tres tipos básicos de apalancamiento son: operativo, financiero y total.

- **Apalancamiento operativo:** según el autor Flores (2013), el apalancamiento operativo “es la capacidad que tiene la empresa de emplear en forma eficiente sus costos fijos de operación, con la finalidad de maximizar el efecto de las fluctuaciones en los ingresos por ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos”. Es decir que, si la empresa dentro de sus costos totales tiene un alto porcentaje de costos fijos, un cambio en las ventas tendrá un alto impacto en los ingresos por operaciones.
- **Apalancamiento financiero:** Gitman (2012) comenta que el apalancamiento financiero cuenta con la presencia de los costos financieros fijos en la corriente de ingresos de la empresa; es decir, que se usan los costos financieros

fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las ganancias antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción de la empresa.

Para Apaza (2010), apalancamiento financiero, se entiende como la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa. El apalancamiento financiero si considera el costo de financiamiento y mide el efecto de las Utilidades Netas de incrementos en las utilidades operativas (o Utilidades antes de Impuestos e Intereses), es decir considera a los intereses como generadores de la palanca financiera.

$$\text{GAF} = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI} - \text{Intereses}}$$

Grado de Apalancamiento financiero = GAF

Utilidad antes de intereses e impuestos = UAI

- **Apalancamiento total:** se refiere al efecto combinado del apalancamiento financiero y el operativo. Gitman indica que “se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus ganancias por acción común (GPA)”. (p.456)

I. LIMITACIONES. – las principales limitaciones del planeamiento financiero de acuerdo a Ortega (2008) están relacionadas con los acontecimientos de nivel macroeconómico, modificación de políticas gubernamentales, cambios de precios en el mercado, huelgas laborales entre otros.

También puede presentarse resistencia al cambio por parte del personal y falta de guía por parte de la gerencia.

La planeación es un proceso costoso por la necesidad de contar con personal especializado durante su implementación.

## 2.2.2. GESTIÓN FINANCIERA

A. DEFINICIONES. –

La gestión financiera, de acuerdo a Flores (2015), “es la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos, con la finalidad de medir y mejorar la rentabilidad y proyectos de una empresa.” (p.167)

Básicamente las actividades que engloba el campo de acción del gestor financiero son: los créditos y cuentas por cobrar; los financiamientos y cuentas por cobrar y la gestión de tesorería.

Apaza (2010) resume a la gestión financiera como la disciplina que se preocupa principalmente del estudio del manejo del dinero y sus equivalentes a un ente económico, para cumplir con su objetivo financiero básico. Dice también que la gestión financiera está fundamentada en tres tipos de decisiones: de inversión, de financiamiento y de distribución de utilidades (de dividendos). El autor menciona que el objetivo básico financiero está definido, no como cree mucha gente en la maximización de utilidades, sino como la maximización de la riqueza de los accionistas o dueños de la empresa.

### **2.2.3. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

#### **A. Definiciones. -**

De acuerdo al autor Canahua (2012) la situación financiera es la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas que posee; y se ve reflejada en el Estado de Situación Financiera, cuya estructura la conforman las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Según la definición considerada en el marco conceptual para la información financiera:

“El activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.”

“El pasivo es una obligación presente en la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.”

“El patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos los pasivos.”

Por otro lado, la situación económica refleja la capacidad de la empresa para generar resultados, que podrán ser positivos o negativos. Se muestra en el estado de resultados y este permite conocer si la empresa está en pérdida o ganancia.

Canahua (2012) indica que “La situación económica se refiere a los resultados que se obtienen en un periodo determinado (usualmente 12 meses) con relación al desarrollo de una actividad por parte de una entidad”.

Los elementos que lo conforman son, de acuerdo a la definición del marco conceptual para la información financiera (IASB, 2010):

- Ingresos: son los recursos que recibe la empresa correspondiente a las remuneraciones de la venta de sus bienes o prestación de sus servicios. Al generarse un ingreso, se puede recibir diferentes tipos de activos, como el efectivo y/o las cuentas por cobrar.
- Gastos: consiste en el desembolso de dinero en efectivo durante el periodo contable, con la finalidad de generar ingresos futuros para la empresa.

Según Canahua (2012) “El objetivo de una empresa es generar lucro, por ello el interés de los dueños y administradores sobre el Estado de Resultados; puesto que si se ha invertido dinero nos preocupa conocer la rentabilidad obtenida.”

#### B. Métodos de Análisis Financiero. –

El autor Flores (2015), nos indica que entre los principales métodos de análisis financiero tenemos:

- Método de análisis horizontal (dinámico): “este método introduce la variable temporal; es decir, proporciona un punto de referencia de la situación de la empresa en varios momentos y estudia la forma en que han evolucionado las diversas magnitudes económica y financieras hasta llegar a una situación determinada.” (p.53)
- Método de análisis vertical (estático): “este método toma como base la situación en un momento determinado, lo estados financieros de la empresa de un periodo determinado, y compara diversas magnitudes dentro de este.” (p.53)
- Coeficientes o ratios financieros: “son índices que permiten relacionar las cuentas de un estado financiero con otras cuentas de este u otros estados financieros. Estos nos indican liquidez, solvencia y rentabilidad de una empresa.” (p.64)

#### C. Razones Financieras. – Para Gitman (2012), la información contenida en los estados financieros es muy importante para los stakeholders, quienes necesitan

tener con periodicidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. “El análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa.” (p.61)

Horne (2002), indica que las razones financieras son una relación matemática entre dos cifras extraídas de los estados financieros que buscan tener una medición de los resultados internos y externos de una empresa. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas. Se clasifican en: índices de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad.

#### D. Categorías de las razones financieras:

Gitman (2012), “considera que las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad, y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.” (p.65)

- Ratios de liquidez

Estos índices miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- Razón de liquidez general: principal medida de liquidez ya que muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

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

Pasivo Corriente

El rango estándar es entre 1.4 – 1.8. Si el resultado es mayor a 1, la empresa tiene una muy buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Si es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos suficientes para cubrir sus obligaciones con sus acreedores.

- Prueba ácida: es un indicador más exigente porque mide la proporción entre los activos de mayor liquidez frente a sus obligaciones a corto

plazo. No toma en cuenta los inventarios o existencias porque no se pueden fácilmente convertir en efectivo.

$$PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Pasivo Corriente

Si el resultado es mayor a 1 significa que la empresa cuenta con activos líquidos para cubrir con sus obligaciones y de la misma forma si el resultado es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones, pero esto no significa que para la empresa sea perjudicial, sino que depende del tipo de sector al que pertenece y de su capacidad de pago en el tiempo analizado. El rango estándar entre 1.2 – 1.4.

- Indicador caja: nos indica en términos porcentuales, la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus ventas exclusivamente.

$$IC = \frac{\text{Efectivo y Equivalente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Pasivo Corriente

Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar aceptable, aunque el mejor índice siempre está en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa. Sin embargo, mientras los valores de esta ratio sean mayores implicaría tener efectivo en exceso lo cual es perjudicial para la empresa porque el dinero está siendo improductivo porque no genera interés.

- Ratios de Solvencia

Llamados también ratios de endeudamiento, son aquellos que cuantifican la capacidad de la empresa para generar fondos y cubrir sus deudas: intereses financieros, pago del principal, costo de créditos, etc., de mediano o largo plazo. Estas razones muestran la participación de los acreedores y los socios respecto de los recursos de la empresa.

Entre las principales están:

- Apalancamiento financiero: esta ratio indica el porcentaje de los recursos de la empresa que son financiados por terceros (deuda), es

decir, relaciona la proporción que representa los pasivos del total de activos.

$$AF = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Activos Totales

De la expresión anterior se deduce que si el cociente es alto significa que la empresa está empleando más deuda para financiar sus activos y así obtener utilidades. Si este cociente es reducido implica que la empresa se vale menos del financiamiento de terceros para producir y generar beneficios.

- Estructura de Capital: esta ratio mide el nivel de endeudamiento que tiene la empresa respecto a su patrimonio neto. Matemáticamente, se calcula dividiendo los pasivos totales entre el patrimonio neto total.

$$EC = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Patrimonio Neto

Con relación a este ratio, la mayoría de las empresas prefieren mantener su valor por debajo de uno porque eso refleja que su capital propio supera el monto comprometido con los acreedores para tener una garantía de financiamiento futura. Si el cociente fuera mayor a 1 esto significa que las deudas que tiene la empresa superan al patrimonio por lo que se podría decir que la empresa se encuentra sobre endeudada y encuentre dificultades para acceder a un préstamo.

- Calidad de plazo de deuda: este ratio mide el grado de exigibilidad de la deuda. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera

$$CPD = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$$

Pasivo Total

No hay pronunciamiento en cuanto a los límites de este indicador, pero sin lugar a dudas mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda porque el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento lejano y permite a la

empresa poder financiarse de forma más estable. Una ratio de 0.3 indicaría una óptima estructura de deuda, pero esto varía de acuerdo al sector.

- Razón de cobertura de intereses: conocido también como ratio de cobertura de gastos financieros. Esta ratio mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores. Matemáticamente se calcula dividiendo la utilidad operativa entre el monto por intereses pagados.

$$CI = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses}}$$

Si el resultado es mayor a uno, entonces la empresa podrá cubrir sus gastos financieros, en caso contrario, el pago de intereses no tendrá respaldo. Lo óptimo es que ese ratio sea mayor para que la empresa refleje una buena capacidad de pago en el sistema financiero.

- Ratios de Rentabilidad

Son razones que evalúan la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por el otro, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. Al igual que los ratios mencionados anteriormente son de suma importancia porque permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

- Rentabilidad de activos (ROA): llamado también rendimiento sobre la inversión. Este índice mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con los recursos que dispone. Matemáticamente se expresa de la siguiente forma:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

De lo anterior, se deduce que, si el coeficiente es alto, entonces la empresa está empleando eficientemente sus recursos y está obteniendo

mayores retornos por cada unidad de activos que posee. Caso contrario, estaría perdiendo la oportunidad de lograr mejores resultados.

- Rendimiento del capital (ROE): mide la eficiencia de la administración para generar rendimientos a partir de los aportes de los socios. En términos sencillos este ratio implica el rendimiento obtenido a favor de los accionistas. Matemáticamente se calcula de la siguiente manera:

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

Un ratio alto significa que los accionistas están consiguiendo mayores beneficios por cada unidad monetaria invertida. Si el resultado fuese negativo esto implicaría que la rentabilidad de los socios es baja.

- 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 usa la siguiente formula:

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos}}{\text{Ventas Netas}}$$

- 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.

$$\text{MO} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

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

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Esta razón mide la efectividad de la gerencia de ventas ya que muestra su capacidad para hacer cumplir la misión de la empresa. Si los ingresos operacionales se les comparan 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.

- Ratios de Actividad

Estos índices permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual se ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del balance general durante el año, de la estructura de inversiones, y del peso relativo de los diversos componentes del gasto, sobre los ingresos que genera la empresa a través de las ventas.

Es importante mencionar que una gestión más eficaz es reflejo del resultado de las políticas de inversión, ventas y cobranzas aplicadas e incidirá en la obtención de mejores niveles de rentabilidad para la empresa. Los más utilizados son:

- Rotación de cuentas por cobrar: este ratio calcula el número de veces que han sido renovadas las cuentas por cobrar. Se deriva de la siguiente ecuación:

$$\text{Rot CxC} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Periodo Promedio de Cobro}}$$

- Periodo promedio de cuentas por cobrar: este índice pondera el número de días que dichas cuentas se convierten en efectivo, es decir, calcula el tiempo que se demora en cobrar por los productos o servicios proveídos.

$$\text{Periodo Prom CxC} = \frac{360}{\text{Rot CxC}}$$

- Rotación de cuentas por pagar este ratio calcula el número de veces que han sido renovadas las cuentas por pagar. Se deriva de la siguiente ecuación:

$$\text{Rot CxP} = \frac{\text{Compras}}{\text{Periodo Promedio de Pago}}$$

#### Periodo Promedio de Pago

- Periodo promedio de cuentas por pagar: este índice pondera el número de días que dichas cuentas deben ser pagadas por la empresa, es decir, calcula el tiempo que se demora en pagar a los proveedores.

$$\text{Periodo Prom C x P} = \frac{360}{\text{Rot CxP}}$$

Rot CxP

- Rotación de activos: este ratio mide la eficiencia de la gerencia en la administración de las existencias a través de la velocidad promedio en que estos entran y salen del negocio y se convierten en efectivo.

$$\text{Rot Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Activos Totales

Si el ratio es mayor a 1 esto significa que la empresa está aprovechando sus recursos disponibles para generar retornos, caso contrario significa que buena parte de los activos no están generando beneficios.

### 2.3. Definición de términos básicos

**CAPITAL DE TRABAJO.** – en términos sencillos, el capital de trabajo se define como todos los recursos que la empresa requiere para poder ejecutar sus operaciones. Principalmente se relaciona con el activo corriente.

**LIQUIDÉZ.** - se puede definir de forma simple como la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos, lo que se conoce como tesorería.

**PLANEAMIENTO FINANCIERO.** - es el proceso mediante el cual la entidad, haciendo uso de estrategias basadas en la metodología, analiza, proyecta y planifica sus necesidades de recursos en un determinado periodo, de manera que se pueda disponer de dichos recursos para cumplir los compromisos establecidos, para poner en práctica posibilidades de expansión o mantener reservas para inversiones futuras, todo esto en base los objetivos establecidos por la organización.

**RENTABILIDAD.** - es la medida de productividad de las inversiones realizadas por una empresa; es decir, indica porcentualmente los beneficios que proporciona una determinada operación en relación a los esfuerzos que se ha hecho para lograrla.

**RATIOS.** - son indicadores que relacionan diversos valores que componen las cuentas de los estados financieros de una organización, y su finalidad es permitir a la gerencia comprender la realidad empresarial de forma sencilla, analizarla, examinar posibles problemas y elaborar alternativas de solución de ser necesario.

**SITUACIÓN ECONÓMICA.** - hace referencia a la cantidad de activos y patrimonio que posee la empresa y por tanto el respaldo que estos le brindan a la entidad para atender sus necesidades.

**SITUACIÓN FINANCIERA.** - hace referencia a la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa y por tanto su capacidad para cumplir con todas las obligaciones que derivan de sus operaciones.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

La implementación de un plan financiero mejora la situación económico financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C. en el periodo 2015, mediante el incremento de la liquidez a través de la optimización de la gestión del capital de trabajo y una reestructuración de la relación de dependencia con la empresa relacionada; así como, de la rentabilidad a través de la reducción de costos.

### **3.2. Operacionalización de variables**

VARIABLE DEPENDIENTE:

Situación económica y financiera de la empresa.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

El plan financiero.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMEN-SIONES	SUBDIMEN- SIONES	INDICADORES
PLAN FINANCIERO	Es una herramienta fundamental, que consiste en la determinación de los planes de acción para lograr los objetivos económicos y financieros trazados, tomando en cuenta los recursos disponibles y aquellos necesarios para cumplirlos.	Capital de trabajo	Cuentas por cobrar	Días de crédito a clientes Días de pago > días de cobro
		Existencias	Stocks	Ratio de rotación de inventarios Porcentaje de mermas mensuales
		Apalancamiento	Endeudamiento	Ratio de endeudamiento N° de préstamos de la empresa relacionada
		Presupuestos	Ventas	Ventas proyectadas / Ventas aplicadas
			Compras	Compras proyectadas / Compras aplicadas
			Gastos	Gastos proyectados / Gastos aplicado
			Planilla	Planilla proyectada / Planilla aplicada
			Impuestos	Impuestos proyectados / impuestos aplicados
		Flujo de caja	Flujo de caja proyectado / Flujo de caja aplicado	
		SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA	La situación económica refleja la capacidad de la empresa para generar resultados, ya sean positivos o negativos y se refleja en el Estado de Resultados.  La situación financiera es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas que posee, y se refleja en el Estado de Situación Financiera.	Razones Financieras
Prueba ácida				
Indicador de caja				
Gestión	Rotación de cuentas por cobrar.			
	Rotación de cuentas por pagar.			
Rentabilidad	ROA			
	ROE			
	Margen de Utilidad Bruta			
	Margen de Utilidad Neta			
Solvencia	Apalancamiento Financiero			
	Estructura de Capital			
	Calidad de plazo de deuda			
	Razón de cobertura de intereses.			

## **CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de diseño de investigación.**

El tipo de investigación del presente proyecto es Pre experimental, puesto que la investigación se orienta a la evaluación del impacto de los tratamientos en aquellos contextos donde la asignación de las unidades no es al azar. Específicamente, la forma pre experimental en uso es el diseño pre prueba – pos prueba con un solo grupo, ya que este diseño consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, para luego administrar el tratamiento, y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.

### **4.2. Material.**

#### **4.2.1. Unidad de estudio.**

La unidad de estudio está conformada por la empresa ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

#### **4.2.2. Población.**

La población la conforman las empresas comerciales.

#### **4.2.3. Muestra.**

La muestra la conforman las estaciones de servicios.

### **4.3. Métodos.**

#### **4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos**

##### **4.3.1.1. Para recolectar datos:**

**Guía de observación.-** la guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos, evaluando el desempeño de los mismos. Esta guía se estructura generalmente, a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. En este caso se utilizará para determinar los procesos operativos de la empresa.

**Entrevistas. -** es una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, y consiste en un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado en forma directa; puede darse a través de un formulario de preguntas estructuradas con alternativas, o

elaboradas de acuerdo a las circunstancias y características de desenvolvimiento y desarrollo de la entrevista.

Las entrevistas serán de importancia en el presente trabajo, por formar parte del proceso análisis de la situación económica y financiera actual que se realizará en la empresa. Éstas se aplicarán al personal del área contable y administrativa.

**Análisis Documental.** - el análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. Esta representación puede ser utilizada para identificar el documento, para procurar los puntos de acceso en la búsqueda de documentos, para indicar su contenido o para servir de sustituto del documento. El análisis puede tomar la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

Este instrumento se utilizará para seleccionar la información relevante de cada mes, donde se puedan apreciar el desempeño de la empresa en materia financiera.

#### **4.3.1.2. Para análisis de información:**

La técnica para el análisis de información en el caso de las entrevistas, guías de observación y análisis documental consistirá en lo siguiente:

**Revisión permanente y reducción de datos:** consiste en la reducción de los datos, es decir, en la simplificación, el resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable. La reducción de datos supone también descartar o seleccionar para el análisis parte del material informativo recogido, teniendo en cuenta determinados criterios teóricos y prácticos.

**Disposición y transformación de datos:** La disposición de la información de una forma gráfica y organizada, tras su recogida, facilita la comprensión y el análisis de la misma; sirve para ilustrar las relaciones de varios

conceptos o el proceso de transición entre etapas o momentos de investigación o del desarrollo del fenómeno de estudio.

**Análisis de contenido:** El análisis de contenido trata de descubrir los significados de un documento, éste puede ser textual, la transcripción de una entrevista, una historia de vida, un libro o material audiovisual, etc. El propósito es poner de manifiesto los significados, tanto los manifiestos como los latentes, ya para eso clasifica y codifica los diferentes elementos en categorías que representen más claramente el sentido.

**Obtención de resultados y conclusiones:** Llegar a conclusiones implicaría ensamblar de nuevo los elementos diferenciados en el proceso analítico para reconstruir un todo estructurado y significativo; una de las principales herramientas intelectuales en el proceso de obtención de conclusiones es la comparación, la cual permite destacar las semejanzas y diferencias entre las unidades incluidas en una categoría. Las conclusiones y las interpretaciones serán revisadas y probablemente modificadas a lo largo del proceso investigador; debemos tener en cuenta también en todo estudio cualitativo las intenciones de la investigación emprendida y no perder de vista la percepción de los protagonistas del contexto estudiado.

**Verificación de conclusiones:** Verificar las conclusiones de un estudio significa comprobar el valor de verdad de los descubrimientos realizados, o lo que es igual, comprobar su validez basándose en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad.

## **CAPÍTULO 5. DESARROLLO**

### **5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **5.1.1. Reseña Histórica**

ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., es una empresa dedicada al transporte, venta y distribución de combustibles líquidos, gaseosos y productos derivados, al por mayor y menor.

Constituida como sociedad en el año 2011, e inscrita en Registros Públicos de Piura con partida N°11100228 forma parte del GRUPO CONSTRUCTORA S.A.C. Así mismo se encuentra inscrita como proveedor de bienes y servicios en el Registro Nacional de Proveedores y cuenta con un sólido respaldo financiero.

Actualmente mantiene un solo local establecido en el KM 22 de la Carretera Sechura Bayovar, distrito de Sechura, departamento de Piura, donde distribuye combustible tanto a consumidores finales, así como a empresas del sector. Así también, cuenta con el servicio de despacho en puntos específicos a solicitud del cliente, ya sean sus instalaciones o de terceros donde se encuentren desarrollando labores.

Dentro de las características más saltantes de la empresa es la predisposición a aceptar nuevos retos que permitan el crecimiento empresarial de la mano con nuestro personal administrativo y de operación, brindando productos de calidad para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

#### **5.1.2. Visión**

Ser al 2020 una de las principales cadenas de Estaciones de Servicios en el norte del país, reconocidas por la calidad de sus productos, la excelencia de la atención en sus instalaciones, la seriedad y compromiso con sus clientes en el servicio de despacho personalizado.

#### **5.1.3. Misión**

Somos una empresa dedicada a la venta y distribución de combustibles y derivados, cuyo objetivo es brindar productos de calidad a nuestros clientes, contando para ello con un personal calificado, infraestructura moderna y herramientas óptimas.

#### 5.1.4. Valores

Como parte del GRUPO CONSTRUCTORA SAC, compartimos los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Determinación
- Compromiso
- Respeto
- Honradez
- Seriedad

#### 5.1.5. Principales productos y servicios

**Venta de combustibles:** la estación de servicios tiene como rubro principal la venta de 2 tipos de combustible: **DIESEL B5 UV** y **GASOHOL PLUS 84**, que se comercializan de acuerdo a las necesidades de los clientes pudiendo despacharse en las mismas instalaciones o en un punto de venta específico (obra o local del cliente).

PRODUCTO	TIPO DE VENTA	TIPO DE ABASTECIMIENTO
DIESEL B5 UV	EN PLAYA	SURTIDORES
	EN OBRA	CISTERNA DE COMBUSTIBLE
GASOHOL PLUS 84	EN PLAYA	SURTIDORES
	EN OBRA	CISTERNA DE COMBUSTIBLE

#### 5.1.6. Principales Clientes

- ICONSER S.A.C.
- INVERSIONES GENERALES D&D E.I.R.L.
- RAM PERU S.A.C. SERVICIOS GENERALES
- EMPRESA DE TRANSPORTES DRAGON S.A.C.

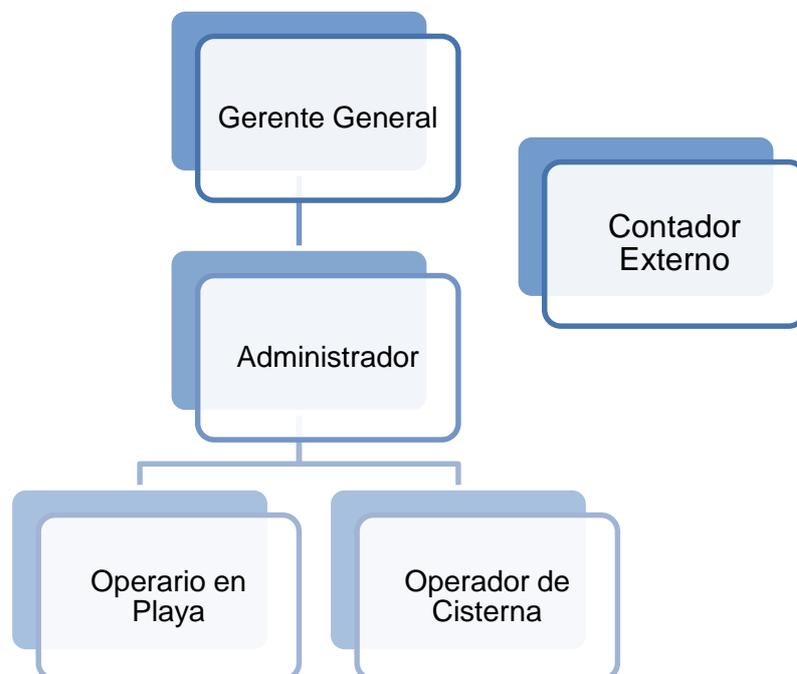
#### 5.1.7. Principales Proveedores

- CORPORACIÓN PRIMAX S.A.
- NUMAY S.A.
- Peruana de Combustibles S.A. – PECSA

### 5.1.8. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación favorable del local por su cercanía a la zona industrial.</li> <li>- Producto de calidad.</li> <li>- Servicio de despacho en obra.</li> <li>- Experiencia del personal en playa.</li> <li>- Buena relación con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasos competidores en la zona.</li> <li>- Crecimiento del sector.</li> <li>- Diversificación de productos en el mercado.</li> <li>- Fuertes barreras de entrada hacia el sector.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas de crédito</li> <li>-Equipos de almacenamiento de combustible deteriorados.</li> <li>-Desconocimiento de herramientas de gestión financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatilidad de precios del combustible.</li> <li>- Resistencia interna al cambio.</li> <li>- Nuevos requerimientos de los clientes.</li> <li>- Instalaciones modernas y/o amplias de algunos competidores.</li> <li>- Poder de negociación de los compradores.</li> <li>- Existencia de un solo proveedor.</li> </ul>

### 5.1.9. ORGANIGRAMA



\* Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. DIAGNÓSTICO

La presente investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan financiero para la empresa, basándonos en sus principales metas corporativas y en su análisis interno y externo, logrando establecer estrategias financieras fundamentadas en las fortalezas de la organización, corrigiendo debilidades, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas.

El plan financiero está compuesto por los diferentes presupuestos empleados en la gestión de la empresa, objetivos estratégicos para su cumplimiento, cálculo del punto de equilibrio, estados financieros proyectados e indicadores financieros

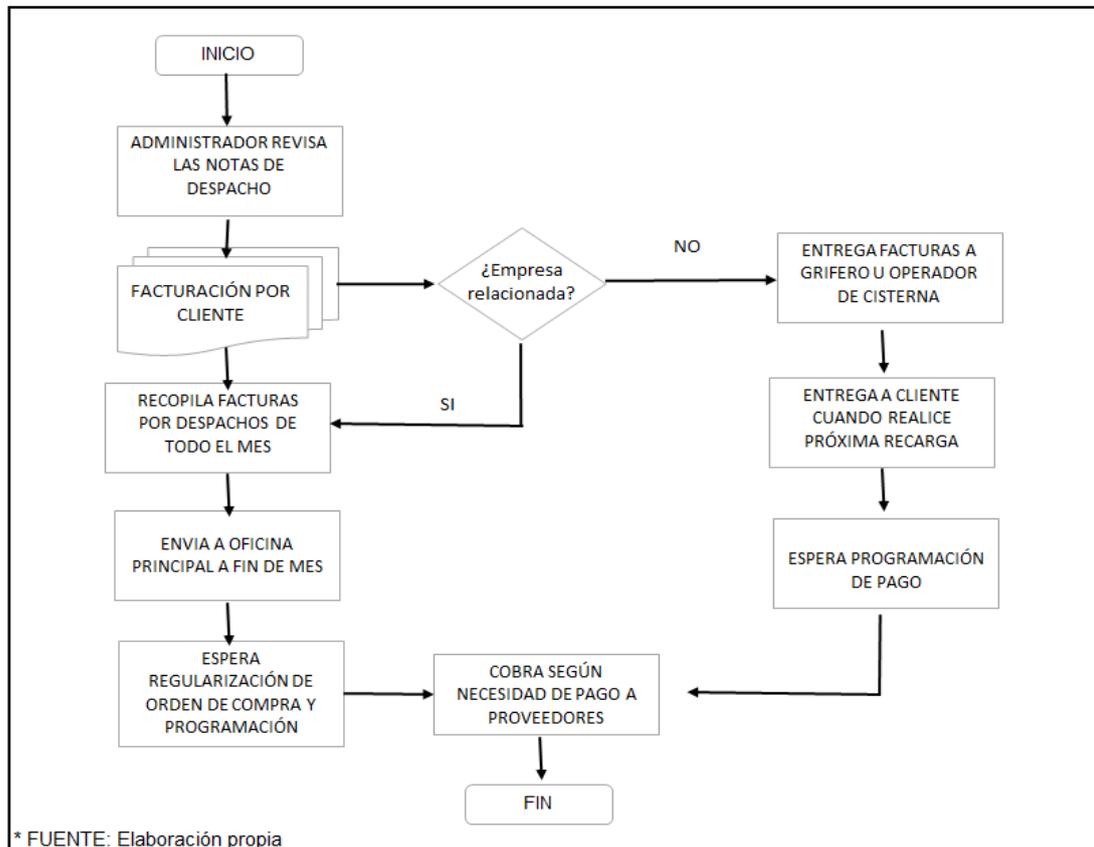
Previamente se procederá al diagnóstico de la empresa.

### 5.2.1. Diagnóstico Operativo

De acuerdo a la entrevista realizada con la administradora de la empresa hemos podido detectar 3 puntos que afectan negativamente a la situación financiera y económica de la empresa:

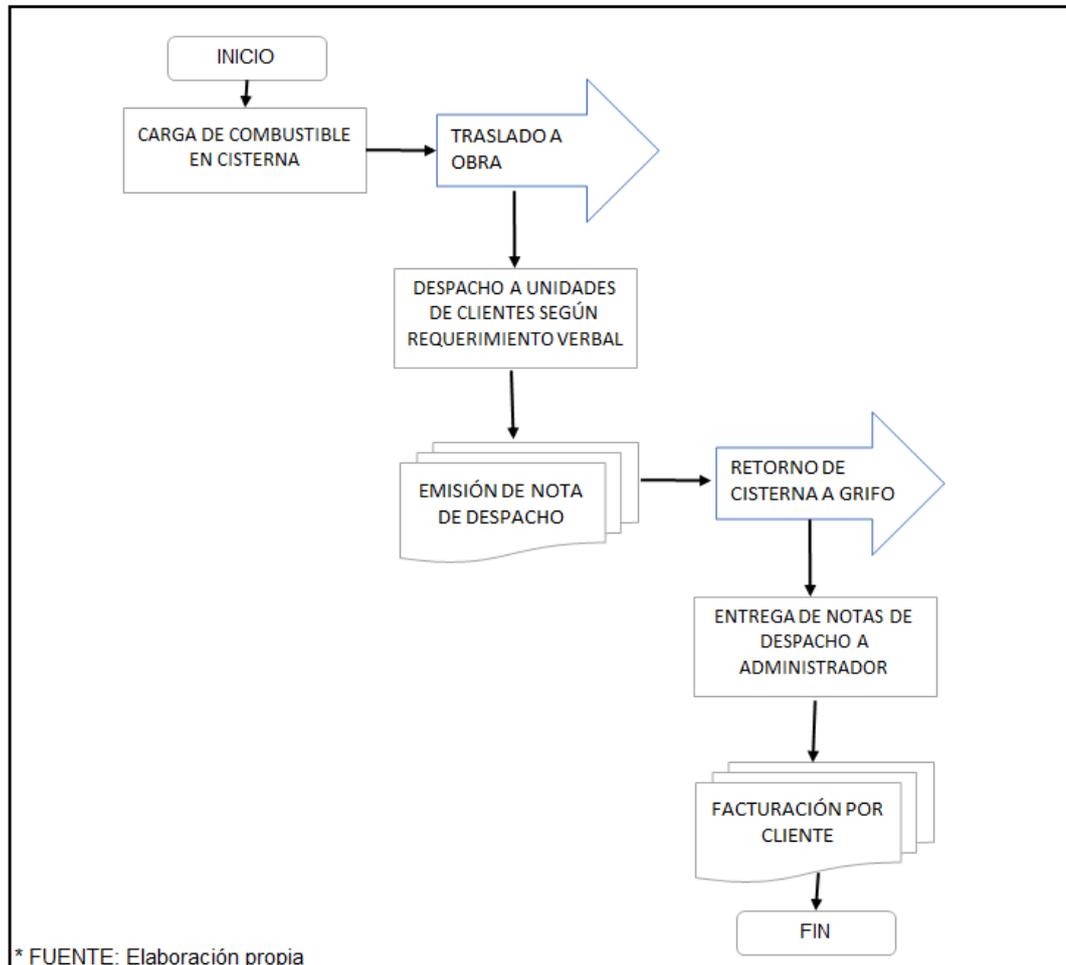
- Proceso de créditos y cobranzas. - la realidad de la empresa es que no se tiene definido el proceso de cobranzas, por este motivo los periodos de espera son largos y afectan su liquidez. En el caso de la empresa relacionada, el proceso es aún más largo.

**GRÁFICO N°1: FLUJOGRAMA PROCESO DE COBRANZA**



En lo que respecta a los créditos, se trabaja con los clientes sin documentar los despachos; es decir que no existe una orden de compra o contrato de por medio con el que se pueda tener una mayor seguridad al momento de ejecutar la cobranza. El único documento que avala a la estación es la nota de despacho emitida. Tampoco existe un periodo determinado para la realizar la facturación, ni líneas de crédito para cada cliente con el que se controle la cantidad de producto entregado, ni el momento en que debe suspenderse el crédito.

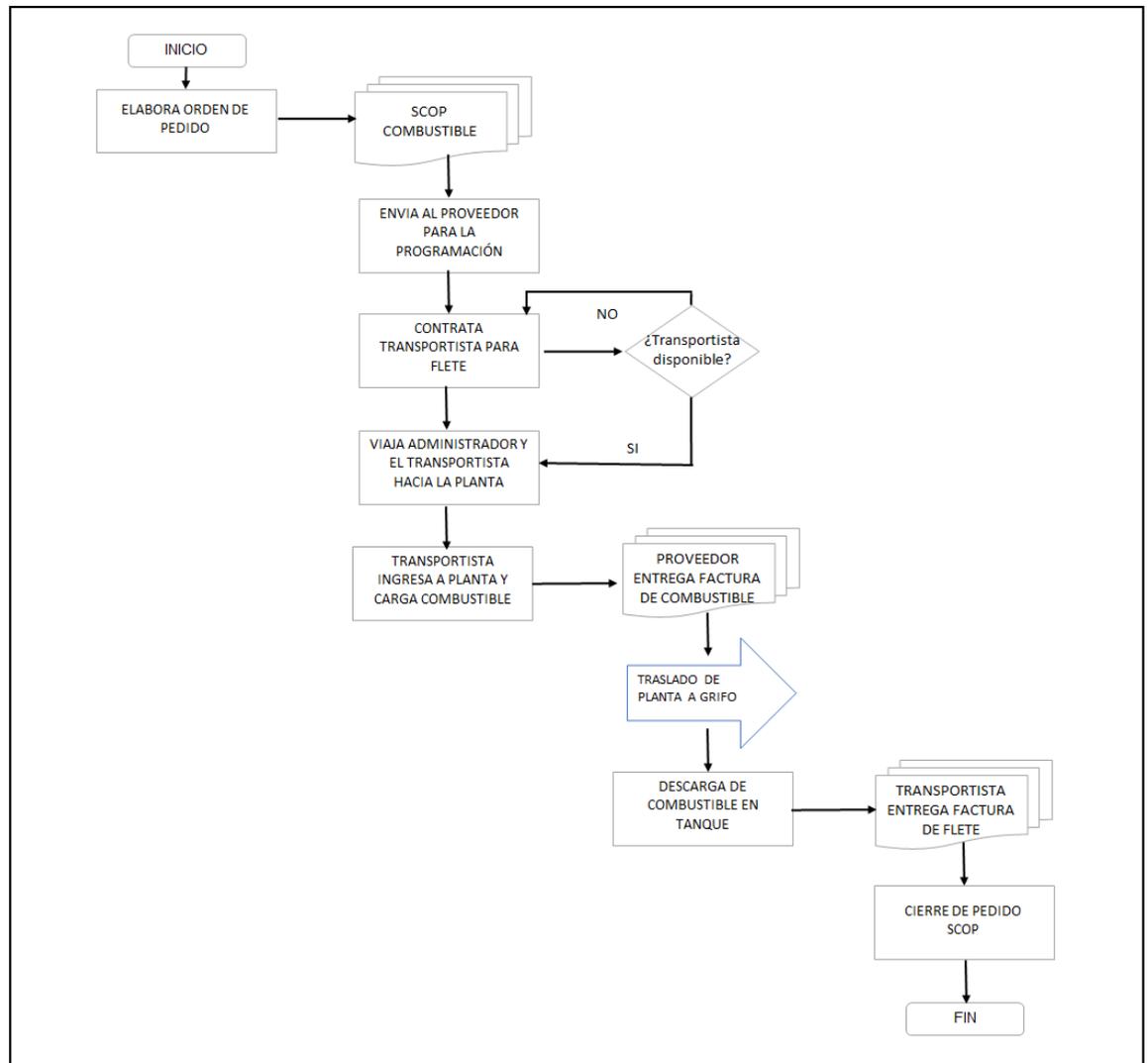
**GRAFICO N°2: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLE EN OBRA**



- Control de Stocks. – actualmente los surtidores de la estación de servicios se encuentran en modo manual, esto quiere decir que la única forma de control es a través de la numeración de los contómetros, lo cual no brinda seguridad que todo lo despachado sea lo reportado a gerencia.

El proceso de compra de combustible tiene como base la medición empírica o “varillaje” del tanque principal de la empresa para determinar el stock de combustible que se tiene disponible y así proceder a la programación de la compra; esta actividad se realiza por el personal de atención de turno con una regla de aluminio.

**GRAFICO N° 3: FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRA DE COMBUSTIBLE**



\*Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, la carga de combustible se ejecuta a través de un tercero autorizado para el ingreso a Petroperú, por lo que para asegurar la entrega de la carga en su totalidad se envía al administrador de la estación, a manera de acompañante del transportista.

En este proceso, podemos observar un desperdicio de horas hombre por parte del administrador y el operador de la estación y horas máquina por parte de la cisterna propia que posee la empresa.

- Dependencia comercial y financiera con la empresa relacionada. – en este caso la estación de servicios tiene como cliente principal a la empresa relacionada por lo que el mayor porcentaje de sus activos realizables tardarán un largo tiempo en cobrarse, de acuerdo al comportamiento histórico ya observado. Además, se realizan retiros de efectivo, a manera de préstamos, contantemente entre ambas empresas.

## 5.2.2. Diagnóstico Financiero

### 5.2.2.1. Estado de Resultados

#### ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C. ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)

CUENTA	2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
Ingresos de actividades ordinarias	1,873,363.58	5,609,297.00	4,229,363.00
Costo de Ventas	-1,510,135.91	-4,517,647.00	-3,670,841.00
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>363,227.67</b>	<b>1,091,650.00</b>	<b>558,522.00</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-111,697.90	-406,298.00	-157,249.00
Gastos de Administración	-55,360.98	-174,127.00	-115,825.00
Otros Gastos Operativos		-1,385.00	-1,679.00
Otras ganancias (pérdidas)		-	-
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>196,168.80</b>	<b>509,840.00</b>	<b>283,769.00</b>
Ingresos Financieros		-	-
Gastos Financieros	-217.00	-17,289.00	-2,031.00
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>195,951.80</b>	<b>492,551.00</b>	<b>281,738.00</b>
Impuesto a las Ganancias	-54,866.50	-147,765.00	-85,025.00
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>141,085.30</b>	<b>344,786.00</b>	<b>196,713.00</b>

## Tabla N°1: Análisis Vertical del Estado de Resultados

### ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C. ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)

CUENTA	ANALISIS VERTICAL		
	2015 - 1ER TRIM	2,014	2,013
Ingresos de actividades ordinarias	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	-80.61%	-80.54%	-86.79%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	19.39%	19.46%	13.21%
Gastos de Ventas y Distribución	-5.96%	-9.61%	-3.72%
Gastos de Administración	-2.96%	-4.12%	-2.74%
Otros Ingresos Operativos			
Otros Gastos Operativos		-0.03%	-0.04%
Otras ganancias (pérdidas)			
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	10.47%	9.09%	6.71%
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros	-0.01%	-0.31%	-0.05%
Diferencias de Cambio neto			
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	10.46%	8.78%	6.66%
Impuesto a las Ganancias	-2.93%	-2.63%	-2.01%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	7.53%	6.15%	4.65%

Podemos observar en el análisis vertical del estado de resultados una disminución en el costo de ventas en un 6.25% entre el 2013 y 2014; así mismo en el primer trimestre del ejercicio 2015 el costo presenta una ligera variación de 0.07%. En lo que respecta a los gastos administrativos, de ventas y financieros estos también presentan una tendencia a la baja lo que resulta en una mayor utilidad para la empresa, de 1.38% con respecto al 2014.

### 5.2.2.2. Estado de Situación Financiera

**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

CUENTA	2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	134,840.02	49,175.00	1,957.00
Otros Activos Financieros			
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	122,737.79	131,403.00	
Cuentas por Cobrar al Personal			
Otras Cuentas por Cobrar (neto)		40,250.00	15,457.00
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	227,488.83	216,459.00	166,819.00
Inventarios	16,587.11	31,060.00	28,566.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>501,653.75</b>	<b>468,347.00</b>	<b>212,799.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Activos Financieros			
Cuentas por Cobrar Comerciales	16,500.10		
Otras Cuentas por Cobrar			
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	216,459.00		
Anticipos			
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	762,688.98	734,291.00	701,273.00
Depreciación	-100,541.37	-84,477.00	-26,195.00
Activos intangibles distintos de la plusvalía			
Activos por impuestos diferidos		120,232.00	14,676.00
Plusvalía	13,944.89		
Otros Activos no financieros			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>909,051.60</b>	<b>770,046.00</b>	<b>689,754.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,410,705.35</b>	<b>1,238,393.00</b>	<b>902,553.00</b>

CUENTA	2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Otros Pasivos Financieros			14,904.00
Tributos y contribuciones por pagar	73,818.50	89,776.00	
Remuneraciones y Participaciones por pagar	-	8,090.00	
Cuentas por Pagar Comerciales	153,309.55	115,421.00	9,304.00
Otras Cuentas por Pagar			103,312.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	59,300.00	41,914.00	
Ingresos diferidos			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>286,428.05</b>	<b>255,201.00</b>	<b>127,520.00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Pasivos Financieros			136,627.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar			
Cuentas por Pagar Comerciales			
Otras Cuentas por Pagar			
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>136,627.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>286,428.05</b>	<b>255,201.00</b>	<b>264,147.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Emitido	226,050.00	226,050.00	226,050.00
Capital Adicional	248,837.00	248,837.00	248,837.00
Resultados Acumulados	649,390.30	508,305.00	163,519.00
Otras Reservas de Patrimonio			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,124,277.30</b>	<b>983,192.00</b>	<b>638,406.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,410,705.35</b>	<b>1,238,393.00</b>	<b>902,553.00</b>

**Tabla N°2: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera**  
**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

CUENTA	ANALISIS VERTICAL		
	2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	9.56%	3.97%	0.22%
Otros Activos Financieros			
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	8.70%	10.61%	
Cuentas por Cobrar al Personal			
Otras Cuentas por Cobrar (neto)		3.25%	1.71%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	16.13%	17.48%	18.48%
Anticipos			
Inventarios	1.18%	2.51%	3.17%
Activos por Impuestos a las Ganancias			
Otros Activos no financieros			
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>35.56%</b>	<b>37.82%</b>	<b>23.58%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Activos Financieros			
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas			
Cuentas por Cobrar Comerciales	1.17%		
Otras Cuentas por Cobrar			
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	15.34%		
Anticipos			
Propiedades de Inversión			
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	54.06%	59.29%	77.70%
Depreciación	-7.13%	-6.82%	-2.90%
Activos intangibles distintos de la plusvalía			
Activos por impuestos diferidos		9.71%	1.63%
Plusvalía	0.99%		
Otros Activos no financieros			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>64.44%</b>	<b>62.18%</b>	<b>76.42%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Lo más significativo dentro del análisis vertical del activo es el incremento progresivo de las cuentas por cobrar relacionadas que solo en el primer trimestre del 2015 alcanzan el 16.13% del activo no corriente; así mismo vemos que parte de la deuda de años anteriores se ha trasladado al activo no corriente, puesto que el plazo de pago se ha extendido a un periodo mayor a 1 año.

CUENTA	ANALISIS VERTICAL		
	2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Otros Pasivos Financieros			1.65%
Tributos y contribuciones por pagar	5.23%	7.25%	
Remuneraciones y Participaciones por pagar		0.65%	
Cuentas por Pagar Comerciales	10.87%	9.32%	1.03%
Otras Cuentas por Pagar			11.45%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	4.20%	3.38%	
Ingresos diferidos			
Provisión por Beneficios a los Empleados			
Otras provisiones			
Pasivos por Impuestos a las Ganancias			
Otros Pasivos no financieros			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>20.30%</b>	<b>20.61%</b>	<b>14.13%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Otros Pasivos Financieros		0.00%	15.14%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar			
Cuentas por Pagar Comerciales			
Otras Cuentas por Pagar			
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas			
Ingresos Diferidos			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>15.14%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>20.30%</b>	<b>20.61%</b>	<b>29.27%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Emitido	16.02%	18.25%	25.05%
Capital Adicional	17.64%	20.09%	27.57%
Otras Reservas de Capital			
Resultados Acumulados	46.03%	41.05%	18.12%
Otras Reservas de Patrimonio			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>79.70%</b>	<b>79.39%</b>	<b>70.73%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

En lo que respecta al pasivo, podemos observar que la empresa no está cumpliendo con el pago de los tributos a tiempo y que en el 2014 no cumplió con la cancelación de todas las remuneraciones correspondientes al personal. Así mismo, presenta deuda con la relacionada y con sus proveedores.

### 5.2.2.3. Ratios

**Tabla N°3: ANÁLISIS DE RATIOS**  
**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.**  
**ANÁLISIS DE RATIOS**

CUENTA		2015 - 1ER SEMESTRE	2,014	2,013
RAZON DE LIQUIDEZ GENERAL	SOLES	1.75	1.84	1.67
PRUEBA ÁCIDA	SOLES	1.69	1.71	1.44
INDICADOR DE CAJA	SOLES	0.47	0.19	0.02
APALANCAMIENTO FINANCIERO	PORCENTAJE	20.30%	20.61%	29.27%
ESTRUCTURA DE CAPITAL	PORCENTAJE	25.48%	25.96%	41.38%
CALIDAD DE PLAZO DE DEUDA	SOLES	1.00	1.00	0.48
RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	VECES	904.00	29.49	139.72
RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS (ROA)	SOLES	10.00%	27.84%	21.80%
RENDIMIENTO DEL CAPITAL (ROE)	SOLES	12.55%	35.07%	30.81%
MARGEN BRUTO (MB)	SOLES	0.19	0.19	0.13
MARGEN OPERATIVO (MO)	SOLES	0.10	0.09	0.07
MARGEN DE UTILIDAD NETA (MUN)	SOLES	0.08	0.06	0.05
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VECES	5.35	14.45	23.20
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	DIAS	67.30	24.91	15.52
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	VECES	7.10	28.71	32.60
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	DIAS	50.68	12.54	11.04

\* Ver ANEXO N°2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RATIOS

Entre los ratios que afectan la situación financiera podemos observar las razones de liquidez: la razón de liquidez general tiene un comportamiento aparentemente favorable en los años 2013, 2014 y el primer trimestre del 2015 ya que supera el valor de 1; sin embargo, esta razón se ve afectada por las cuentas por cobrar de la empresa relacionada que se consideran como activos exigibles a corto plazo y que, de acuerdo al comportamiento observado se convertirán en cuentas de largo plazo. Nuestro indicador de caja muestra el efectivo que tenemos disponible para poder cumplir con las obligaciones pendientes,

siendo para el 1er trimestre del 2015 de 0.47 que es bastante reducido para el giro del negocio de hidrocarburos que es por excelencia líquido.

Otro de los indicadores de importancia son los periodos promedio de cobro y pago, que como podemos observar se van incrementando año a año, aun cuando en el rubro es de vital importancia que el periodo de cobranza sea lo más corto posible, por motivo de la volatilidad de los precios de los combustibles.

En lo que respecta a los ratios que afectan la situación económica tenemos la razón de apalancamiento financiero, que nos indica que nuestro financiamiento por terceros se ha ido reduciendo de 29.27% en el 2013 a 20.61% en el 2014 y a 20.30% en el primer periodo del 2015. Los indicadores que nos preocupan en esta ocasión son el ROA, ya que el rendimiento sobre nuestros activos, aunque tuvo un ligero incremento en el 2014 (27.84%) se ha reducido a poco menos de la mitad en el primer trimestre del 2015 (10%); esta situación es similar en el indicador ROE, que es de 12.55% para el 1er trimestre del ejercicio 2015, lo que nos indica que los accionistas no están recibiendo beneficios significativos sobre el capital aportado.

En base a este análisis previo podemos establecer algunas de las fortalezas y debilidades financieras de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.:

<b>FORTALEZAS FINANCIERAS</b>
<p>La empresa cuenta con un 31.36% de activos exigibles a corto plazo expresado en cuenta por cobrar. (2014)</p> <p>No mantiene grandes volúmenes de inventarios.</p> <p>Las cuentas por pagar no son elevadas y representan el 9.32% del pasivo.</p>
<b>DEBILIDADES FINANCIERAS</b>
<p>La mayor parte de los activos exigibles pertenecen a la empresa relacionada. (17.48% en el 2014).</p> <p>Presenta deuda con su relacionada que representa el 3.38% del pasivo.</p> <p>Al fin de ejercicio no ha cumplido con pagar la totalidad de las obligaciones con sus trabajadores.</p> <p>Todas sus deudas son a corto plazo.</p> <p>Los márgenes de utilidad son poco significativos.</p> <p>Los periodos promedios de cobro son mayores a los de pago.</p> <p>Los indicadores de caja son bajos y con poca probabilidad de cubrir las obligaciones corrientes.</p>

### **5.3. DISEÑO**

El diseño del plan financiero para la Estación de Servicios Illescas S.A.C., estará conformado por los presupuestos de ventas, compras, ingresos y egresos, depreciación, tributos, cargas de personal entre otros. Además, se establecerán los objetivos estratégicos como alternativa de solución a los problemas identificados en la empresa.

#### **5.3.1. PRESUPUESTOS**

##### **5.3.1.1. PRESUPUESTO DE VENTAS**

Para elaborar el presupuesto de ventas de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS SAC del periodo de Julio a Diciembre del 2015 se tuvo en consideración los siguientes factores de influencia:

La proyección del PBI para el segundo semestre del año a 3.0% de acuerdo al MMM 2016 -2018 del Banco Central de Reserva; también la proyección de crecimiento de los sectores primarios como son minería (7.5%), pesquera (17.3%) y una baja en la producción de hidrocarburos a -6.2%.

- En lo que respecta a la VENTA DE COMBUSTIBLE EN GRIFO, los principales factores de influencia son la ubicación (SECHURA – PARACHIQUE) que se traduce en el comportamiento del sector pesquero que representa el 2.7% del PBI de la provincia de Piura y que se proyecta tenga un crecimiento del 17.2% para el año 2015. También debemos considerar, las temporadas establecidas por el Ministerio de la Producción para la pesca que normalmente abarcan 2 temporadas al año, la primera entre los meses de Febrero a Abril y la segunda de Agosto a Octubre; sin embargo, estos meses estarán sujetos a variación por la influencia del fenómeno del niño.
- En cuanto a la VENTA DE COMBUSTIBLE EN OBRA se deberá considerar la actividad de las dos empresas que actualmente impulsan la economía de la zona, que son CIA MINERA MISKIMAYO y CEMENTOS PACASMAYO, y que son los campamentos a donde contamos con acceso para el despacho a los subcontratistas y que son el principal cliente de nuestra empresa relacionada. De esta manera, nuestra proyección estará en base a los contratos que nuestros clientes mantengan con las empresas anteriormente mencionadas. Así mismo, se considerará el crecimiento de los sectores construcción (6.3%) y minería (5.7%) como una proyección para la ampliación de nuestra cartera de clientes.

**Tabla N°4: VENTAS REALES PERIODO ENERO A JUNIO 2015**

VENTAS TOTALES 1ER SEMESTRE 2015 (INC IGV)															
PRODUCTO	TIPO DE VENTA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL 1ER SEM	
		GLNS	SOLES	GLNS	SOLES										
DIESEL	EN GRIFO - P1	1,469.17	20,421.46	3,126.35	35,015.12	14,435.09	150,124.94	10,960.98	113,994.19	11,062.23	115,047.19	13,937.12	144,946.05	54,990.94	579,548.95
	EN GRIFO - P2	4,316.45	55,250.56	10,763.87	111,944.25									15,080.32	167,194.81
	EN GRIFO - P3	7,645.33	85,627.70												
	EN MINA	7,186.15	89,826.88	13,818.24	161,535.23	19,662.19	229,851.00	21,003.88	245,535.36	21,258.31	248,509.64	23,751.21	277,651.64	106,679.98	1,252,909.75
	<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>20,617.10</b>	<b>251,126.59</b>	<b>27,708.46</b>	<b>308,494.59</b>	<b>34,097.28</b>	<b>379,975.94</b>	<b>31,964.86</b>	<b>359,529.55</b>	<b>32,320.54</b>	<b>363,556.84</b>	<b>37,688.33</b>	<b>422,597.69</b>	<b>176,751.24</b>	<b>1,999,653.51</b>
GASOHOL	EN GRIFO - P1	360.66	4,977.11	566.96	6,009.78	1255.54	14,689.82	2736.78	32567.682	2677.11	31857.609	1199.22	14,270.72	8,796.27	104,372.71
	EN GRIFO - P2	984.36	12,501.37	997.82	10,277.55	2117.91	25,203.13					1477.89	18,178.05	5,577.98	66,160.09
	EN GRIFO - P3	2272.57	24,089.24	462.16	4,945.11									2,734.73	29,034.35
	EN GRIFO - P4			848.82	9,506.78									848.82	9,506.78
	EN GRIFO - P5			157.4	1,841.58									157.40	1,841.58
	EN MINA													-	-
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>3617.59</b>	<b>41567.722</b>	<b>3033.16</b>	<b>32580.798</b>	<b>3373.45</b>	<b>39892.947</b>	<b>2736.78</b>	<b>32567.682</b>	<b>2677.11</b>	<b>31857.609</b>	<b>2677.11</b>	<b>32448.765</b>	<b>18,115.20</b>	<b>210,915.52</b>	
BASE IMPONIBLE			248,046.03		289,046.94		355,821.09		332,285.79		335,096.99		385,632.59		1,873,363.58
I.G.V.			44,648.29		52,028.45		64,047.80		59,811.44		60,317.46		69,413.87		337,205.45
VENTAS TOTALES			292,694.32		341,075.39		419,868.88		392,097.23		395,414.44		455,046.46		2,210,569.03

**Tabla N°5: VENTAS PROYECTADAS PERIODO JULIO A DICIEMBRE 2015**

VENTAS TOTALES 2DO SEMESTRE AÑO 2015 (INC IGV)															
PRODUCTO	TIPO DE VENTA	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL 2DO SEM	
		GLNS	SOLES												
DIESEL	EN GRIFO - P1	14,057.73	146,200.43	14,179.39	147,465.66	14,302.10	148,741.85	14,425.87	150,029.08	14,550.72	151,327.44	14,676.6393	152,637.05	86,192.45	896,401.50
	EN GRIFO - P2													-	-
	EN GRIFO - P3														
	EN MINA	11,922.07	139,488.20	11,968.71	140,033.94	12,015.54	140,581.82	12,062.55	141,131.85	12,109.75	141,684.03	12,157.13	142,238.36	72,235.74	845,158.20
	<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>25,979.80</b>	<b>285,688.62</b>	<b>26,148.10</b>	<b>287,499.61</b>	<b>26,317.64</b>	<b>289,323.67</b>	<b>26,488.42</b>	<b>291,160.92</b>	<b>26,660.46</b>	<b>293,011.47</b>	<b>26,833.76</b>	<b>294,875.41</b>	<b>158,428.20</b>	<b>1,741,559.71</b>
GASOHOL	EN GRIFO - P1	2700.27801	32,133.31	2723.64652	32,411.39	2747.21726	32,691.89	2770.99199	32974.8047	2794.97247	33260.1724	2819.16	33,548.01	16,556.27	197,019.57
	EN GRIFO - P2													-	-
	EN GRIFO - P3													-	-
	<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>2700.27801</b>	<b>32133.3083</b>	<b>2723.64652</b>	<b>32411.3936</b>	<b>2747.21726</b>	<b>32691.8854</b>	<b>2770.99199</b>	<b>32974.8047</b>	<b>2794.97247</b>	<b>33260.1724</b>	<b>2819.16047</b>	<b>33548.0096</b>	<b>16,556.27</b>	<b>197,019.57</b>
BASE IMPONIBLE			269,340.62		271,111.02		272,894.54		274,691.30		276,501.39		278,324.93		1,642,863.80
I.G.V.			48,481.31		48,799.98		49,121.02		49,444.43		49,770.25		50,098.49		295,715.48
VENTAS TOTALES			317,821.93		319,911.00		322,015.56		324,135.73		326,271.64		328,423.42		1,938,579.28

### 5.3.1.2. PRESUPUESTO DE COBRANZAS

Para la proyección de cobranzas, se establecerán políticas de facturación y créditos para todos los clientes: en primer lugar, se procederá a emitir una cotización para cada cliente nuevo, y a los antiguos se procederá a regularizar su situación, teniendo como tiempo máximo de crédito 7 días calendarios a partir de la fecha de recepción de la factura de venta. En el caso de la empresa relacionada, se procederá a la facturación y envío de comprobantes de forma semanal, y se establecerá un convenio marco de operaciones entre relacionadas para determinar las pautas a seguir en caso de compra y venta de productos, préstamos, venta de activos entre otros.

**Tabla N°6: ANÁLISIS DE LAS COBRANZAS**

DETALLE DE VENTAS		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
CLIENTES GRIFO	AL CONTADO	202,867.44	179,540.17	190,017.88	146,561.87	146,904.80	177,394.81
CLIENTES MINA	COBRANZA EJERCICIO 2014	93,452.36	21,450.54				
	A 7 DIAS						
	A 15 DIAS						
	A 30 DIAS		22,337.00	11,949.23	26,119.26	29,816.36	32,516.48
	A MÁS DE 30 DIAS						
RELACIONADA	EJERCICIO 2014		3,329.95	4,316.61			
	A 15 DIAS						
	A 30 DIAS		67,489.88	31,805.81	87,147.52	123,131.35	143,418.18
	A MÁS DE 30 DIAS				117,780.19	116,584.22	92,587.65
TOTAL COBRANZA 1ER SEMESTRE		296,319.80	294,147.53	238,089.53	377,608.85	416,436.73	445,917.13

DETALLE DE VENTAS		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CLIENTES GRIFO	AL CONTADO	178,333.74	179,877.06	181,433.73	183,003.88	184,587.62	186,185.06
CLIENTES MINA	COBRANZA EJERCICIO 2014						
	A 7 DIAS	29,209.39	111,557.82	130,097.08	135,899.00	135,093.10	139,963.39
	A 15 DIAS						
	A 30 DIAS	6,531.96	31,628.99	12,001.86			
	A MÁS DE 30 DIAS						
RELACIONADA	EJERCICIO 2014						
	A 15 DIAS	82,381.17	30,309.89	10,540.31	3,768.48	7,158.49	915.51
	A 30 DIAS						
	A MÁS DE 30 DIAS						
TOTAL COBRANZA PROYECTADA		296,456.25	353,373.76	334,072.99	322,671.36	326,839.21	327,063.96

### 5.3.1.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Para el presupuesto de compras tendremos en cuenta el porcentaje que representan las compras en relación a las ventas en galones.

**Tabla N°7: COMPRAS REALES PERIODO ENERO A JUNIO 2015**

COMPRAS TOTALES 1ER SEMESTRE 2015 (SIN IGV)															
PRODUCTO	PROVEEDOR	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL 1ER SEM	
		GLNS	SOLES	GLNS	SOLES										
DIESEL	PRIMAX SA													-	-
	NUMAY SA	19,600.00	149,120.00	30,000.00	209,400.00	34,200.00	238,716.00	38,500.00	268,757.50	31,800.00	222,425.22	38,500.00	269,301.50	192,600.00	1,357,720.22
	PECSA SA													-	-
	TOTAL COMP	19,600.00	149,120.00	30,000.00	209,400.00	34,200.00	238,716.00	38,500.00	268,757.50	31,800.00	222,425.22	38,500.00	269,301.50	192,600.00	1,357,720.22
GASOHOL	PRIMAX SA													-	-
	NUMAY SA	4,400.00	29,949.04	3,000.00	21,996.60	2,500.00	20,599.40	3,500.00	28,191.50	2,500.00	21,175.65	3,500.00	30,503.50	19,400.00	152,415.69
	PECSA SA													-	-
	TOTAL COMP	4,400.00	29,949.04	3,000.00	21,996.60	2,500.00	20,599.40	3,500.00	28,191.50	2,500.00	21,175.65	3,500.00	30,503.50	19,400.00	152,415.69
	BASE IMPONIBLE		179,069.04		231,396.60		259,315.40		296,949.00		243,600.87		299,805.00		1,510,135.91
	I.G.V.		32,232.43		41,651.39		46,676.77		53,450.82		43,848.16		53,964.90		271,824.46
	COMPRAS TOTALES		211,301.47		273,047.99		305,992.17		350,399.82		287,449.03		353,769.90		1,781,960.37

**Tabla N°8: COMPRAS PROYECTADAS PERIODO JULIO A DICIEMBRE 2015**

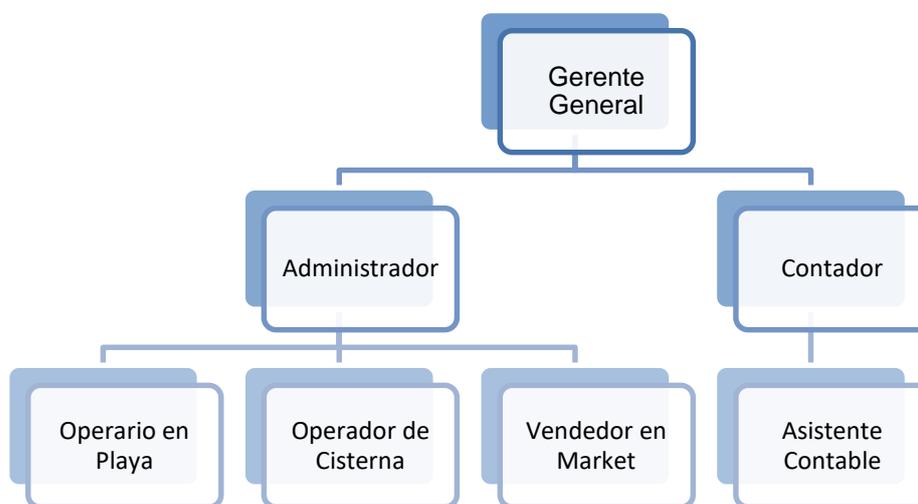
COMPRAS TOTALES 2DO SEMESTRES 2015 (SIN IGV)															
PRODUCTO	PROVEEDOR	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL 2DO SEM	
		GLNS	SOLES	GLNS	SOLES	GLNS	SOLES	GLNS	SOLES	GLNS	SOLES	GLNS	SOLES	GLNS	SOLES
DIESEL	PRIMAX SA													-	-
	NUMAY SA	24,698.14	170,905.20	28,310.60	195,902.52	26,396.92	180,679.49	31,903.92	218,373.31	26,231.08	177,575.92	27,411.67	185,568.10	164,952.33	1,129,004.53
	PECSA SA													-	-
	TOTAL COMP	24,698.14	170,905.20	28,310.60	195,902.52	26,396.92	180,679.49	31,903.92	218,373.31	26,231.08	177,575.92	27,411.67	185,568.10	164,952.33	1,129,004.53
GASOHOL	PRIMAX SA													-	-
	NUMAY SA	3,284.29	29,122.52	2,693.87	23,887.12	2,035.91	18,154.65	3,543.75	31,600.39	2,610.07	23,405.01	3,685.71	33,050.58	17,853.61	159,220.26
	PECSA SA													-	-
	TOTAL COMP	3,284.29	29,122.52	2,693.87	23,887.12	2,035.91	18,154.65	3,543.75	31,600.39	2,610.07	23,405.01	3,685.71	33,050.58	17,853.61	159,220.26
	BASE IMPONIBLE		200,027.71		219,789.63		198,834.14		249,973.71		200,980.92		218,618.68		1,288,224.79
	I.G.V.		36,004.99		39,562.13		35,790.14		44,995.27		36,176.57		39,351.36		231,880.46
	COMPRAS TOTALES		236,032.70		259,351.77		234,624.28		294,968.97		237,157.49		257,970.04		1,520,105.26

Las compras se han proyectado teniendo en cuenta la relación entre las ventas y compras reales del 1er periodo del 2015, así se está manteniendo como mínimo un margen del 90% sobre las ventas proyectadas.

#### 5.3.1.4. PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES

Para el presupuesto de remuneraciones hemos tenido en cuenta las variantes de personal de acuerdo al nuevo organigrama, tanto en lo que respecta a los cargos como los conceptos de pago, como por ejemplo horas extras para el personal en playa, como para el administrador y las comisiones que se han establecido como incentivo para incrementar la fuerza de ventas.

**GRÁFICO N°4: ORGANIGRAMA REESTRUCTURADO**



\* Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N°9: COSTO UNITARIO POR TIPO DE TRABAJADOR - 1ER SEMESTRE 2015**

DENOMINACION	GRIFERO	OPERADOR	ADMINISTRADOR	GERENTE GENERAL
<b>COSTO</b>				
<b>BASICO</b>	1,300.00	2,400.00	1,500.00	3,459.00
<b>ASIG. FAMILIAR</b>	75.00	-	-	-
<b>VACACIONES</b>	114.58	200.00	125.00	288.25
<b>GRATIFICACIONES</b>	229.17	400.00	250.00	576.50
<b>BONIF. EXTRAOR.</b>	20.63	36.00	22.50	51.89
<b>CTS</b>	114.58	200.00	125.00	288.25
<b>ESSALUD</b>	123.75	216.00	135.00	311.31
<b>TOTAL</b>	<b>1,977.71</b>	<b>3,452.00</b>	<b>2,157.50</b>	<b>4,975.20</b>

**TABLA N°10: REMUNERACIONES REALES PERIODO ENERO A JUNIO 2015**

DENOMINACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>PERSONAL OPERACIÓN</b>						
BASICO	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00
ASIG. FAMILIAR	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
CTS					3,950.00	
ESSALUD	711.00	711.00	711.00	711.00	711.00	711.00
<b>TOTAL OPERACIÓN</b>	<b>8,611.00</b>	<b>8,611.00</b>	<b>8,611.00</b>	<b>8,611.00</b>	<b>12,561.00</b>	<b>8,611.00</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
BASICO	4,959.00	4,959.00	4,959.00	4,959.00	4,959.00	4,959.00
CTS					2,479.50	
ESSALUD	446.31	446.31	446.31	446.31	446.31	446.31
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>5,405.31</b>	<b>5,405.31</b>	<b>5,405.31</b>	<b>5,405.31</b>	<b>7,884.81</b>	<b>5,405.31</b>
<b>TOTAL PROYECCION PERSONAL</b>	<b>14,016.31</b>	<b>14,016.31</b>	<b>14,016.31</b>	<b>14,016.31</b>	<b>20,445.81</b>	<b>14,016.31</b>

En la tabla N° 9 se resume el costo que representa cada trabajador para la empresa durante el periodo de enero a junio 2015; y en la tabla N°10 se muestra las remuneraciones globales de las dos áreas de la estación de servicios: operativa y administrativa.

**TABLA N°11: COSTO UNITARIO POR TIPO DE TRABAJADOR – 2DO SEMESTRE 2015**

DENOMINACION COSTO	GRIFERO	OPERADOR	ADMINIST.	CONTADOR	ASIST. CONTABLE	GERENTE GENERAL
BASICO	750.00	2,400.00	1,500.00	1,800.00	750.00	3,459.00
ASIG. FAMILIAR	75.00	-	-	75.00	-	-
HORAS EXTRAS AL 25%	128.91	-	-	-	-	-
HORAS EXTRAS AL 35%	139.22	-	-	-	-	-
VACACIONES	91.09	200.00	125.00	156.25	62.50	288.25
GRATIFICACIONES	182.19	400.00	250.00	312.50	125.00	576.50
BONIF. EXTRAOR. COMISIONES	16.40	36.00	22.50	28.13	11.25	51.89
			500.00			
CTS	91.09	200.00	125.00	156.25	62.50	288.25
MOVILIDAD	260.00					
ESSALUD	98.38	216.00	135.00	168.75	67.50	311.31
<b>TOTAL</b>	<b>1,832.28</b>	<b>3,452.00</b>	<b>2,657.50</b>	<b>2,696.88</b>	<b>1,078.75</b>	<b>4,975.20</b>

De acuerdo a nuestro plan financiero, se propuso reorganizar al personal de la empresa, cuyas remuneraciones actualizadas se muestran en la tabla N°11. Mientras que en la tabla N° 12 se proyectan de manera global de acuerdo a las áreas de la empresa.

**TABLA N°12: REMUNERACIONES PROYECTADAS PERIODO JULIO A DICIEMBRE 2015**

DENOMINACION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>PERSONAL OPERACIÓN</b>	<b>PERSONAL OPERACIÓN</b>						
BASICO	5,400.00	5,400.00	6,300.00	6,300.00	8,893.33	8,075.00	<b>40,368.33</b>
ASIG. FAMILIAR	225.00	225.00	150.00	150.00	150.00	150.00	<b>1,050.00</b>
HORAS EXTRAS AL 25%	1,990.65	1,990.65				531.33	<b>4,512.63</b>
HORAS EXTRAS AL 35%							-
VACACIONES							-
GRATIFICACIONES	9,118.56					4,809.63	<b>13,928.19</b>
BONIF. EXTRAOR.							-
CTS					3,750.71		<b>3,750.71</b>
MOVILIDAD	800.00	800.00	600.00	600.00	600.00	820.00	<b>4,220.00</b>
ESSALUD	506.25	506.25	580.50	580.50	813.90	788.07	<b>3,775.47</b>
<b>TOTAL OPERACIÓN</b>	<b>18,040.46</b>	<b>8,921.90</b>	<b>7,630.50</b>	<b>7,630.50</b>	<b>14,207.94</b>	<b>15,174.03</b>	<b>71,605.33</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
BASICO	5,243.00	6,963.00	6,963.00	6,963.00	7,875.00	7,900.00	<b>41,907.00</b>
ASIG. FAMILIAR	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	<b>450.00</b>
HORAS EXTRAS AL 25%							-
HORAS EXTRAS AL 35%							-
VACACIONES							-
GRATIFICACIONES	4,356.30					8,570.05	<b>12,926.35</b>
BONIF. EXTRAOR.							-
COMISION	300.00	200.00	200.00	-	200.00	300.00	<b>1,200.00</b>
CTS					3,130.85		<b>3,130.85</b>
MOVILIDAD	174.10	174.10	174.10	174.10	174.10	374.10	<b>1,244.60</b>
ESSALUD	478.62	633.42	633.42	633.42	717.75	717.75	<b>3,814.38</b>
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>10,627.02</b>	<b>8,045.52</b>	<b>8,045.52</b>	<b>7,845.52</b>	<b>12,172.70</b>	<b>17,936.90</b>	<b>64,673.18</b>
<b>TOTAL PROYECCION PERSONAL</b>	<b>28,667.48</b>	<b>16,967.42</b>	<b>15,676.02</b>	<b>15,476.02</b>	<b>26,380.64</b>	<b>33,110.93</b>	<b>136,278.51</b>

### 5.3.1.5. PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

El siguiente presupuesto contiene la proyección del pago de los impuestos a los cuales estará sujeta la empresa, esto teniendo en cuentas las proyecciones de ventas y compras realizadas en las tablas N° 05 y N° 08 respectivamente.

**TABLA N°13: IMPUESTOS REALES PERIODO DE ENERO A JUNIO 2015**

RESUMEN DE IMPUESTOS 2015 - 1ER SEMESTRE							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
IGV	3,036.00	8,694.00	11,845.00	446.00	9,410.00	9,504.00	42,935.00
RENTA 3ERA CAT.	4,663.00	5,434.00	8,753.00	8,174.00	5,840.00	9,448.00	42,312.00
RENTA ANUAL					47,208.00		47,208.00
ITAN					2,403.00		2,403.00
ESSALUD	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,120.00	1,321.00	6,521.00
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>8,719.00</b>	<b>15,148.00</b>	<b>21,618.00</b>	<b>9,640.00</b>	<b>65,981.00</b>	<b>20,273.00</b>	<b>141,379.00</b>

**TABLA N°14: PROYECCION DE IMPUESTOS PERIODO DE JULIO A DICIEMBRE 2015**

RESUMEN DE IMPUESTOS 2015 - 2DO SEMESTRE							
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IGV	7,846.54	5,356.32	9,785.93	-	9,899.06	6,477.35	39,365.19
RENTA 3ERA CAT.	6,621.96	5,129.23	5,159.78	5,190.55	5,221.52	5,252.71	32,575.75
RENTA ANUAL							-
ITAN							-
ESSALUD	1,508.09	1,508.09	1,508.09	1,508.09	1,508.09	1,508.09	9,048.51
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>15,976.58</b>	<b>11,993.64</b>	<b>16,453.80</b>	<b>6,698.63</b>	<b>16,628.66</b>	<b>13,238.15</b>	<b>80,989.45</b>

### 5.3.1.6. PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

Nuestra obligación principal está constituida por la operación de leasing gestionada en el banco para la compra de una cisterna de combustible, de acuerdo al siguiente detalle:

- Capital Financiado : S/. 192,050.00
- Impuesto General a las Ventas (IGV) : S/. 34,569.00
- Monto Financiado (Capital Financiado) : S/. 226,619.00
- Valor de la Opción de Compra : S/. 450.00 más IGV
- Periodicidad para el pago de las Cuotas : Mensual 30 días
- TEA : 12.90%

**TABLA N°15: CRONOGRAMA DE OBLIGACIONES FINANCIERAS - LEASING**

N° PERIODOS	FECHA DE PAGO	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA	SALDO DEUDA
0	04/11/2015	28,807.50			163,242.50
1	04/12/2015	2,655.51	1,658.92	4,314.43	160,586.99
2	03/01/2016	2,682.49	1,631.94	4,314.43	157,904.50
3	02/02/2016	2,709.75	1,604.67	4,314.43	155,194.74
4	03/03/2016	2,737.29	1,577.14	4,314.43	152,457.45
5	02/04/2016	2,765.11	1,549.32	4,314.43	149,692.34
6	02/05/2016	2,793.21	1,521.22	4,314.43	146,899.14
7	01/06/2016	2,821.59	1,492.83	4,314.43	144,077.54
8	01/07/2016	2,850.27	1,464.16	4,314.43	141,227.27
9	31/07/2016	2,879.23	1,435.20	4,314.43	138,348.04
10	30/08/2016	2,908.49	1,405.94	4,314.43	135,439.55
11	29/09/2016	2,938.05	1,376.38	4,314.43	132,501.50
12	29/10/2016	2,967.91	1,346.52	4,314.43	129,533.59
13	28/11/2016	2,998.07	1,316.36	4,314.43	126,535.52
14	28/12/2016	3,028.54	1,285.89	4,314.43	123,506.99
15	27/01/2017	3,059.31	1,255.12	4,314.43	120,447.67
16	26/02/2017	3,090.40	1,224.03	4,314.43	117,357.27
17	28/03/2017	3,121.81	1,192.62	4,314.43	114,235.46
18	27/04/2017	3,153.53	1,160.90	4,314.43	111,081.93
19	27/05/2017	3,185.58	1,128.85	4,314.43	107,896.35
20	26/06/2017	3,217.95	1,096.48	4,314.43	104,678.40
21	26/07/2017	3,250.65	1,063.77	4,314.43	101,427.74
22	25/08/2017	3,283.69	1,030.74	4,314.43	98,144.06
23	24/09/2017	3,317.06	997.37	4,314.43	94,827.00
24	24/10/2017	3,350.77	963.66	4,314.43	91,476.23
25	23/11/2017	3,384.82	929.61	4,314.43	88,091.41
26	23/12/2017	3,419.22	895.21	4,314.43	84,672.19
27	22/01/2018	3,453.96	860.47	4,314.43	81,218.23
28	21/02/2018	3,489.06	825.37	4,314.43	77,729.17
29	23/03/2018	3,524.52	789.91	4,314.43	74,204.65
30	22/04/2018	3,560.34	754.09	4,314.43	70,644.31

31	22/05/2018	3,596.52	717.91	4,314.43	67,047.79
32	21/06/2018	3,633.07	681.36	4,314.43	63,414.72
33	21/07/2018	3,669.99	644.44	4,314.43	59,744.73
34	20/08/2018	3,707.28	607.14	4,314.43	56,037.45
35	19/09/2018	3,744.96	569.47	4,314.43	52,292.49
36	19/10/2018	3,783.02	531.41	4,314.43	48,509.47
37	18/11/2018	3,821.46	492.97	4,314.43	44,688.01
38	18/12/2018	3,860.30	454.13	4,314.43	40,827.71
39	17/01/2019	3,899.53	414.90	4,314.43	36,928.19
40	16/02/2019	3,939.15	375.28	4,314.43	32,989.04
41	18/03/2019	3,979.18	335.24	4,314.43	29,009.85
42	17/04/2019	4,019.62	294.81	4,314.43	24,990.23
43	17/05/2019	4,060.47	253.96	4,314.43	20,929.76
44	16/06/2019	4,101.73	212.69	4,314.43	16,828.03
45	16/07/2019	4,143.42	171.01	4,314.43	12,684.61
46	15/08/2019	4,185.52	128.90	4,314.43	8,499.08
47	14/09/2019	4,228.06	86.37	4,314.43	4,271.03
48	14/10/2019	4,271.03	43.40	4,314.43	0.00

### 5.3.1.7. PRESUPUESTO DE GASTOS

Muestra los gastos de operación realizados, como son el pago de seguros, mantenimiento de unidades, servicios básicos, flete entre otros.

**TABLA N°16: TABLA DE GASTOS REALES DE ENERO A JUNIO 2015**

RESUMEN DE GASTOS 2015 - 1ER SEMESTRE							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
MANTENIMIENTO UNIDADES	185.02	570.8		1500			2,255.82
SEGUROS	430.44			1,371.69			1,802.13
FLETE COMBUSTIBLE	2,678.00	4,345.06	5,135.07	5,135.07	4,740.06	5,190.06	27,223.32
SERVICIOS BASICOS	1,647.00	1,533.00	1,601.13	1454.39	1,160.51	1,396.34	8,792.37
OTROS GASTOS	2,208.17	2,279.76	643.60	2,071.31	1,973.72	2,206.54	11,383.10
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>7,148.63</b>	<b>8,728.62</b>	<b>7,379.80</b>	<b>11,532.46</b>	<b>7,874.29</b>	<b>8,792.94</b>	<b>51,456.74</b>

**TABLA N°17: TABLA DE GASTOS PROYECTADOS - JULIO A DICIEMBRE 2015**

<b>RESUMEN DE GASTOS 2015 - 2DO SEMESTRE</b>							
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MANTENIMIENTO UNIDADES	800.00			800.00		1500	3,100.00
SEGUROS	947.30	247.30	247.30	247.30	747.30	247.30	2,683.80
FLETE COMBUSTIBLE	3,555.00	3,160.00	2,765.00	3,555.00	2,765.00	3,160.00	18,960.00
SERVICIOS BASICOS	1,727.00	1,852.00	1,737.00	1,962.00	1,852.00	1,737.00	10,867.00
OTROS GASTOS	5,578.81	1,896.30	1,910.15	4,360.00	1,986.00	2,745.00	18,476.26
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>12,608.11</b>	<b>7,155.60</b>	<b>6,659.45</b>	<b>10,924.30</b>	<b>7,350.30</b>	<b>9,389.30</b>	<b>54,087.06</b>

### 5.3.1.8. PRESUPUESTO DE DEPRECIACION

En los siguientes cuadros se muestran el valor actual de los activos fijos y el importe de la depreciación proyectada bajo el método de línea recta. Así mismo, estaremos considerando la amortización del intangible adquirido.

**TABLA N°18: RESUMEN DE ACTIVO FIJO 2015**

<b>RESUMEN DE ACTIVO FIJOS 2015</b>				
DESCRIPCION	VALOR EN LIBROS	COMPRAS O MEJORAS	VALOR A DEPRECIAR	TOTAL DEPRECIACION
TERRENOS	89,219.00	0	0	0
EDIFICACIONES	403,895.39	0	403,895.39	12,116.86
UNIDADES DE TRANSPORTE	131,707.20	1,949.45	133,656.65	26,731.33
MUEBLES Y ENSERES	732.20	0	732.20	73.22
EQUIPOS DIVERSOS	48,430.40	3,974.58	52,404.98	10,481.00
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	2,025.00	16,073.96	2,988.56	747.14

\* Ver ANEXO N° 1: DETALLE DE ACTIVO FIJO

**TABLA N°19: RESUMEN DE DEPRECIACION ENERO – JUNIO 2015**

<b>RESUMEN DE DEPRECIACION 2015 - 1ER SEMESTRE</b>							
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
TERRENOS							
EDIFICACIONES	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	6,058.43
UNIDADES DE TRANSPORTE	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	13,365.67
UNIDAD DE TRANSPORTE EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO							-
MUEBLES Y ENSERES	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	36.61
EQUIPOS DIVERSOS	873.42	873.42	873.42	873.42	873.42	873.42	5,240.50
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	62.26	62.26	62.26	62.26	62.26	62.26	373.57
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>25,074.77</b>

\* Depreciación aplicada bajo el método de línea recta de acuerdo a lo establecido en TUO de la Ley del Impuesto a la Renta. El tiempo de vida del activo ha sido definido en base a la política de la empresa para el tratamiento de los activos fijos para cuya elaboración se ha tenido en cuenta la zona y las horas máquinas promedio de labores.

**TABLA N°20: PROYECCION DE DEPRECIACIÓN JULIO – DICIEMBRE 2015**

RESUMEN DE DEPRECIACION 2015 - 2DO SEMESTRE							
DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TERRENOS							
EDIFICACIONES	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	1,009.74	6,058.43
UNIDADES DE TRANSPORTE	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	2,227.61	13,365.67
UNIDAD DE TRANSPORTE EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO					3,200.83	3,200.83	6,401.67
MUEBLES Y ENSERES	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10	36.61
EQUIPOS DIVERSOS	873.42	873.42	873.42	873.42	873.42	873.42	5,240.50
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	62.26	62.26	62.26	62.26	62.26	62.26	373.57
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>4,179.13</b>	<b>7,379.96</b>	<b>7,379.96</b>	<b>31,476.44</b>

\* Depreciación aplicada bajo el método de línea recta

**TABLA N°21: PROYECCION DE AMORTIZACIÓN JULIO – DICIEMBRE 2015**

RESUMEN DE AMORTIZACION 2015							
DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INTANGIBLES		177.59	177.59	177.59	177.59	177.59	887.97
			157.73	157.73	157.73	157.73	630.90
				78.25	78.25	78.25	234.75
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-</b>	<b>177.59</b>	<b>335.32</b>	<b>413.57</b>	<b>413.57</b>	<b>413.57</b>	<b>1,753.62</b>

### 5.3.1.9. FLUJO DE CAJA

**TABLA N°22: FLUJO DE CAJA ENERO – JUNIO 2015**

	1ER SEMESTRE						TOTAL 1ER - SEMESTRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Saldo de efectivo ,inicial	49,174.82	46,362.04	71,512.40	24,683.88	8,911.65	42,707.02	49,174.82
Más entradas							
Cobros a clientes	296,319.80	294,147.53	238,089.53	377,608.85	416,436.73	445,917.13	2,068,519.56
Total de efectivo disponible	345,494.62	340,509.57	309,601.93	402,292.73	425,348.38	488,624.15	2,311,871.38
Menos desembolsos							
Combustible	250,073.64	240,515.24	294,853.94	344,196.30	301,355.26	305,014.69	1,736,009.07
Mantenimiento	185.02	570.80	-	1,500.00	-	-	2,255.82
Gastos de personal	20,144.31	12,054.31	12,054.31	12,054.31	17,583.81	12,054.31	85,945.36
Transporte de combustible	2,678.00	4,345.06	5,135.07	5,135.07	4,740.06	5,190.06	27,223.32
Seguros	430.44	-	-	1,371.69	-	-	1,802.13
Servicios Básicos	1,647.00	1,533.00	1,601.13	1,454.39	1,160.51	1,396.34	8,792.37
Otros Gastos	2,208.17	2,279.76	643.60	2,071.31	1,973.72	2,206.54	11,383.10
Construcción de local							-
Compra de Intangibles (Software)							-
Cuota Inicial Leasing							-
Cuota Leasing							-
Impuesto General a las Ventas	9,720.00	3,036.00	13,694.00	16,845.00	446.00	9,410.00	53,151.00
Impuesto sobre la renta	12,046.00	4,663.00	16,236.00	8,753.00	55,382.00	5,840.00	102,920.00
Total de Desembolsos	299,132.58	268,997.17	344,218.05	393,381.07	382,641.36	341,111.94	2,029,482.17
Total efectivo necesario	299,132.58	268,997.17	344,218.05	393,381.07	382,641.36	341,111.94	2,029,482.17
Exceso deficiencia de efectivo	46,362.04	71,512.40	-34,616.12	8,911.65	42,707.02	147,512.21	282,389.21
Préstamo (al inicio)			59,300.00				59,300.00
Liquidación (al final)	-	-	-	-	-	-	
Intereses (a % anual)	-	-	-	-	-	-	
Efectos totales de financiamiento	-	-	59,300.00	-	-	-	59,300.00
Saldo de efectivo ,final	46,362.04	71,512.40	24,683.88	8,911.65	42,707.02	147,512.21	341,689.21

\*Los flujos incluyen, en el caso del pago de impuestos, obligaciones de meses anteriores correspondientes al ejercicio 2014: en enero se pagó S/. 12,046 soles del periodo noviembre 2014;

en abril se pagó S/. 10,802 soles del periodo diciembre 2014 y en mayo se pagó S/. 47,208 soles de la renta anual 2014.

**TABLA N°23: FLUJO DE CAJA PROYECTADO JULIO - DICIEMBRE 2015**

2DO SEMESTRE						TOTAL 2DO - SEMESTRE
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
147,512.21	125,964.31	157,482.99	176,620.04	227,891.43	38,527.63	<b>147,512.21</b>
296,456.25	353,373.76	334,072.99	322,671.36	326,839.21	327,063.96	<b>1,960,477.53</b>
443,968.47	479,338.07	491,555.98	499,291.40	554,730.64	365,591.59	<b>2,834,476.15</b>
256,547.25	262,178.20	262,122.22	185,542.14	446,833.22	178,381.28	<b>1,591,604.32</b>
800.00	-	-	800.00	-	1,500.00	<b>3,100.00</b>
29,896.80	16,741.59	16,741.59	16,741.59	25,601.09	34,735.17	<b>140,457.81</b>
3,555.00	3,160.00	2,765.00	3,555.00			<b>13,035.00</b>
947.30	247.30	247.30	247.30	747.30	247.30	<b>2,683.80</b>
1,727.00	1,852.00	1,737.00	1,962.00	1,852.00	1,737.00	<b>10,867.00</b>
5,578.81	1,896.30	1,910.15	4,360.00	1,986.00	2,745.00	<b>18,476.26</b>
			33,856.23		53,856.23	<b>87,712.46</b>
	21,311.20	18,927.14	9,390.00			<b>49,628.34</b>
				33,992.85		<b>33,992.85</b>
					9,085.12	<b>9,085.12</b>
9,504.00	7,846.54	5,356.32	9,785.93	-	9,899.06	<b>42,391.84</b>
9,448.00	6,621.96	5,129.23	5,159.78	5,190.55	5,221.52	<b>36,771.03</b>
318,004.15	321,855.08	314,935.94	271,399.97	516,203.01	297,407.68	<b>2,039,805.83</b>
318,004.15	321,855.08	314,935.94	271,399.97	516,203.01	297,407.68	<b>2,039,805.83</b>
125,964.31	157,482.99	176,620.04	227,891.43	38,527.63	68,183.91	<b>794,670.32</b>
-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	
125,964.31	157,482.99	176,620.04	227,891.43	38,527.63	68,183.91	<b>794,670.32</b>

En el flujo de caja proyectado, se han considerado las obligaciones con proveedores que tiene la estación de servicios como la compra de combustibles, mantenimiento, gastos de personal entre otros, y también se han considerado las inversiones proyectadas como la compra del software y la cisterna de combustible.

### 5.3.1.10. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se ha determinado considerando los 2 productos principales en la empresa, con un porcentaje de participación por producto de acuerdo a lo siguiente:

	%
<b>DIESEL B5 UV</b>	90.70%
<b>GASOHOL 84</b>	9.30%
<b>TOTAL</b>	100.00%

**TABLA N°24: PUNTO DE EQUILIBRIO – DIESEL B5 UV (EN UNIDADES)**

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROMEDIO
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	10,517.70	10,389.57	9,924.20	12,416.14	11,834.51	9,766.78	<b>7,167.51</b>
<b>PVU</b>	10.71	9.15	8.81	8.81	8.81	8.81	
<b>CVU</b>	8.56	7.48	7.36	7.43	7.54	7.38	
<b>PTO EQUILIBRIO</b>	<b>4,901.65</b>	<b>6,207.18</b>	<b>6,840.63</b>	<b>8,982.72</b>	<b>9,259.20</b>	<b>6,813.68</b>	

**TABLA N°25: PUNTO DE EQUILIBRIO – DIESEL B5 UV (EN SOLES)**

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROMEDIO
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	10,517.70	10,389.57	9,924.20	12,416.14	11,834.51	9,766.78	<b>65,068.16</b>
<b>CVU</b>	8.56	7.48	7.36	7.43	7.54	7.38	
<b>PVU</b>	10.71	9.15	8.81	8.81	8.81	8.81	
<b>PTO EQUILIBRIO</b>	<b>52,478.12</b>	<b>56,811.52</b>	<b>60,290.29</b>	<b>79,169.77</b>	<b>81,606.48</b>	<b>60,052.79</b>	

Se ha determinado en la tabla N° 24 que la empresa debe mantener un mínimo de ventas para cubrir sus costos fijos de 7,167.51 galones de Diesel B5 UV, y un mínimo en soles de S/. 65,068.16 tal como se expresa en la tabla N°25.

**TABLA N°26: PUNTO DE EQUILIBRIO – GASOHOL 84 (EN UNIDADES)**

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROMEDIO
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	1,077.96	1,064.82	1,017.13	1,272.53	1,212.92	1,001.00	<b>783.27</b>
<b>PVU</b>	10.48	9.24	10.00	10.08	10.08	10.42	
<b>CVU</b>	7.15	7.73	8.57	8.59	9.17	9.31	
<b>PTO EQUILIBRIO</b>	<b>324.02</b>	<b>706.64</b>	<b>713.64</b>	<b>850.17</b>	<b>1,321.90</b>	<b>900.66</b>	

**TABLA N°27: PUNTO DE EQUILIBRIO – GASOHOL 84 (EN SOLES)**

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROMEDIO
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	1,077.96	1,064.82	1,017.13	1,272.53	1,212.92	1,001.00	<b>7,792.89</b>
<b>CVU</b>	7.15	7.73	8.57	8.59	9.17	9.31	
<b>PVU</b>	10.48	9.24	10.00	10.08	10.08	10.42	
<b>PTO EQUILIBRIO</b>	<b>3,395.84</b>	<b>6,527.41</b>	<b>7,136.43</b>	<b>8,573.78</b>	<b>13,330.99</b>	<b>9,388.24</b>	

Así mismo, la empresa debe mantener un mínimo de 783.27 galones de Gasohol 84, lo que representa S/. 7,792.89 soles para alcanzar el punto de equilibrio

### 5.3.1.11. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

#### TABLA N°28: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

<b>ACTIVO</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	68,183.91
Otros Activos Financieros	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	300,800.48
Cuentas por Cobrar al Personal	-
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	-
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	44,028.00
Anticipos	-
Inventarios	22,847.12
Activos Biológicos	-
Activos por Impuestos a las Ganancias	-
Otros Activos no financieros	-
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>435,859.51</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	
Otros Activos Financieros	-
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	-
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-
Otras Cuentas por Cobrar	-
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	216,459.00
Anticipos	-
Activos Biológicos	-
Propiedades de Inversión	-
Propiedades, Planta y Equipo	1,014,053.46
Depreciación	-141,028.21
Activos intangibles distintos de la plusvalía	49,628.34
Amortización de intangibles	-1,753.62
Activos por impuestos diferidos	-
Otros Activos no financieros	91,247.00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>1,228,605.96</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,664,465.47</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
Pasivos Corrientes	-
Otros Pasivos Financieros	-
Tributos y contribuciones por pagar	43,858.06
Remuneraciones y Participaciones por pagar	-
Cuentas por Pagar Comerciales	122,893.90
Otras Cuentas por Pagar	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	59,300.00
Ingresos diferidos	-
Provisión por Beneficios a los Empleados	-
Otras provisiones	-
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	-
Otros Pasivos no financieros	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>226,052.15</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Otros Pasivos Financieros	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-
Cuentas por Pagar Comerciales	-
Otras Cuentas por Pagar	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-
Obligaciones Financieras	90,851.00
Provisión por Beneficios a los Empleados	-
Otras provisiones	-
Pasivos por impuestos diferidos	-
Otros pasivos no financieros	-
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>90,851.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>316,903.15</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Emitido	474,887.00
Resultados Acumulados	872,675.32
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,347,562.32</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,664,465.47</b>

## TABLA N°29: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

### ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

#### ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

Ingresos de actividades ordinarias	3,516,227
Costo de Ventas	-2,775,514
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>740,714</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-195,056
Gastos de Administración	-112,876
Otros Ingresos Operativos	-
Otros Gastos Operativos	-
Otras ganancias (pérdidas)	-
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>432,782</b>
Ingresos Financieros	-
Gastos Financieros	-9,040
Diferencias de Cambio neto	-
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	-
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>423,741</b>
Impuesto a las Ganancias	-118,648
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>305,094</b>

### 5.3.1.12. RATIOS PROYECTADOS

**TABLA N°30: RATIOS PROYECTADOS**

N°	DENOMINACIÓN	2015 PROYECTADO
1	LIQUIDEZ GENERAL	1.93
2	PRUEBA ÁCIDA	1.83
3	INDICADOR DE CAJA	0.30
4	APALANCAMIENTO FINANCIERO	19.04%
5	ESTRUCTURA DE CAPITAL	0.24
6	CALIDAD DE PLAZO DE DEUDA	0.71
7	RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	47.87
8	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	18.33%
9	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	22.64%
10	MARGEN BRUTO	0.21
11	MARGEN OPERATIVO	0.12
12	MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.09
13	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	17.69
14	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	20.35
15	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	15.23
16	PERIODO PROMEDIO DE PAGO	23.63

### 5.3.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para lograr el cumplimiento de los presupuestos diseñados en el subcapítulo 4.3.1., se han establecido 4 objetivos estratégicos para reforzar el plan financiero propuesto.

- **Crecimiento de las ventas:** Para lograr el cumplimiento de este objetivo, se propone definir las funciones del área comercial en la organización; establecer metas de ventas mensuales; así mismo, se va a implementar un cuadro de incentivos para el responsable. En lo que respecta a los clientes, se va a implementar una base de datos y se realizará un estudio de clientes potenciales en la zona y se realizará publicidad radial.

- **Reducción de costos:** Lo principal para el cumplimiento de este objetivo es el control de los stocks de combustible, para esto se establecerá políticas de toma de inventarios, controles en los despachos y mermas; pero lo más importante será la renovación de los equipos de almacenamiento y transporte de combustible.

- **Reestructurar la relación de dependencia con la empresa relacionada:** Con este objetivo lo que se busca es tratar a CONSTRUCTORA S.A.C. como uno más de nuestros clientes, y al mismo tiempo como un cliente potencial al que hay que ofrecerle mejores beneficios, pero sin perjudicar la liquidez de la estación de servicios, para ello se propone establecer plazos de crédito; reorganizar los procesos de compra, ventas, cobranzas y pagos; realizar contratos por cada crédito y controlar las fechas del cumplimiento de los créditos.

- **Mejorar la gestión del capital de trabajo:** Para lograr este objetivo buscaremos acelerar la rotación de las cuentas por cobrar mediante una mejor gestión de los créditos para cada cliente y negociando con los proveedores una ampliación en las fechas de pago; esto con la finalidad de mantener un flujo de caja positivo sin la intervención de los préstamos de la empresa relacionada.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. IMPLEMENTACIÓN

El plan financiero elaborado se ha aplicado en los meses de Julio a Diciembre del ejercicio 2015, teniendo como resultados los siguientes:

#### 6.1.1. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS (TABLA N°5)

**TABLA 31: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS 2DO SEM.
2015	VENTA PROY.	317,821.93	319,911.00	322,015.56	324,135.73	326,271.64	328,423.42	1,938,579.28
2015	VENTA REAL	358,223.84	243,313.00	240,338.98	276,052.26	291,217.34	466,241.07	1,875,386.49

**TABLA 32: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS 2DO SEM.
2015	VAR. SOLES	40,401.91	-76,598.00	-81,676.58	-48,083.47	-35,054.30	137,817.65	63,192.79
2015	% CUMP.	113%	76%	75%	85%	89%	142%	97%

#### 6.1.2. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COBRANZAS (TABLA N°6)

**TABLA 33: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COBRANZAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL COBRANZAS 2DO SEM
2015	COBRANZA PROY	296,456.25	353,373.76	334,072.99	322,671.36	326,839.21	327,063.96	1,960,477.53
2015	COBRANZA REAL	293,322.13	354,592.34	375,712.96	252,952.24	221,994.68	343,612.97	1,842,187.32

**TABLA 34: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COBRANZAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS 2DO SEM.
2015	VAR. SOLES	-3,134.12	1,218.58	41,639.97	-69,719.12	-104,844.53	16,549.01	-118,290.21
2015	% CUMP.	99%	100%	112%	78%	68%	105%	94%

### 6.1.3. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS (TABLA N° 8)

**TABLA 35: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL COMPRAS 2DO SEM
2015	COMPRAS PROY	236,032.70	259,351.77	234,624.28	294,968.97	237,157.49	257,970.04	1,520,105.26
2015	COMPRAS REAL	256,306.47	208,976.29	218,526.86	217,771.73	244,690.78	268,070.69	1,414,342.82

**TABLA 36: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS JUL – DIC 2015**

AÑO	(INC. IGV)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL COMPRAS 2DO SEM
2015	VAR. SOLES	20,273.77	-50,375.48	-16,097.42	-77,197.24	7,533.29	10,100.65	-105,762.44
2015	% CUMP.	109%	81%	93%	74%	103%	104%	93%

### 6.1.4. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES (TABLA N°12)

**TABLA 37: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES  
JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL REM. 2DO SEM
2015	REM. PROY.	30,668.80	17,404.59	17,404.59	17,404.59	26,964.09	36,325.17	146,171.81
2015	REM. REAL	28,667.48	16,967.42	15,676.02	15,476.02	26,380.64	33,110.93	136,278.51

**TABLA 38: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES  
JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL REM. 2DO SEM
2015	VAR. SOLES	-2,001.32	-437.17	-1,728.57	-1,928.57	-583.45	-3,214.24	-9,893.29
2015	% CUMP.	93%	97%	90%	89%	98%	91%	93%

### 6.1.5. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE IMPUESTOS (TABLA N°14)

**TABLA 39: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE IMPUESTOS JUL – DIC  
2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL IMP. 2DO SEM
2015	IMP.PROY	15,976.58	11,993.64	16,453.80	6,698.63	16,628.66	13,238.15	80,989.45
2015	IMP.REAL	16,789.00	12,540.00	12,627.00	6,946.00	7,740.00	17,928.00	74,570.00

**TABLA 40: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE IMPUESTOS JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL IMP. 2DO SEM
2015	VAR. SOLES	812.42	546.36	-3,826.80	247.37	-8,888.66	4,689.85	-6,419.45
2015	% CUMP.	105%	105%	77%	104%	47%	135%	92%

### 6.1.6. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS (TABLA N°17)

**TABLA 41: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL GASTOS 2DO SEM
2015	IMP.PROY	12,608.11	7,155.60	6,659.45	10,924.30	7,350.30	9,389.30	54,087.06
2015	IMP.REAL	8,552.98	9,619.38	6,862.23	15,480.09	12,915.55	10,751.77	64,182.00

**TABLA 42: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL GASTOS 2DO SEM
2015	VAR. SOLES	-4,055.13	2,463.78	202.78	4,555.79	5,565.25	1,362.47	10,094.94
2015	% CUMP.	68%	134%	103%	142%	176%	115%	119%

### 6.1.7. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE DEPRECIACION (TABLA N°20)

**TABLA 43: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE DEPRECIACION  
JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL DEP. 2DO SEM
2015	IMP.PROY	4,179.13	4,179.13	4,179.13	4,179.13	7,379.96	7,379.96	31,476.44
2015	IMP.REAL	4,626.53	4,626.53	4,633.73	4,633.73	7,834.56	7,834.56	34,189.65

**TABLA 44: VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE DEPRECIACION  
JUL – DIC 2015**

AÑO		JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL DEP. 2DO SEM
2015	VAR. SOLES	447.40	447.40	454.60	454.60	454.60	454.60	2,713.21
2015	% CUMP.	111%	111%	111%	111%	106%	106%	109%

## 6.1.8. APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 6.1.8.1. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE ACTIVIDADES
1	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	IMPULSAR EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA	ESTABLECER METAS DE VENTAS MENSUALES	ESCALA DE CUMPLIMIENTO MENSUAL
			DEFINIR LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DEL ÁREA COMERCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	NIVEL DE COMPRESION DE FUNCIONES
		AGREGAR COMISIONES POR VENTAS	ELABORAR TABLA DE COMISIONES	GRADO DE SATISFACCION CON TABLA DE COMISIONES
			CALCULO DE LAS COMISIONES MENSUALMENTE	PORCENTAJE DE COMISIONES DEL MES
		INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	ELABORAR UNA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES ACTUALES	N° DE CLIENTES EN BASE DE DATOS
			ELABORAR UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES NUEVOS	N° DE CLIENTES EN BASE DE DATOS
			REALIZAR PUBLICIDAD	N° DE CLIENTES NUEVOS CAPTADOS

- **Establecer metas de ventas mensuales:** nuestra principal meta ha sido la captación de nuevos clientes, tanto del sector minero como del sector pesquero para poder lograr romper la dependencia comercial de la empresa relacionada.

**TABLA 45: LISTADO DE NUEVOS CLIENTES – 2DO SEMESTRE 2015**

NOMBRE O RAZ. SOCIAL	SECTOR	CONDICIONES COMERCIALES
COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A.	MINERO	CREDITO
AVENIX INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.	MINERO	CREDITO
COMERCIO SERVICIOS E INVERSIONES S.A.	MINERO	CREDITO
CRUBHER S.R.L.	MINERO	CONTADO
JA & P ASOCIADOS S.R.L.	MINERO	CREDITO
SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO
CONCAR S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO
SEACORP DEL PERU S.A.	PESQUERO	CONTADO
DOIG MARINE S.A.	PESQUERO	CONTADO
ICE BONG S.A.	PESQUERO	CONTADO
SANIDAD ACUICOLA Y SERV. AMBIENTALES SAC	PESQUERO	CONTADO

**TABLA 46: VARIACION DE CLIENTES – PERIODO 2015  
(NO INCLUYE A CONSTRUCTORA S.A.C.)**

PERIODO	N° DE CLIENTES
1ER SEMESTRE 2015	3
2DO SEMESTRE 2015	14

- **Definir las funciones del responsable del área comercial:** las funciones de la parte comercial han sido asumidas por el Administrador de la estación de servicios, y son las siguientes:
  - o Establecer metas de ventas en galones, para el combustible que se vende en grifo, tomando como base el punto de equilibrio determinado.
  - o Establece un listado de clientes potenciales y programa visitas semanales para ampliar la cartera de clientes.
  - o Busca nuevos medios de publicidad en la zona que permitan llegar a una mayor cantidad de clientes.
  
- **Elaborar tabla de comisiones:** se han establecido las comisiones del responsable en base a la cantidad de clientes nuevos captados por mes tanto al crédito como al contado, de acuerdo a la siguiente tabla:

**TABLA 47: TABLA DE COMISIONES POR CAPTACIÓN DE CLIENTES  
– 2DO SEMESTRE 2015**

N° DE CLIENTES	IMPORTE	OBSERVACIONES
1 A 2	S/. 200.00	Se considerará como cliente captado cuando factura en el mes un mínimo de 250 glns.
3 A 4	S/. 300.00	
5 A MÁS	S/. 500.00	

Posteriormente a la aprobación de la tabla precedente por la gerencia y su explicación al responsable, tenemos los siguientes resultados:

**TABLA 48: TABLA DE COMISIONES PAGADAS POR CAPTACIÓN DE CLIENTES – 2DO SEMESTRE 2015**

PERIODO	N° DE CLIENTES	COMISION PROYECTADA	COMISION REAL	% DE CUMPLIMIENTO COMISIONES
JULIO	3 (CSI/SM/CRUBHER)	S/.500.00	S/. 300.00	60%
AGOSTO	1 (AVENIX)	S/.500.00	S/. 200.00	40%
SETIEMBRE	2 (J&A/CIDELSA)	S/.500.00	S/. 200.00	40%
OCTUBRE	0	S/.500.00	S/. 0.00	0%
NOVIEMBRE	1 (CONCAR)	S/.500.00	S/. 200.00	40%
DICIEMBRE	4 (CLIENTES PESQUEROS)	S/.500.00	S/. 300.00	60%

- **Elaborar una base de datos de los clientes actuales:** los clientes que se tienen registrados durante el primer semestre del 2015 son los siguientes:

**TABLA 49: TABLA DE CLIENTES ACTUALES – 1ER SEMESTRE 2015**

NOMBRE O RAZ. SOCIAL	SECTOR	CONDICIONES COMERCIALES	% DE VENTAS
CONSTRUCTORA S.A.C.	CONSTRUCCION	CREDITO	28%
INV. GRALES D&D EIRL	MINERIA	CREDITO	18%
RAMPERU S.A.C	MINERIA	CREDITO	4%
EMP. DE TRANSP. DRAGON S.A.C	TRANSPORTE	CREDITO	0.22%
TOTAL REPRES. VENTAS			50.22%

- **Elaborar una base de datos de los clientes nuevos y su medio de captación:** los clientes que se tienen registrados durante el primer semestre del 2015 son los siguientes:

**TABLA 50: TABLA DE CLIENTES NUEVOS – 2DO SEMESTRE 2015**

NOMBRE O RAZ. SOCIAL	SECTOR	CONDICIONES COMERCIALES	MEDIO DE CAPTACION
COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A.	MINERO	CREDITO	PUBLICIDAD
AVENIX INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.	MINERO	CREDITO	PUBLICIDAD
COMERCIO SERVICIOS E INVERSIONES S.A.	MINERO	CREDITO	PUBLICIDAD
CRUBHER S.R.L.	MINERO	CONTADO	RECOMENDACIÓN
JA & P ASOCIADOS S.R.L.	MINERO	CREDITO	PUBLICIDAD
SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO	RECOMENDACIÓN
CONCAR S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO	RECOMENDACION
SEACORP DEL PERU S.A.	PESQUERO	CONTADO	PUBLICIDAD
DOIG MARINE S.A.	PESQUERO	CONTADO	RECOMENDACION
ICE BONG S.A.	PESQUERO	CONTADO	PUBLICIDAD
SANIDAD ACUICOLA Y SERV. AMBIENTALES SAC	PESQUERO	CONTADO	RECOMENDACION

RESUMEN DE CLIENTES	Nº CLIENTES CAPTADOS	% POR MEDIO DE CAPTACION
PUBLICIDAD	6	55%
RECOMENDACIÓN 3EROS	5	45%
TOTAL	11	100%

**TABLA 51: TABLA DE CLIENTES POR PORCENTAJE DE COMPRAS – 2DO SEMESTRE 2015**

NOMBRE O RAZ. SOCIAL	SECTOR	CONDICIONES COMERCIALES	% DE VENTAS
CONSTRUCTORA S.A.C.	CONSTRUCCION	CREDITO	9%
INV. GRALES D&D EIRL	MINERIA	CREDITO	19%
RAMPERU S.A.C	MINERIA	CREDITO	6%
EMP. DE TRANSP. DRAGON S.A.C	TRANSPORTE	CREDITO	1%
COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A.	MINERO	CREDITO	1%
AVENIX INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN S.A.C.	MINERO	CREDITO	2%
COMERCIO SERVICIOS E INVERSIONES S.A.	MINERO	CREDITO	2%
CRUBHER S.R.L.	MINERO	CONTADO	1%
JA & P ASOCIADOS S.R.L.	MINERO	CREDITO	

SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO	21%
CONCAR S.A.	CONSTRUCCION	CREDITO	1%
SEACORP DEL PERU S.A.	PESQUERO	CONTADO	3%
DOIG MARINE S.A.	PESQUERO	CONTADO	1%
ICE BONG S.A.	PESQUERO	CONTADO	1%
SANIDAD ACUICOLA Y SERV. AMBIENTALES SAC	PESQUERO	CONTADO	1%
<b>TOTAL REPRES. DE VENTAS</b>			69%

### 6.1.8.2. REDUCCIÓN DE COSTOS

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE ACTIVIDADES
2	REDUCCIÓN DE COSTOS	CONTROLAR LOS STOCKS DE COMBUSTIBLE	ESTABLECER POLITICAS DE CONTROL PARA LA TOMA DE INVENTARIOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS ESTABLECIDAS
			ESTABLECER CONTROLES PARA LOS DESPACHOS EN GRIFO Y OBRA	REPORTE DE N° DE GALONES VENDIDOS
			RENOVAR LOS EQUIPOS DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE	ANALISIS COSTO - BENEFICIO
			CONTROLAR LAS MERMAS DE PRODUCTOS EN LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE DE MERMAS MENSUALES

- **Establecer políticas de control para la toma de inventarios:** se ha propuesto el establecer la política de toma de inventarios ILL-P-CON01-001, donde se establecen el procedimiento y frecuencia de acuerdo a lo siguiente:

**TABLA 52: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS PARA LA TOMA DE INVENTARIOS – 1ER Y 2DO SEMESTRE 2015**

TIPO DE INVENTARIO	FRECUENCIA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
		1ER SEM 2015	2DO SEM 2015
Inv. Selectivo - Combustible	<b>Mensual</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Inv. Físico de Almacén	<b>Cada 3 meses</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>
Inv. General	<b>1 vez al año</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

- **Establecer controles para los despachos en grifo y obra:** los controles se realizarán a través de la implementación de un sistema automatizado para el despacho en la estación de servicios y en obra.
- **Renovar los equipos de almacenamiento y transporte de combustible:** la empresa ha decidido la compra de un sistema automatizado que permita el control de los despachos en la estación de servicios; así mismo, la compra de una cisterna de combustible a través de una operación de leasing. La inversión se estima en S/. 242, 050.00 nuevos soles.

**TABLA 53: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INVERSIÓN**

**ANALISIS ECONOMICO**

INVERSION INICIAL	242,050.00
VALOR RESIDUAL	3,500.00
PERIODO	4.00 AÑOS
TASA DE CRECIMIENTO	0.63%

<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
INVERSION INICIAL	-242,050.00				
VALOR RESIDUAL					87,250.00
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIONES</b>	<b>-242,050.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>87,250.00</b>

<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
INGRESOS	4,028,997.09	4,054,312.48	4,079,786.95	4,105,421.47	
EGRESOS	3,976,581.69	4,001,567.75	4,026,710.80	4,052,011.83	
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIONES</b>	<b>52,415.40</b>	<b>52,744.74</b>	<b>53,076.15</b>	<b>53,409.64</b>	

<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
FLUJO DE INVERSIONES	-242,050.00	-	-	-	87,250.00
FLUJO DE OPERACIONES	-	52,415.40	52,744.74	53,076.15	53,409.64
<b>TOTAL FLUJO ECONOMICO</b>	<b>-242,050.00</b>	<b>52,415.40</b>	<b>52,744.74</b>	<b>53,076.15</b>	<b>140,659.64</b>

<b>COA</b>	<b>7.04%</b>
<b>VANE</b>	3,378.57
<b>TIRE</b>	8%
<b>PRIE</b>	0.99
<b>PRIE AÑOS</b>	3.94
<b>PRIE MESES</b>	47.34

La propuesta de inversión corresponde a dos activos:

El sistema de control de despachos e inventarios valorizado en S/. 50,000.00 (Cincuenta mil nuevos soles) y una cisterna de combustible de 3000 glns valorizada en S/. 192,050.00 (ciento noventa y dos mil cincuenta nuevos soles). De acuerdo al análisis económico realizado, el proyecto nos da una ganancia esperada de S/. 3,378.57 soles y una rentabilidad del 8%, por lo que resulta viable; así mismo, nuestro periodo de recuperación se encuentra dentro del plazo del proyecto, exactamente en 3.94 años.

**TABLA 54: ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INVERSIÓN**

**ANALISIS FINANCIERO**

**DEUDA** 192,050.00

**PERIODO** 4 AÑOS 48 MESES

**TEA** 12.90%

**TEM** 1.02%

**CUOTA** S/.4,314.43

**SERVICIO DE LA DEUDA**

N° PERIODOS	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA	SALDO DEUDA	AMORT. ANUALIZADA	INTERES ANUALIZADO
0	S/.28,807.50			S/.163,242.50		
1	S/.2,655.51	S/.1,658.92	S/.4,314.43	S/.160,586.99		
2	S/.2,682.49	S/.1,631.94	S/.4,314.43	S/.157,904.50		
3	S/.2,709.75	S/.1,604.67	S/.4,314.43	S/.155,194.74		
4	S/.2,737.29	S/.1,577.14	S/.4,314.43	S/.152,457.45		
5	S/.2,765.11	S/.1,549.32	S/.4,314.43	S/.149,692.34		
6	S/.2,793.21	S/.1,521.22	S/.4,314.43	S/.146,899.14		
7	S/.2,821.59	S/.1,492.83	S/.4,314.43	S/.144,077.54		
8	S/.2,850.27	S/.1,464.16	S/.4,314.43	S/.141,227.27		
9	S/.2,879.23	S/.1,435.20	S/.4,314.43	S/.138,348.04		
10	S/.2,908.49	S/.1,405.94	S/.4,314.43	S/.135,439.55		
11	S/.2,938.05	S/.1,376.38	S/.4,314.43	S/.132,501.50		
12	S/.2,967.91	S/.1,346.52	S/.4,314.43	S/.129,533.59	S/.33,708.91	S/.18,064.24

13	S/.2,998.07	S/.1,316.36	S/.4,314.43	S/.126,535.52		
14	S/.3,028.54	S/.1,285.89	S/.4,314.43	S/.123,506.99		
15	S/.3,059.31	S/.1,255.12	S/.4,314.43	S/.120,447.67		
16	S/.3,090.40	S/.1,224.03	S/.4,314.43	S/.117,357.27		
17	S/.3,121.81	S/.1,192.62	S/.4,314.43	S/.114,235.46		
18	S/.3,153.53	S/.1,160.90	S/.4,314.43	S/.111,081.93		
19	S/.3,185.58	S/.1,128.85	S/.4,314.43	S/.107,896.35		
20	S/.3,217.95	S/.1,096.48	S/.4,314.43	S/.104,678.40		
21	S/.3,250.65	S/.1,063.77	S/.4,314.43	S/.101,427.74		
22	S/.3,283.69	S/.1,030.74	S/.4,314.43	S/.98,144.06		
23	S/.3,317.06	S/.997.37	S/.4,314.43	S/.94,827.00		
24	S/.3,350.77	S/.963.66	S/.4,314.43	S/.91,476.23	S/.38,057.36	S/.13,715.79
25	S/.3,384.82	S/.929.61	S/.4,314.43	S/.88,091.41		
26	S/.3,419.22	S/.895.21	S/.4,314.43	S/.84,672.19		
27	S/.3,453.96	S/.860.47	S/.4,314.43	S/.81,218.23		
28	S/.3,489.06	S/.825.37	S/.4,314.43	S/.77,729.17		
29	S/.3,524.52	S/.789.91	S/.4,314.43	S/.74,204.65		
30	S/.3,560.34	S/.754.09	S/.4,314.43	S/.70,644.31		
31	S/.3,596.52	S/.717.91	S/.4,314.43	S/.67,047.79		
32	S/.3,633.07	S/.681.36	S/.4,314.43	S/.63,414.72		
33	S/.3,669.99	S/.644.44	S/.4,314.43	S/.59,744.73		
34	S/.3,707.28	S/.607.14	S/.4,314.43	S/.56,037.45		
35	S/.3,744.96	S/.569.47	S/.4,314.43	S/.52,292.49		
36	S/.3,783.02	S/.531.41	S/.4,314.43	S/.48,509.47	S/.42,966.76	S/.8,806.39
37	S/.3,821.46	S/.492.97	S/.4,314.43	S/.44,688.01		
38	S/.3,860.30	S/.454.13	S/.4,314.43	S/.40,827.71		
39	S/.3,899.53	S/.414.90	S/.4,314.43	S/.36,928.19		
40	S/.3,939.15	S/.375.28	S/.4,314.43	S/.32,989.04		
41	S/.3,979.18	S/.335.24	S/.4,314.43	S/.29,009.85		
42	S/.4,019.62	S/.294.81	S/.4,314.43	S/.24,990.23		
43	S/.4,060.47	S/.253.96	S/.4,314.43	S/.20,929.76		
44	S/.4,101.73	S/.212.69	S/.4,314.43	S/.16,828.03		
45	S/.4,143.42	S/.171.01	S/.4,314.43	S/.12,684.61		
46	S/.4,185.52	S/.128.90	S/.4,314.43	S/.8,499.08		
47	S/.4,228.06	S/.86.37	S/.4,314.43	S/.4,271.03		
48	S/.4,271.03	S/.43.40	S/.4,314.43	S/.0.00	S/.48,509.47	S/.3,263.68

<b>FLUJO DE LA DEUDA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
PRESTAMO	192,050.00				
AMORTIZACION	33,708.91	38,057.36	S/.42,966.76	S/.48,509.47	
INTERES	18,064.24	13,715.79	S/.8,806.39	S/.3,263.68	
ESCUDO TRIBUTARIO	5,057.99	3,840.42	2,465.79	913.83	
<b>TOTAL FLUJO DE LA DEUDA</b>	<b>192,050.00</b>	<b>46,715.16</b>	<b>47,932.73</b>	<b>-49,307.36</b>	<b>-50,859.32</b>

<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
FLUJO ECONOMICO	-242,050.00	52,415.40	52,744.74	53,076.15	140,659.64
FLUJO DE LA DEUDA	192,050.00	46,715.16	47,932.73	-49,307.36	-50,859.32
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-50,000.00</b>	<b>5,700.23</b>	<b>4,812.01</b>	<b>3,768.79</b>	<b>89,800.32</b>

$$CCPC = COA * (\%AP.ACC) + TD * (\%AP.DEUDA) * (1 - IR)$$

$$CCPC = 8.82\%$$

APORTES		
APORTE ACC	50,000.00	20.66%
APORTE DEUDA	192,050.00	79.34%
<b>TOTAL APORTES</b>	<b>242,050.00</b>	<b>100.00%</b>

VANF	26,255.95
TIRF	22.35%
PRIF	0.66
PRIF AÑOS	2.62
PRIF MESES	31.47

En el análisis económico, se ha obtenido una ganancia esperada de S/. 26,255.95 soles y una rentabilidad esperada de 22.35%. Así mismo, el plazo de recuperación se reduce a 2.62 años. Ante esta perspectiva, el proyecto de inversión es viable.

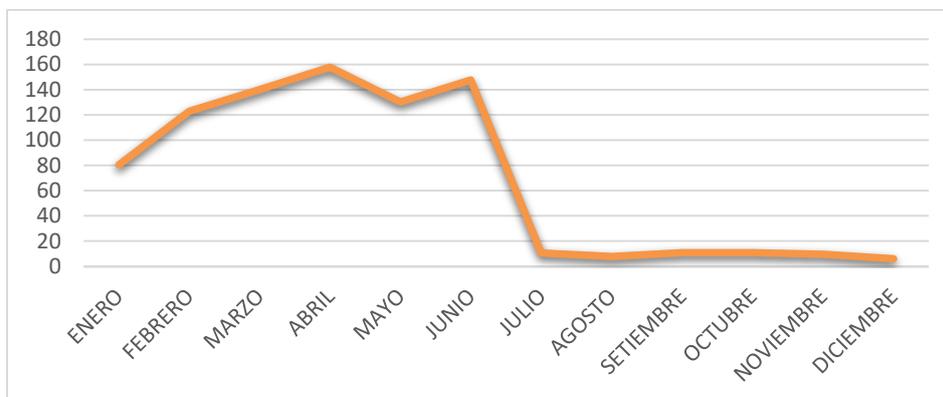
- **Controlar las mermas de productos en la organización:** en el primer semestre del ejercicio 2015 se ha podido observar que no se ha tenido un control de los inventarios, en el caso de los combustibles líquidos se tiene un porcentaje de mermas normal debido a las características propias de los productos Diesel B5 UV y Gasohol 84. El porcentaje de mermas para el Diesel B5 UV es el 0.50% de las compras realizadas, mientras que el Gasohol 84 es más volátil por lo que el porcentaje de merma normal es de 1%. Osinergmin (2007, Marzo) Informe N°106-2007-GART

**TABLA 55: ANALISIS DE MERMAS DE DIESEL B5 UV – PERIODO 2015  
(EXPRESADO EN GLNS)**

		DIESEL			0.50%
PERIODO		COMPRAS GLNS	% MERMA NORMAL	% MERMA REAL	DIFERENCIA
<b>1ER SEMESTRE</b>	ENERO	19,600.00	98.00	178.36	80.36
	FEBRERO	30,000.00	150.00	273.00	123.00
	MARZO	34,200.00	171.00	311.22	140.22
	ABRIL	38,500.00	192.50	350.35	157.85
	MAYO	31,800.00	159.00	289.38	130.38
	JUNIO	36,000.00	180.00	327.60	147.60
	<b>TOTAL</b>	<b>190,100.00</b>	<b>950.50</b>	<b>1,729.91</b>	<b>779.41</b>
<b>2D SEMESTRE</b>	JULIO	27,000.00	135.00	145.70	10.70
	AGOSTO	19,000.00	95.00	102.90	7.90
	SETIEMBRE	18,500.00	92.50	103.35	10.85
	OCTUBRE	18,500.00	92.50	103.35	10.85
	NOVIEMBRE	36,500.00	182.50	192.15	9.65
	DICIEMBRE	30,500.00	152.50	158.49	5.99
	<b>TOTAL</b>	<b>150,000.00</b>	<b>750.00</b>	<b>805.94</b>	<b>55.94</b>

En el presente cuadro observamos el comportamiento de las mermas reales durante el 1er semestre 2015 que representan un promedio de 0.91% de las compras totales realizadas y un total de S/. 12, 265 soles, lo cual difiere de lo aceptado por Osinergmin en S/. 5,526.02 soles en promedio. Mientras que en el 2do semestre del periodo 2015, la merma normal representa en promedio el 0.54% de las compras totales, estando solo un 0.04% por encima de lo aceptado por Osinergmin.

**GRAFICO N° 5: VARIACION DE MERMAS EN GLNS – DIESEL B5 UV**



Podemos observar que, a partir del periodo de julio a diciembre del 2015, el importe de las mermas reportadas se reduce significativamente, presentando diferencias de 10 galones como máximo de las mermas normales establecidas.

**TABLA 56: ANALISIS DE MERMAS DE GASOHOL 84 – PERIODO 2015  
(EXPRESADO EN GLNS)**

		GASOHOL 84			1.00%
PERIODO		COMPRAS GLNS	% MERMA NORMAL	% MERMA REAL	DIFERENCIA
1ER SEMESTRE	ENERO	4,400.00	44.00	51.92	7.92
	FEBRERO	3,000.00	30.00	35.40	5.40
	MARZO	2,500.00	25.00	29.50	4.50
	ABRIL	3,500.00	35.00	41.30	6.30
	MAYO	2,500.00	25.00	29.50	4.50
	JUNIO	3,500.00	35.00	41.30	6.30
	<b>TOTAL</b>	<b>19,400.00</b>	<b>194.00</b>	<b>228.92</b>	<b>34.92</b>
2D SEMESTRE	JULIO	3,000.00	30.00	35.40	5.40
	AGOSTO	2,000.00	20.00	23.60	3.60
	SETIEMBRE	2,500.00	25.00	29.50	4.50
	OCTUBRE	2,500.00	25.00	29.50	4.50
	NOVIEMBRE	2,500.00	25.00	29.50	4.50
	DICIEMBRE	2,000.00	20.00	25.16	5.16
	<b>TOTAL</b>	<b>14,500.00</b>	<b>145.00</b>	<b>172.66</b>	<b>27.66</b>

En lo que respecta al Gasohol, la merma real representa en promedio el 1.08% de las compras totales, manteniéndose durante todo el periodo 2015, y considerándose aceptable por motivo de la temperatura característica de la zona.

### 6.1.8.3. REESTRUCTURAR LA RELACIÓN DE DEPENDENCIA CON LA EMPRESA DEL GRUPO ECONÓMICO

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE ACTIVIDADES
3	REESTRUCTURAR LA RELACIÓN DE DEPENDENCIA CON LA EMPRESA DEL GRUPO ECONOMICO	CONTROLAR LAS OPERACIONES COMERCIALES ENTRE RELACIONADAS	ESTABLECER PLAZOS DE CREDITO EN LAS VENTAS	Nº DE DIAS DEL CREDITO
			REORGANIZAR LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS
		CONTROLAR LOS OPERACIONES FINANCIERAS ENTRE RELACIONADAS	REALIZAR CONTRATOS POR CADA CRÉDITO OTORGADO	Nº DE CONTRATOS REALIZADOS
			CONTROLAR LAS FECHAS Y EL CUMPLIMIENTO DE LA CANCELACIÓN DE PRÉSTAMOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PAGO DE DEUDAS - DIAS ADICIONALES A LA FECHA PACTADA

Para cumplir con este objetivo se ha elaborado un contrato marco de operaciones entre vinculadas, donde se definen las cláusulas bajo las que se realizarán cualquier servicio u operación intragrupo, específicamente los numerales del contrato marco 5.2. y 5.7.; así mismo, las condiciones específicas a continuación:

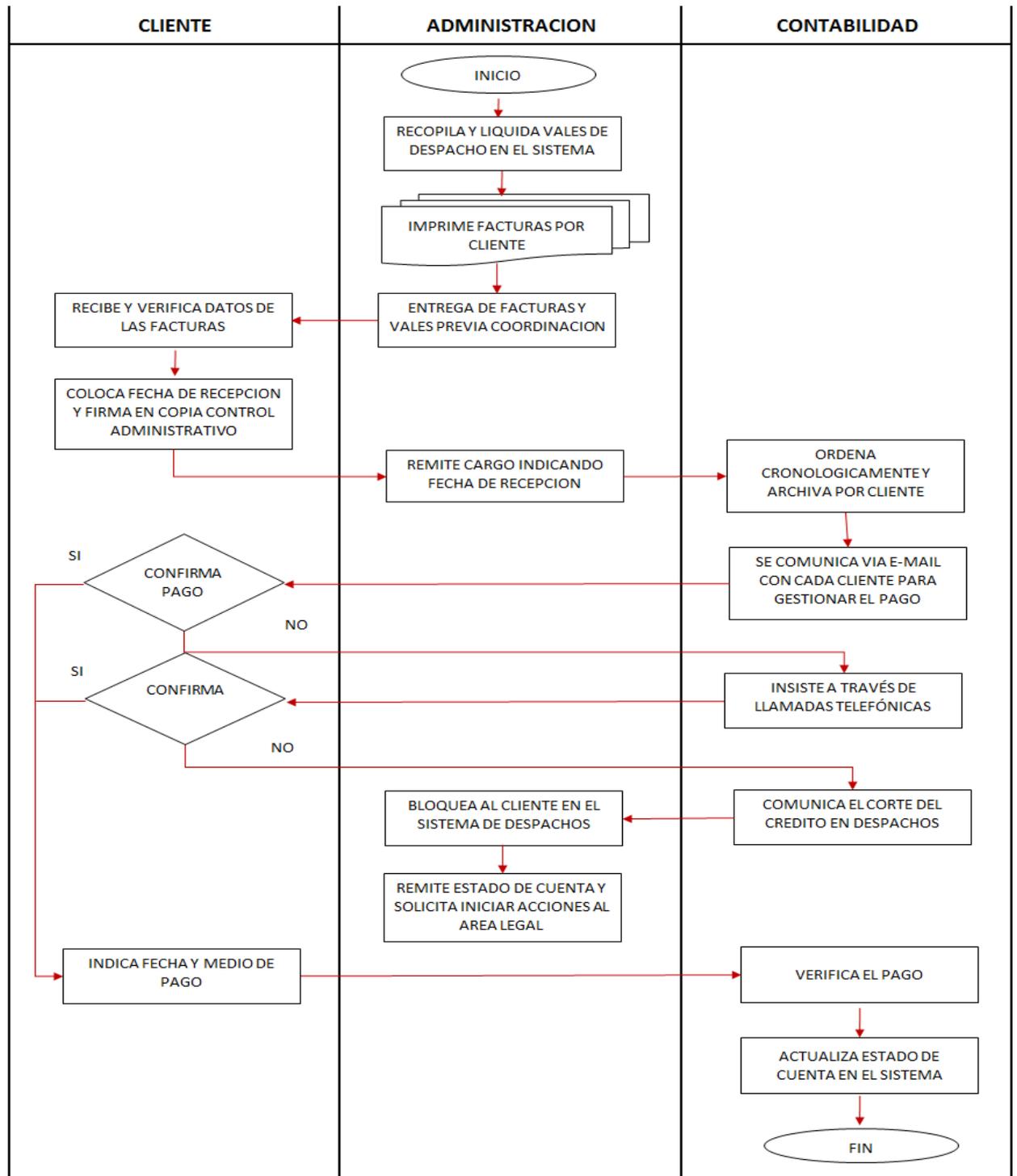
- **Establecer plazos de crédito en la compras y ventas:** se definieron los plazos de acuerdo a los siguiente:

**TABLA 57: VARIACIÓN DE PLAZO DE CREDITO ENTRE RELACIONADAS**

CONCEPTO	PLAZO DE CREDITO REAL	
	1ER SEM 2015	2DO SEM 2015
VENTA DE DIESEL	45 Días calendario	15 días calendario

- **Reorganizar los procesos de ventas y cobranzas:** se ha estructurado el proceso de ventas y cobranzas tanto para todos los clientes, incluyendo la empresa relacionada de acuerdo a lo siguiente:

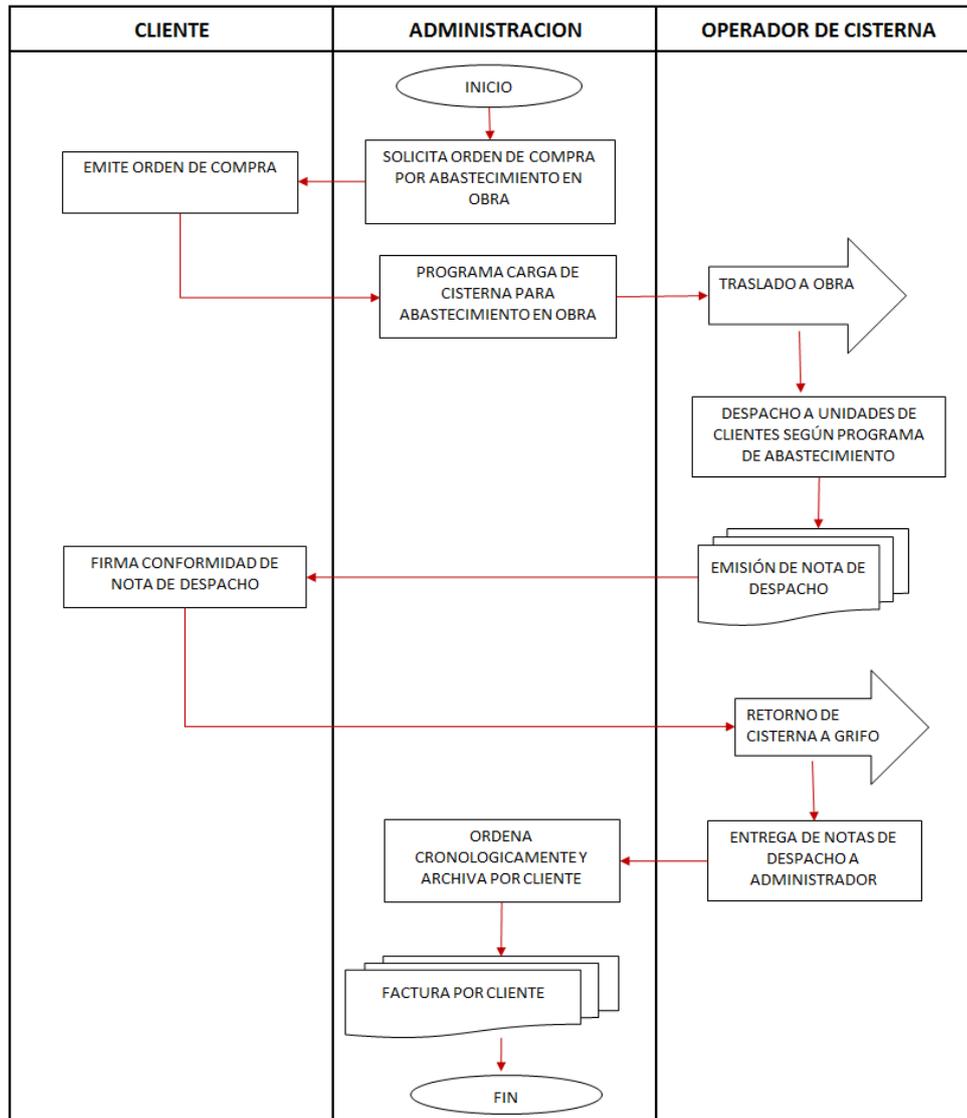
**GRAFICO N°6: PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS**



En el proceso de créditos y cobranzas podemos observar una mayor organización para la emisión de facturas; así como la ejecución del seguimiento correspondiente para el pago, incluyendo un corte de crédito al incumplimiento del mismo. Recalamos que este

procedimiento tiene fecha de corte semanal y tendrá en cuenta las líneas de crédito otorgadas a cada cliente.

**GRAFICO N°7: PROCESO DE VENTAS EN OBRA**



Así mismo, en el proceso de ventas en obras se realiza documentando los despachos inicialmente con una orden de compra y después se valida con la firma de los responsables de las unidades en mina. Este proceso se realiza con cortes semanales.

**TABLA 58: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE FACTURACION, COBRANZAS Y VENTAS EN OBRA - PERIODO 2015**

PROCESO	FRECUENCIA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
		1ER SEM 2015	2DO SEM 2015
FACTURACION Y COBRANZAS	SEMANAL	0%	80%
VENTAS EN OBRA	SEMANAL	0%	80%

- **Realizar contratos por cada crédito otorgado y controlar las fechas y el cumplimiento de la cancelación de préstamos:** teniendo como base el contrato marco para operaciones entre relacionadas, se ha dispuesto la elaboración de contratos de mutuo dinerario cuando se realicen préstamos. Durante el primer semestre del periodo se ha realizado préstamo, siendo el acreedor CONSTRUCTORA SAC, por el importe de S/. 59,300, por el cual no se realizó ningún contrato y que fue compensado con deuda pendiente. Durante el segundo semestre del periodo 2015 se ha realizado un solo préstamo de S/. 50,000.00 nuevos soles, siendo el acreedor CONSTRUCTORA SAC, por el periodo de un mes, siendo devuelto en el día 15/01/16.

**TABLA 59: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS DE MUTUO REALIZADOS ENTRE RELACIONADAS EN EL PERIODO 2015**

ACREEDOR /DEUDOR	N° PRESTAMOS	IMPORTE	FECHA DE DESEMBOLSO	CONTRATOS ELABORADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
CONSTRUCTORA/ ILLESCAS SAC	1	S/. 59,300	18/03/16	0	0%
CONSTRUCTORA/ ILLESCAS SAC	1	S/. 50,000	19/12/16	1	100%

**TABLA 60: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS PARA LA CANCELACION DE PRÉSTAMOS ENTRE RELACIONADAS - 2015**

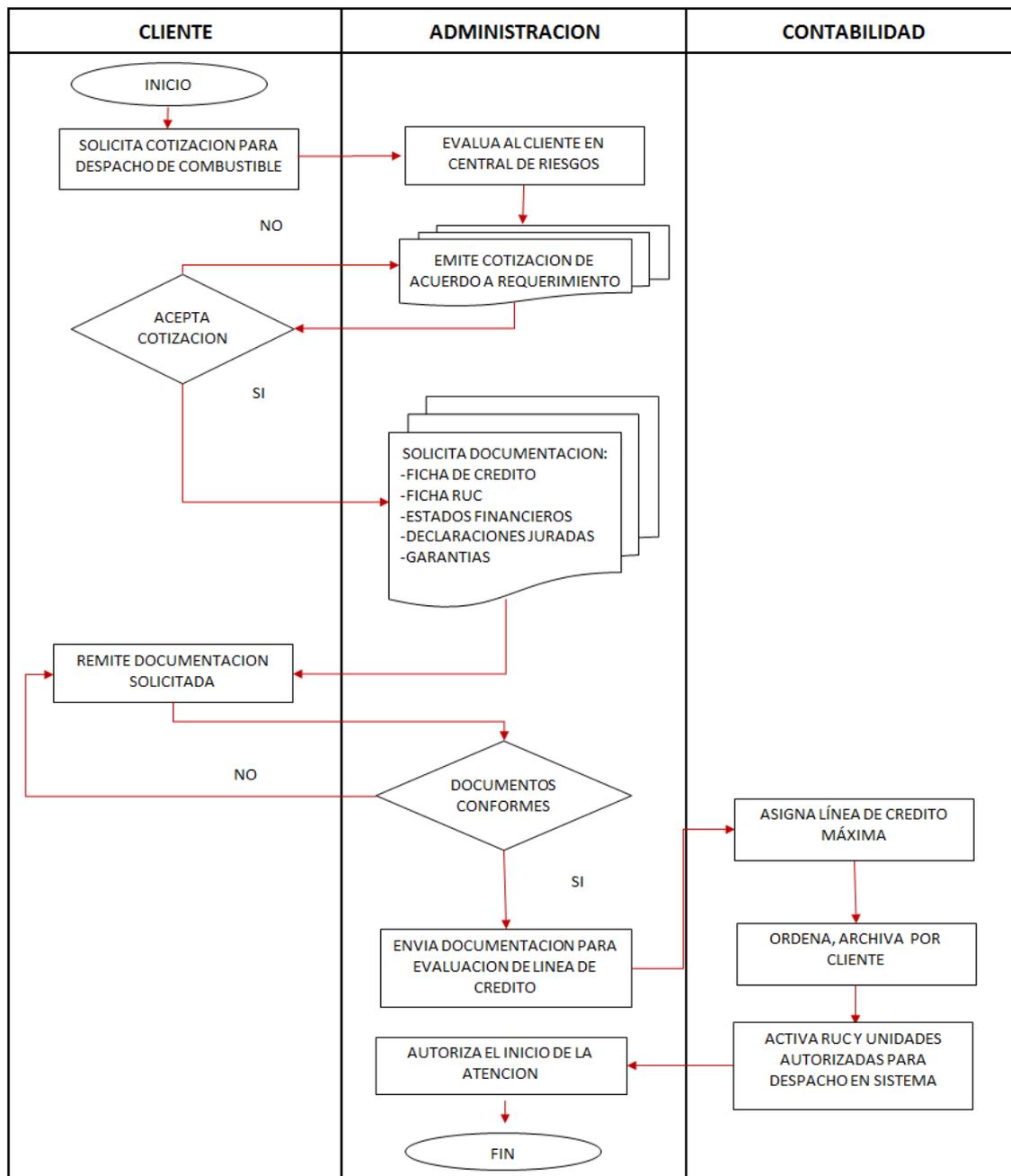
ACREEDOR /DEUDOR	N° PRESTAMOS	IMPORTE	FECHA DE PAGO	FECHA DE PAGO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DIAS ADICIONALES
CONSTRUCTORA/ ILLESCAS SAC	1	S/. 59,300	17/04/15	NO SE CANCELÓ	0%	0
CONSTRUCTORA/ ILLESCAS SAC	1	S/. 50,000	18/01/16	15/01/2016	100%	-3

#### 6.1.8.4. MEJORAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE ACTIVIDADES
4	<b>MEJORAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>ACELERAR LA ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	ASIGNAR LINEAS DE CREDITOS PARA CADA CLIENTE	IMPORTE DE CREDITO OTORGADO A CLIENTES
			ELABORAR COTIZACIONES ESTABLECIENDO LAS CONDICIONES DEL CREDITO	Nº DE COTIZACIONES ELABORADAS
			SEGUIMIENTO A LOS SERVICIOS DE CREDITO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PAGO DE DEUDAS - DIAS ADICIONALES A LA FECHA PACTADA
		<b>LOGRAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO SIN LA INTERVENCION DE LOS PRÉSTAMOS DE LA EMPRESA RELACIONADA</b>	NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES LAS FECHAS DE PAGO	DIAS DE PAGO > A DIAS DE COBRO
			DISMINUIR PRESTAMOS DE EMPRESA RELACIONADA	Nº DE PRESTAMOS HECHO POR LA RELACIONADA

En lo que respecta a la mejora del capital de trabajo, vamos a centrarnos en mejorar el proceso de gestión de clientes, que se puede traducir en una evaluación adecuada, solicitud de garantías de acuerdo al importe de sus créditos y el adecuado seguimiento a los servicios de crédito.

#### GRAFICO N°8: PROCESO DE GESTION DE CLIENTES



- **Asignar líneas de crédito para cada cliente:** en base al proceso propuesto y después de la evaluación de la documentación, se ha elaborado un cuadro considerando las líneas máximas de crédito establecidas para cada cliente; así mismo, se propone un excedente de 10% adicional a la línea otorgada, siempre y cuando se tenga un compromiso de pago programado.

Se recalca que durante el 1er semestre del periodo 2015 y años precedentes no se tenido ningún procedimiento para la gestión de clientes, por lo que todas las líneas de crédito han sido ilimitadas.

**TABLA 61: LISTADO DE CLIENTES Y LÍNEAS DE CREDITO ASIGNADAS – 2do SEMESTRE 2015**

NOMBRE O RAZ. SOCIAL	CREDITO SOLICITADO	LINEA ASIGNADA	CONSUMO MAX. MENSUAL	EXCEDENTES
CONSTRUCTORA SAC	ILIMITADO	250,000.00	227,448.83	-22,551.17
INV. GRALES. D&D EIRL	ILIMITADO	100,000.00	80,315.69	-19,684.31
RAMPERU SAC	ILIMITADO	30,000.00	29,335.37	-664.63
EMP. DE TRANS. DRAGON SAC	ILIMITADO	10,000.00	8,971.32	-1,028.68
COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA SA	10,000.00	5,000.00	4,005.22	-994.78
COMERCIO SERVICIOS E INVERSIONES SA	15,000.00	10,000.00	9,219.60	-780.40
CRUBHER SRL	3,500.00	3,500.00	3,640.00	140.00
JA & P ASOCIADOS SRL	3,000.00	2,000.00	1,530.00	-470.00
SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES SA	350,000.00	300,000.00	310,834.64	10,834.64

- **Elaborar cotizaciones estableciendo las condiciones del crédito:** como parte del proceso de gestión de clientes se ha elaborado una cotización para cada cliente que ha solicitado el despacho.

**TABLA 62: VARIACIÓN DE COTIZACION EMITIDAS 1ER Y 2DO SEMESTRE 2015**

PERIODO	Nº COTIZACION ELABORADAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
1ER SEMESTRE 2015	0	0%
2DO SEMESTRE 2015	7	100%

- **Seguimiento a los servicios de crédito:** se ha dado seguimiento a los créditos otorgados obteniendo el siguiente comportamiento, se tomará como muestra a los 3 clientes con las líneas de crédito más altas:

**TABLA 63: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS PARA LA CANCELACION DE CREDITOS - 2015**

ACREEDOR	FECHA DE CARGO FACTURA	DIAS DE CREDITO	IMPORTE	FECHA MAX PAGO	FECHA DE PAGO REAL	DIAS ADICIONALES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
SAN MARTIN CONTRATISTAS GRALES SA	20/11/2015	15	S/.55,722.73	05/12/2015	08/12/2015	3	97%
INV. GRALES. D&D EIRL	30/11/2015	7	S/.22,558.06	07/12/2015	11/12/2015	4	96%
RAMPERU SAC	30/11/2015	7	S/.3,818.07	07/12/2015	15/12/2015	8	92%

- **Negociar con los proveedores las fechas de pago:** como parte de la gestión de capital de trabajo se ha logrado la ampliación de las fechas de pago a nuestro principal proveedor de combustibles líquidos, de 15 días de crédito hasta 20 días de crédito. Esto nos favorece en la medida que nuestro límite máximo para la recuperación de nuestras cuentas por cobrar es de 15 días calendarios, teniendo 5 días adicionales para cubrir nuestras obligaciones.

**TABLA N°64: PERIODO DE CRÉDITO CUENTAS POR PAGAR – 2015**

PERIODO	DÍAS DE CRÉDITO OTORGADOS POR PROVEEDORES
1ER SEMESTRE 2015	15 DÍAS
2DO SEMESTRE 2015	20 DÍAS

- **Disminuir el número de préstamos hechos por la empresa relacionada:** cómo podemos observar en la tabla N°50, los préstamos hechos por la relacionada no se han logrado disminuir (se realizó un solo préstamo), pero si mantener en el segundo trimestre.

#### 6.1.9. APLICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

**TABLA N° 65: APLICACIÓN DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA –  
PERIODO 2015**

**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015  
(Expresado en Nuevos Soles)**

<b>ACTIVO</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>
<b>Activos Corrientes</b>		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	68,183.91	129,072.17
Otros Activos Financieros	-	
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	300,800.48	146,497.22
Cuentas por Cobrar al Personal	-	
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	-	-
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	44,028.00	26,835.25
Anticipos	-	
Inventarios	22,847.12	22,847.12
Activos Biológicos	-	
Activos por Impuestos a las Ganancias	-	
Otros Activos no financieros	-	3,854.07
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>435,859.51</b>	<b>329,105.83</b>
<b>Activos No Corrientes</b>		
Otros Activos Financieros	-	43,850.09
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	-	
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	-	
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	
Otras Cuentas por Cobrar	-	
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	216,459.00	288,768.73
Anticipos	-	
Activos Biológicos	-	
Propiedades de Inversión	-	
Propiedades, Planta y Equipo	1,014,053.46	1,089,872.75
Depreciación	-141,028.21	-122,177.82
Activos intangibles distintos de la plusvalía	49,628.34	8,526.60
Amortización de intangibles	-1,753.62	-497.39
Activos por impuestos diferidos	-	
Otros Activos no financieros	91,247.00	91,247.00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>1,228,605.96</b>	<b>1,399,589.96</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,664,465.47</b>	<b>1,728,695.80</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>
Pasivos Corrientes	-	
Otros Pasivos Financieros	-	
Tributos y contribuciones por pagar	43,858.06	30,070.19
Remuneraciones y Participaciones por pagar	-	
Cuentas por Pagar Comerciales	122,893.90	96,355.46
Otras Cuentas por Pagar	-	50,000.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	59,300.00	14,533.14
Ingresos diferidos	-	
Provisión por Beneficios a los Empleados	-	
Otras provisiones	-	
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	-	
Otros Pasivos no financieros	-	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>226,051.97</b>	<b>190,958.79</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Otros Pasivos Financieros	-	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-	
Cuentas por Pagar Comerciales	-	
Otras Cuentas por Pagar	-	
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	
Obligaciones Financieras	90,851.00	184,781.94
Provisión por Beneficios a los Empleados	-	
Otras provisiones	-	
Pasivos por impuestos diferidos	-	
Otros pasivos no financieros	-	
Total Pasivos No Corrientes	-	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>90,851.00</b>	<b>184,781.94</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>316,903.15</b>	<b>375,740.73</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Emitido	474,887.00	474,887.00
Reserva legal	-	22,611.29
Resultados Acumulados	872,675.32	855,456.78
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,347,562.32</b>	<b>1,352,955.06</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,664,465.47</b>	<b>1,728,695.79</b>

**TABLA N° 66: VARIACIÓN DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA –  
PERIODO 2015**

**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015  
(Expresado en Nuevos Soles)**

<b>ACTIVO</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>	<b>VARIACION</b>
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	4.10%	7.47%	3.37%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	18.07%	8.47%	-9.60%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	2.65%	1.55%	-1.09%
Inventarios	1.37%	1.32%	-0.05%
Otros Activos no financieros	0.00%	0.22%	0.22%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>26.19%</b>	<b>19.04%</b>	<b>-7.15%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Otros Activos Financieros	0.00%	2.54%	2.54%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	13.00%	16.70%	3.70%
Propiedades, Planta y Equipo	60.92%	63.05%	2.12%
Depreciación	-8.47%	-7.07%	1.41%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	2.98%	0.49%	-2.49%
Amortización de intangibles	-0.11%	-0.03%	0.08%
Otros Activos no financieros	5.48%	5.28%	-0.20%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>73.81%</b>	<b>80.96%</b>	<b>7.15%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>PROYECTADO</b>	<b>REAL</b>	<b>VARIACION</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Tributos y contribuciones por pagar	2.63%	1.74%	-0.90%
Cuentas por Pagar Comerciales	7.38%	5.57%	-1.81%
Otras Cuentas por Pagar	0.00%	2.89%	2.89%
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	3.56%	0.84%	-2.72%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.58%</b>	<b>11.05%</b>	<b>-2.53%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	5.46%	10.69%	5.23%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.46%</b>	<b>10.69%</b>	<b>5.23%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19.04%</b>	<b>21.74%</b>	<b>2.70%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Emitido	28.53%	27.47%	-1.06%
Reserva legal	0.00%	1.31%	1.31%
Resultados Acumulados	52.43%	49.49%	-2.94%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>80.96%</b>	<b>78.26%</b>	<b>-2.70%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

En el cuadro precedente podemos visualizar variaciones significativas en las cuentas del ACTIVO, como el incremento de la cuenta efectivo y equivalentes de efectivo en un 3.37%, producto de la implementación del proceso de facturación y cobranzas. Así mismo, tenemos una reducción de las cuentas por cobrar comerciales en un 9.60%, la reducción de las cuentas por cobrar a relacionadas en 1.09%. En lo que se refiere al pasivo, destacamos una reducción en las cuentas por pagar comerciales en 1.81%, esto como consecuencia de la ampliación de los plazos de pago por parte de nuestro principal proveedor; también se ha realizado un préstamo por parte de la relacionada que representa el 2.89% del pasivo corriente; nuestras obligaciones financieras se han incrementado producto de la operación de leasing que se coordinó con el banco.

**TABLA N° 67: APLICACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS – PERIODO  
2015**  
**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

	<u>PROYECTADO</u>	<u>REAL</u>
Ingresos de actividades ordinarias	3,516,227	3,515,876
Costo de Ventas	-2,775,514	-2,717,423
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>740,714</b>	<b>798,453</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-195,056	-185,644
Gastos de Administración	-112,876	-166,969
Otros Ingresos Operativos	-	23,242
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>432,782</b>	<b>469,082</b>
Ingresos Financieros	-	4
Gastos Financieros	-9,040	-7,381
Diferencias de Cambio neto	-	3,977
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>423,741</b>	<b>465,681</b>
Impuesto a las Ganancias	-118,648	-130,391
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>305,094</b>	<b>335,291</b>

**TABLA N° 68: VARIACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS – PERIODO 2015**  
**ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

	<u>PROYECTADO</u>	<u>REAL</u>	<u>VARIACIÓN</u>	<u>NIVEL CUMP.</u>
Ingresos de actividades ordinarias	100.00%	100.00%		99.99%
Costo de Ventas	-78.93%	-77.29%	-1.64%	97.91%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>21.07%</b>	<b>22.71%</b>	1.64%	107.80%
Gastos de Ventas y Distribución	-5.55%	-5.28%	-0.27%	95.17%
Gastos de Administración	-3.21%	-4.75%	1.54%	147.92%
Otros Ingresos Operativos	0.00%	0.66%	0.66%	
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>12.31%</b>	<b>13.34%</b>	1.03%	108.39%
Ingresos Financieros	0.00%	0.00%	0.00%	
Gastos Financieros	-0.26%	-0.21%	-0.05%	81.65%
Diferencias de Cambio neto	0.00%	0.11%	0.11%	
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>12.05%</b>	<b>13.25%</b>	1.19%	109.90%
Impuesto a las Ganancias	-3.37%	-3.71%	-0.33%	109.90%
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>8.68%</b>	<b>9.54%</b>	0.86%	109.90%

En el estado de resultados observamos que después de la aplicación del plan financiero se ha reducido el costo de ventas en un 1.64%, que equivale a S/. 58,091 soles; además se ha logrado un cumplimiento de la utilidad proyectada ligeramente por encima del 100%, como consecuencia de factores externos como la venta de activos menores y beneficios por tipo cambiario.

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

### 7.1. COMPROBACIÓN

En el presente capítulo se analizará los resultados obtenidos en el proceso de implementación para determinar si se ha cumplido con la hipótesis planteada.

#### INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

N°	DENOMINACIÓN		2DO TRIMESTRE 2015	1ER TRIMESTRE 2015
1	LIQUIDEZ GENERAL	SOLES	1.72	1.75
2	PRUEBA ÁCIDA	SOLES	1.60	1.69
3	INDICADOR DE CAJA	SOLES	0.68	0.47
4	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VECES	20.28	5.35
5	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	DIAS	17.75	67.30
6	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	VECES	16.89	7.10
7	PERIODO PROMEDIO DE PAGO	DIAS	21.31	50.68

Las razones financieras, de acuerdo a las definiciones de los autores citados en las bases teóricas, constituyen una técnica que ha permitido obtener información para analizar los principales indicadores de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y gestión de la empresa.

Así como lo indica Flores, el ratio de liquidez corriente es mayor a 1, pues como resultado de la aplicación del plan financiero, al mes de diciembre del 2015, la liquidez corriente reflejó un resultado de 1.72 soles; conjuntamente se obtuvo un ratio de prueba ácida de 1.60 soles, tal como lo recomendó Horne. El indicador de caja revela un resultado de 0.68 soles, el cual ha tenido una variación de 0.21 en comparación al primer semestre del 2015, lo cual reafirma que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Un punto importante, que sugiere Gitman, es que el rango óptimo del indicador de caja sea de 0.30, pero debido al rubro de la empresa, se requiere una mayor disposición de efectivo para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

En lo que respecta a los indicadores de actividad, tienen vital importancia, ya que uno de los principales problemas de la empresa ha sido el desfase entre los días de cobro a clientes y los días de pago a proveedores; por lo cual, siguiendo las recomendaciones de Flores y después de la aplicación del objetivo estratégico N° 4 plan financiero se ha logrado reducir los días promedio de cobranza a 16.89 días y los días promedio de pago a 21.31 días, lo cual indica una variación de 49.55 y 29.37 días respectivamente.

N°	DENOMINACIÓN		2DO TRIMESTRE 2015	1ER TRIMESTRE 2015
1	APALANCAMIENTO FINANCIERO	PORCENTAJE	21.74%	20.30%
2	ESTRUCTURA DE CAPITAL	PORCENTAJE	28.00%	25.00%
3	CALIDAD DE PLAZO DE DEUDA	SOLES	0.51	1.00
4	RAZON DE COBERTURA DE INTERESES	VECES	63.55	904.00
5	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)	SOLES	19.40%	10.00%
6	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	SOLES	24.78%	12.55%
7	MARGEN BRUTO	SOLES	0.23	0.19
8	MARGEN OPERATIVO	SOLES	0.13	0.11
9	MARGEN SOBRE UTILIDAD NETA	SOLES	0.10	0.08

Apaza hizo referencia al apalancamiento; con la aplicación del plan financiero se observa que ha habido un incremento en las razones de apalancamiento de 1.44% en el segundo semestre con respecto del 1er semestre del 2015; y estructura de capital en un 3% debido a la inversión que ha hecho la empresa y que se ha financiado en un 79% con capital terceros y en un 21% con capitales propios.

La empresa ha tenido un incremento de rentabilidad sobre los activos totales ROA de 9.40% y la rentabilidad sobre los capitales propios (ROE) aumentó en 12.23%. Es decir, la empresa mejoró su situación económica, pues por cada 1 sol de su patrimonio invertido obtiene una ganancia de 24.78% y un 19.40% de ganancia por cada 1 sol invertido en activos. Así mismo, tenemos un incremento en el margen de utilidad operativa de 0.03 en comparación al primer semestre 2015, con lo cual se logró cumplir el objetivo N°02 y demuestra los esfuerzos por reducir los costos y gastos de operaciones en la empresa.

Finalmente, en la aplicación de los presupuestos elaborados bajo la concepción de Flores, se han obtenido los siguientes niveles de cumplimiento:

En el presupuesto de ventas, se alcanzó un cumplimiento de 97% en promedio con respecto de lo proyectado, esto debido al logro del objetivo estratégico N°01, que se ve reflejado en el contrato que de abastecimiento en obra de 1000 galones diarios que se cerró en diciembre con el cliente SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.; así mismo, se logró el objetivo N°03, ya que las ventas a partir de julio a diciembre del 2015 se han hecho sin intervención significativa de la empresa relacionada.

En el presupuesto de cobranzas, el nivel de cumplimiento fue del 94% con respecto de lo proyectado, ya que se presentaron demoras en las cobranzas de los clientes INVERSIONES GRALES D&D EIRL durante la 2da quincena del mes de Agosto y la primera del mes de Octubre.

En el presupuesto de remuneraciones, el nivel de cumplimiento es del 93%, las principales diferencias son en los meses de setiembre y octubre donde renunciaron 2 trabajadores, uno cada mes respectivamente y cuyos turnos fueron cubiertos por reemplazos fuera de planilla por ser de carácter temporal; así mismo, otra diferencia radica en el cumplimiento de las comisiones que en ningún mes llegaron al máximo proyectado.

En el presupuesto de gastos, el nivel del cumplimiento fue de 119%, lo que nos indica un excedente de lo proyectado, los principales excesos se dieron en los meses de octubre y noviembre producto del pago de personal por honorarios y por motivo de un mantenimiento eléctrico general realizado en octubre y el pintado de la estación de servicios en el mes de noviembre.

## CONCLUSIONES

- El plan financiero ha mejorado la situación financiera de la empresa a través de la mejora de la gestión de créditos y cobranzas y mediante la coordinación de pagos con proveedores, logrando una reducción del periodo promedio de cobro de 67.30 días a 17.75 días y un periodo promedio de pago de 21.31 días lo que representa una variación de 29.37 días con respecto del 1er semestre 2015; así mismo, ha mejorado la situación económica, a través del incremento de la rentabilidad en un 9.40% obteniendo un ROA de 19.40%; y el incremento de 12.23% en el ROE, obteniendo un 24.78%. También el margen de utilidad operativa aumentó en 0.03 soles por cada 1 sol vendido.
- En el diagnóstico de la empresa ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS SAC al corte de Julio 2015, se encontró que presentaba problemas para la gestión de cobranzas, lo que se pudo corroborar en su indicador de cuentas por cobrar que era de 67 días en promedio; esto impactaba en su liquidez, manteniendo un indicador de caja de 0.30. Por otro lado, sus índices de rentabilidad eran muy bajos para el sector, producto de sustracciones de combustible que se reportaban como mermas (ROA 10% y ROE 12.55%). También presentaba una situación de dependencia comercial con su empresa relacionada, ya que el 28% del total de volumen de ventas era consumido por ésta.
- El diseño del plan financiero tuvo un enfoque dirigido a la mejora de la situación económica y financiera de la empresa, a través de estrategias de inversión y financiamiento que buscaron superar los problemas de liquidez, lenta rotación de cuentas por cobrar y exceso de mermas las cuales se lograron reducir en 0.37% en el segundo semestre 2015, producto de la ejecución del objetivo estratégico N°02.
- La implementación del plan financiero se logró aplicar durante el 2do semestre del ejercicio 2015 y tuvo como finalidad la mejora de la situación económica y financiera, a través de la ejecución de objetivos estratégicos que abarcaron la parte administrativa y comercial de la empresa, logrando un cumplimiento de 109.90% de la utilidad proyectada. (Ver Tabla N° 68)
- Finalmente, se ha comprobado que el plan financiero mejora la situación económica y financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C., ya

que se ha logrado la independencia económica y financiera de la empresa relacionada, ya que durante el 1er semestre del 2015 representaba el 28% de sus ventas efectivas y en 2do semestre esta representa el 9% de las ventas efectivas. Sin embargo, se ha cumplido con el presupuesto de ventas en un 97%, producto de la captación de nuevos clientes y un adecuado seguimiento a las cobranzas. (Ver Tabla N°49 y Tabla N° 51)

## RECOMENDACIONES

- La empresa debe mantener el plan financiero para el ejercicio 2016, con miras a incrementar los indicadores obtenidos durante el periodo 2015, para ello, debe cuidar el control de los stocks y la gestión de cuentas por cobrar.
- Se deben mantener los objetivos estratégicos planteados y buscar la implementación otros nuevos de acuerdo a las necesidades de la empresa, buscando un crecimiento sostenido.
- Se deben buscar nuevas alternativas de inversión que permitan mejorar los servicios que brinda actualmente la estación; así mismo, implementar promociones y merchandising para atraer a más clientes.
- Se recomienda mantener la sinergia con la empresa relacionada, pero teniendo siempre en cuenta los límites para cuidar la independencia financiera y económica.

## REFERENCIAS

- Apaza Meza, M. (2010). *Consultor Económico Financiero*. Lima: Pacífico Editores.
- Apaza Meza, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas*. Lima: Instituto Pacífico
- Avila, D., y Urteaga, R. (2013). *Impacto del Análisis de la Información Contable y Financiera para la toma de decisiones de las Operaciones Comerciales de la Empresa Petrocentro Kalin de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). UPAO. Trujillo, Perú.
- Canahua, D. (2012). *Estado de Situación Económica o Financiera*. Recuperado el 17 de Setiembre de 2015, de <http://blog.manqv.com/estado-de-situacion-financiera-o-economica>.
- Flores Soria, J. (2000). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Cecof Asesores.
- Osinergmin. (2007, Marzo). Informe N° 0106-2007-GART: Análisis de comentarios y sugerencias a prepublicación de Nuevo Procedimiento de Cálculo de Precios de Referencia de Combustibles.
- Perdomo Moreno A. (2013), *Planeación Financiera*.
- Flores Soria, J. (2015). *Análisis Financiero para contadores y su incidencia en la NIIF*. Lima: Instituto Pacífico.
- Gitman, L. J. (2007). *Apalancamiento y Estructura de Capital en principios de Administración Financiera*. México.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Gómez Ramón, L. (2013) *Plan Financiero para la empresa Abrendaño Briceño Cía. Ltda* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Loja, Ecuador.
- Horngrén, G (2007). *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial*. México: Pearson Education.
- Van Horne, James C. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education
- Moreno Fernández, J. (2011). *Las Finanzas en la Empresa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Vargas Guevara, I. (2014). *Aplicación de un Planeamiento Financiero para mejorar la situación económica y financiera de la empresa Naviera J&A S.A.C durante el periodo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

## ANEXOS

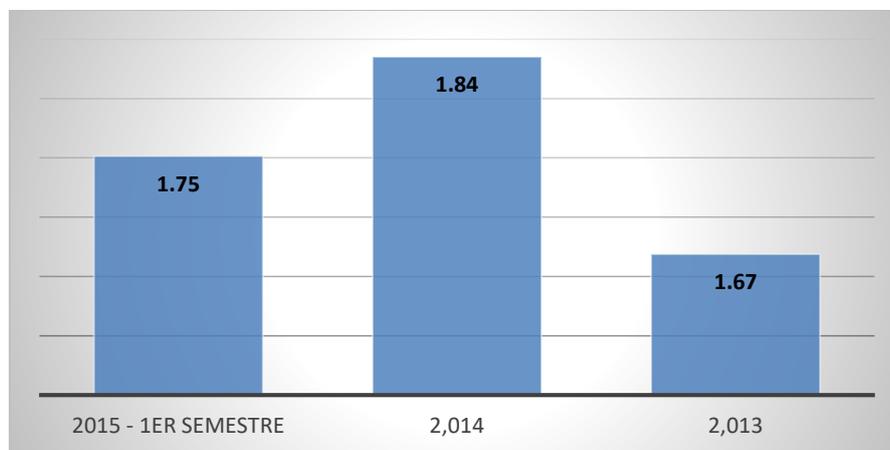
### ANEXO 1: DETALLE DE ACTIVO FIJO

DESCRIPCION DEL ACTIVO	FECHA DE ADQUISICION	TIEMPO DE VIDA	VALOR EN LIBROS	% DE DEPRECIACION	DETALLE DE DEPRECIACION
TERRENO 900 MTRS 2	04/04/2011	ILIMITADO	56,200.00	0%	-
TERRENO 300 MTRS 2	04/04/2014	ILIMITADO	33,019.00	0%	-
<b>TOTAL TERRENOS</b>			<b>89,219.00</b>		
EDIFICACION DE EE.SS.	29/05/2012	30 AÑOS	329,562.80	3%	9,886.88
CERCO PERIMETRICO	01/01/2015	30 AÑOS	74,332.59	3%	2,229.98
<b>TOTAL EDIFICACIONES</b>			<b>403,895.39</b>		<b>12,116.86</b>
TRACTO DE CISTERNA DE COMBUSTIBLE 1500 GLNS - D6K 914	18/04/2013	5 AÑOS	60,084.75	20%	12,016.95
TANQUE DE CISTERNA DE COMBUSTIBLE 1500 GLNS	30/09/2013	5 AÑOS	44,464.00	20%	8,892.80
CAMIONETA AMAROK 2.0 PLATA FINE - B6W 621	18/04/2013	5 AÑOS	27,158.45	20%	5,431.69
MOTOCICLETA MARCA HONDA	20/01/2015	5 AÑOS	1,949.15	20%	389.83
<b>TOTAL UNIDADES DE TRANSPORTE</b>			<b>133,656.35</b>		<b>26,731.27</b>
ESCRITORIO ERGONOMICO 1.5*0.7*0.76	30/09/2013	10 AÑOS	732.20	10%	73.22
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>732.20</b>	<b>10%</b>	<b>73.22</b>
ACCESORIOS DE SURTIDOR	30/09/2013	5 AÑOS	3,922.66	20%	784.53
SURTIDOR DE ALTO GALONAJE DE 2X2 JE 1500	30/09/2013	5 AÑOS	44,507.58	20%	8,901.52
TABLERO ELECTRICO PARA SURTIDORES	10/01/2015	5 AÑOS	3,974.74	20%	794.95
<b>TOTAL EQUIPOS DIVERSOS</b>			<b>52,404.98</b>		<b>10,481.00</b>

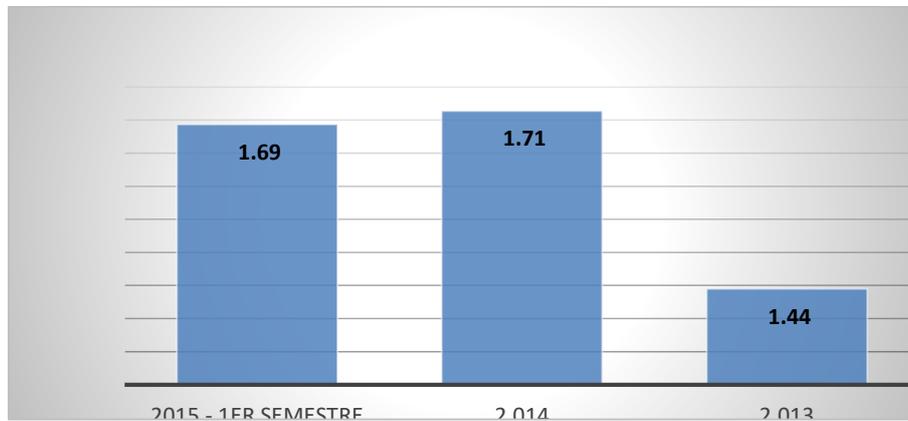
DESCRIPCION DEL ACTIVO	FECHA DE ADQUISICION	TIEMPO DE VIDA	VALOR EN LIBROS	% DE DEPRECIACION	DETALLE DE DEPRECIACION
COMPUTADORA LG FLATRON PENTIUM 4	07/05/2013	4 AÑOS	1,012.50	25%	253.13
COMPUTADORA INTEL DUAL CORE 3.0 GHZ	30/10/2013	4 AÑOS	1,012.50	25%	253.13
IMPRESORA EPSON MUTIFUNCIONAL	30/10/2013	4 AÑOS	626.27	25%	156.57
MONITOR SAMSUNG	30/10/2013	4 AÑOS	337.29	25%	84.32
GABINETE DE PISO, MUEBLE METALICO	30/12/2015	4 AÑOS	4,397.97	25%	-
CPU AMD 3.8 GHZ MARCA ASUS HD	30/12/2015	4 AÑOS	929.54	25%	-
SERVIDOR DELL POWEREDGE Y COMPLEMENTOS	30/12/2015	4 AÑOS	8,633.74	25%	-
CPU ESCRITORIO PROCESADOR CORE I3	30/12/2015	4 AÑOS	1,149.15	25%	-
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO</b>			<b>18,098.96</b>		<b>747.14</b>

## ANEXO 2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RATIOS (TABLA N°03)

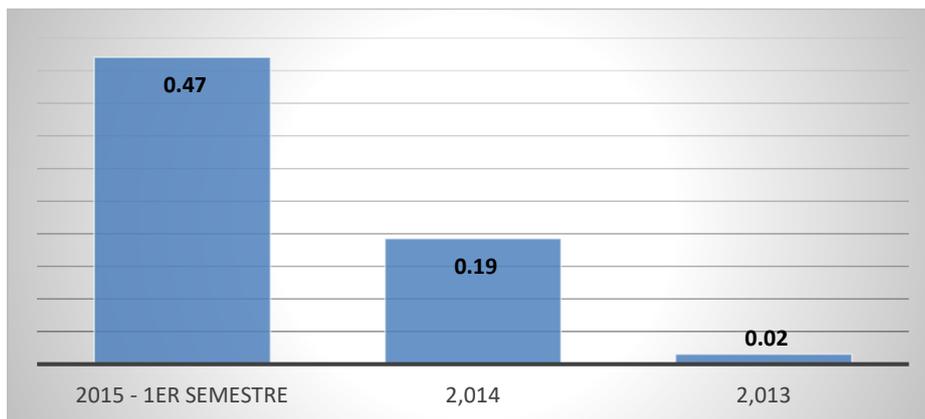
GRAFICO N° 09: RATIO DE LIQUIDÉZ GENERAL



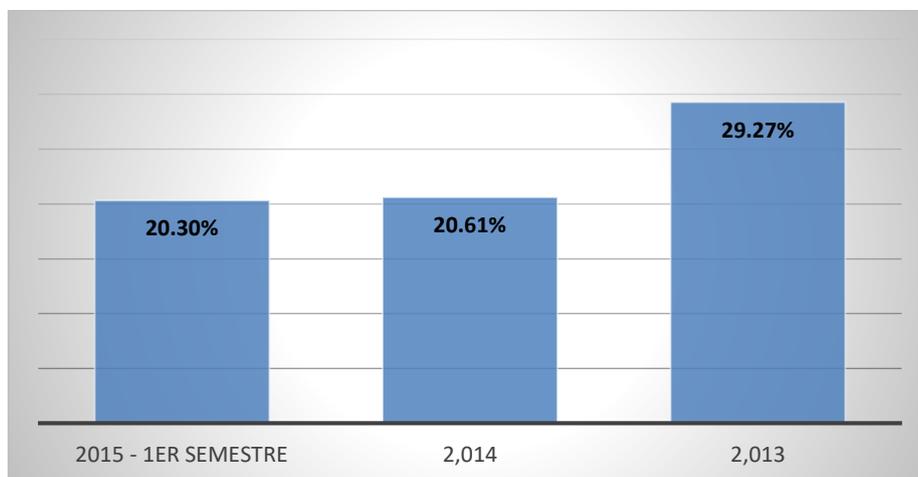
**GRAFICO N° 10: PRUEBA ÁCIDA**



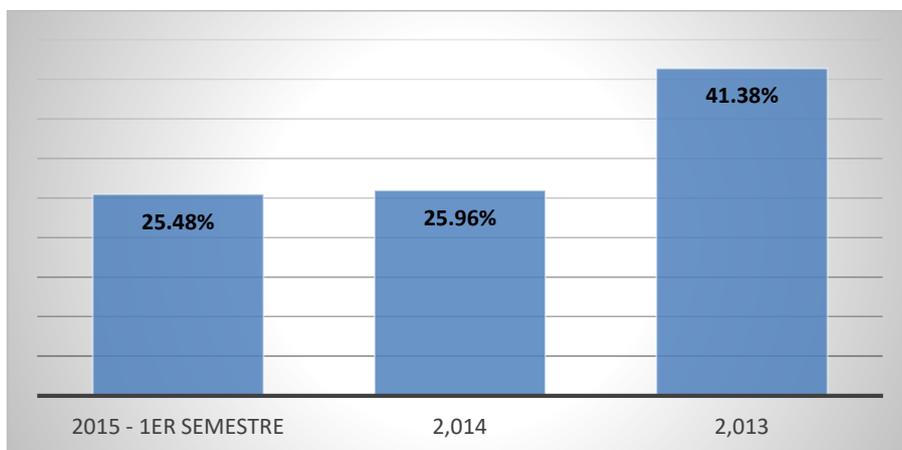
**GRAFICO N° 11: INDICADOR DE CAJA**



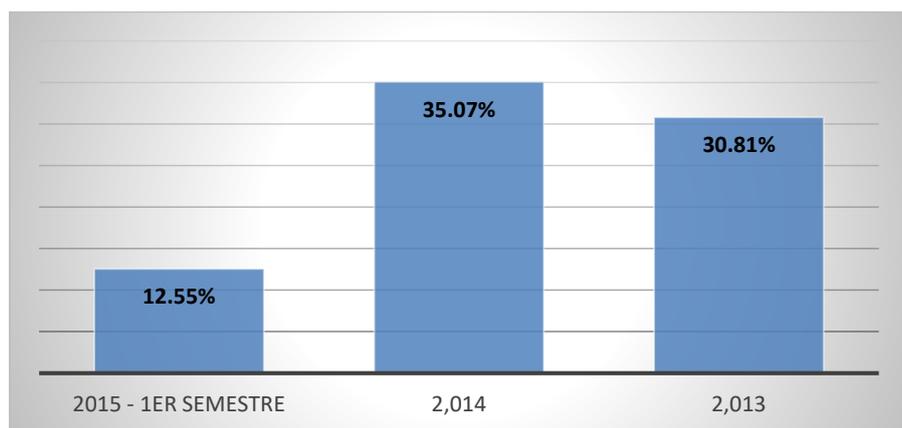
**GRAFICO N° 12: RATIO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO**



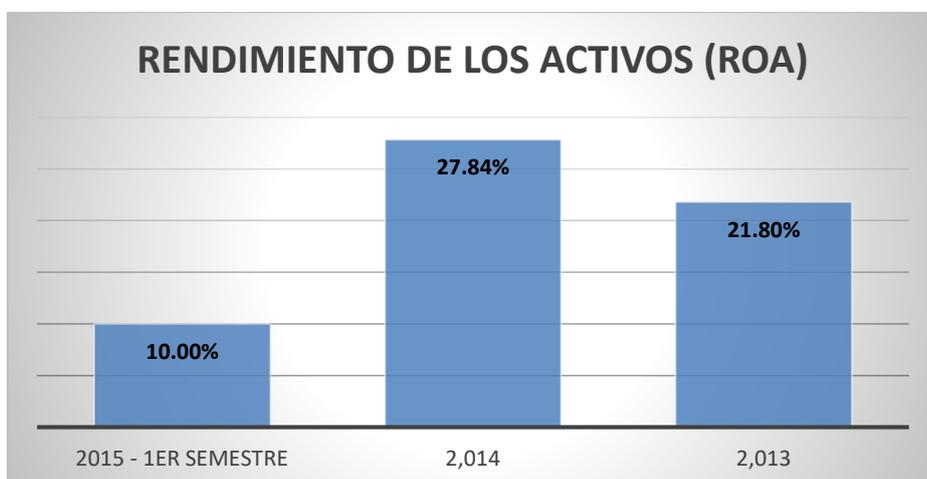
**GRAFICO N° 13: RATIO DE ESTRUCTURA DE CAPITAL**



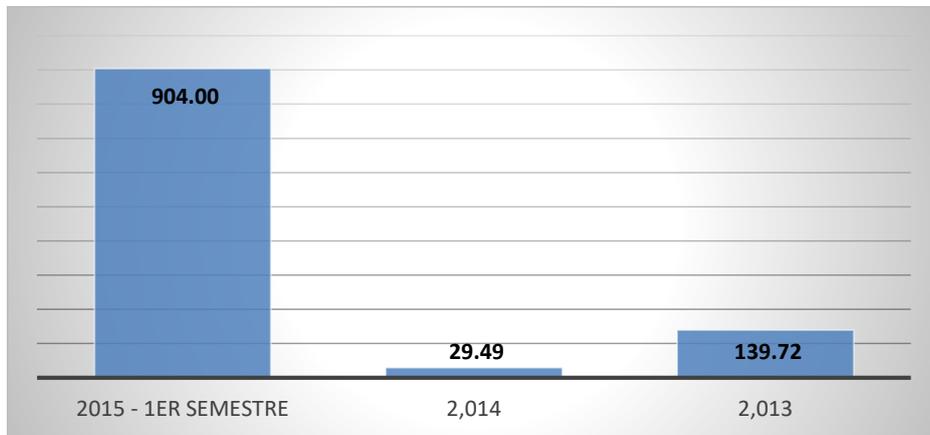
**GRAFICO N° 14: RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)**



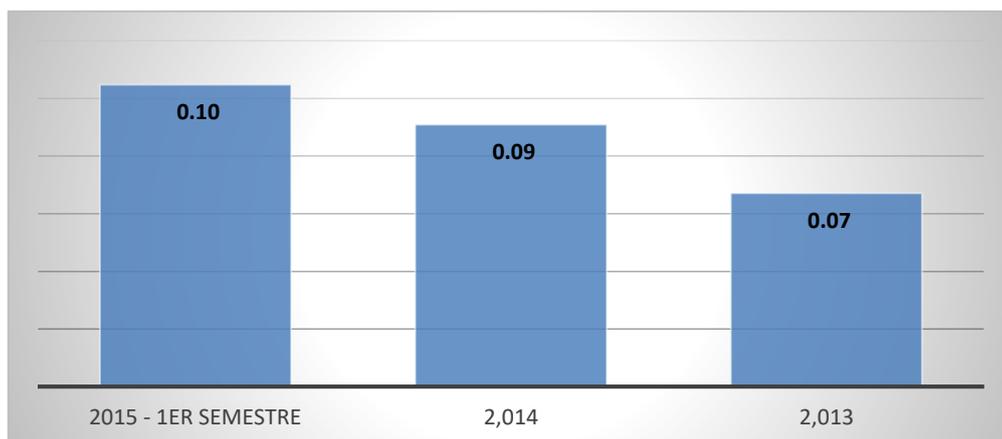
**GRAFICO N° 15: RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)**



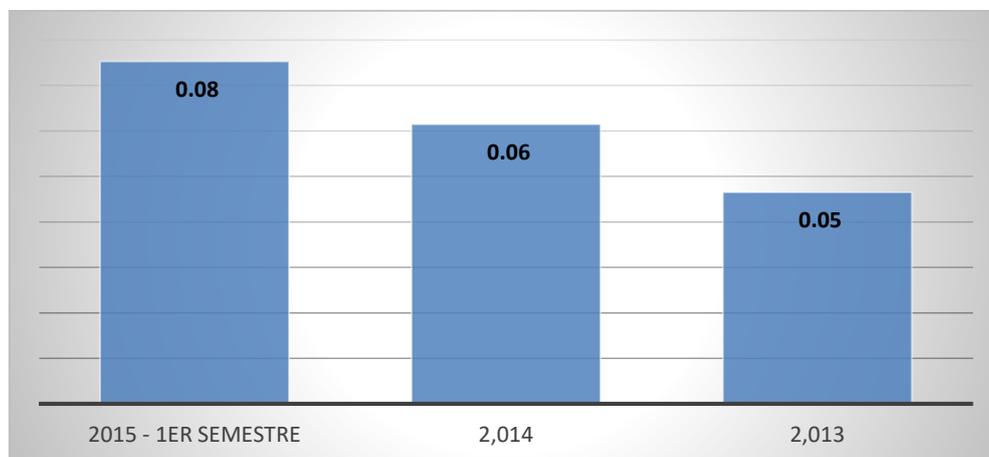
**GRAFICO N° 16: RAZON DE COBERTURA DE INTERESES**



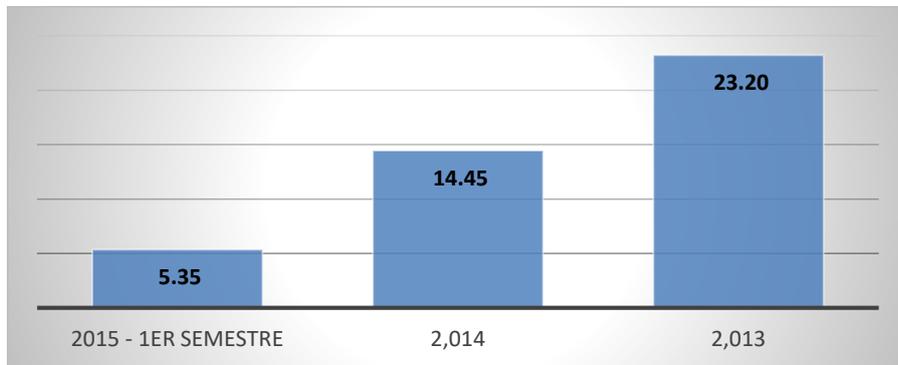
**GRAFICO N° 17: MARGEN OPERATIVO (MO)**



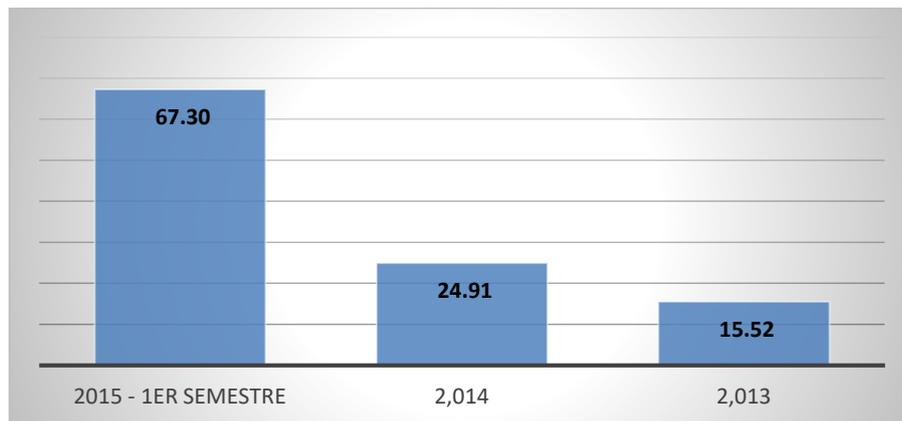
**GRAFICO N° 18: MARGEN DE UTILIDAD NETA (MUN)**



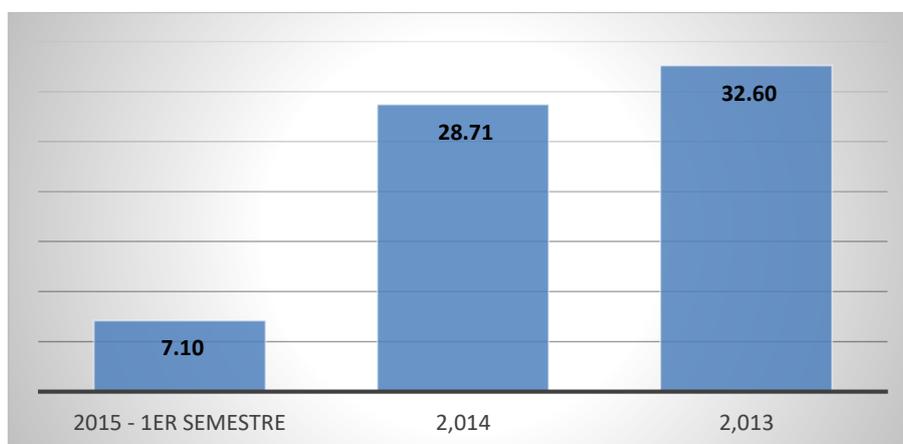
**GRAFICO N° 19: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**



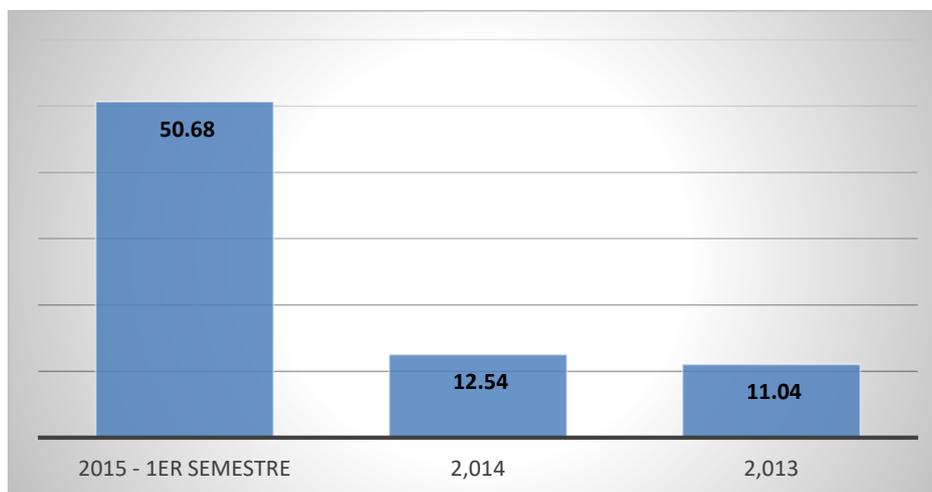
**GRAFICO N° 20: PERIODO PROMEDIO DE COBRO**



**GRAFICO N° 21: ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**



**GRAFICO N° 22: PERIODO PROMEDIO DE PAGO**



### **ANEXO 3: ENTREVISTA**

Entrevista realizada a Noelia Márquez Sobrino, administradora de la ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

**1. ¿Cuál es tu posición profesional? ¿Qué responsabilidad asumes en tu trabajo?**

Actualmente estoy a cargo de la administración de la ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS SAC. Soy responsable de las ventas en playa y en mina; así mismo de coordinar la compra de combustible y del buen funcionamiento de las islas en general.

**2. ¿La empresa tiene metas de ventas?**

Las ventas se cierran de forma mensual y no hay metas establecidas, se vende lo que se puede en el mes y se envía dicha información al contador externo.

**3. ¿Quiénes son sus clientes potenciales?**

Cientes potenciales podrían ser las empresas que prestan servicios a los alrededores y aquellas que se dedican a la pesca, pero actualmente no existe base de datos con clientes frecuentes, sería una gran ayuda para la empresa contar con esta información.

**4. ¿Actualmente tienen un proceso establecido de venta y cobranza?**

No, y es uno de los problemas que afecta duramente a la liquidez de la empresa ya que no existen líneas de crédito asignadas ni fechas establecidas para facturación ni tampoco periodo límite de cobranza.

**5. ¿De qué manera realiza el control del stock?**

Se realiza de forma manual empleando la técnica del varillaje y también nos apoyamos con la numeración de los contómetros de los surtidores.

**6. ¿Con que frecuencia hacen toma de inventarios?**

Eso está en función de la gerencia, y durante el tiempo que vengo trabajando aquí (2 años) en una ocasión hemos realizado la toma de inventario, pero sin ninguna secuencia u orden específico.

**7. ¿Cómo realizan el traslado del combustible?**

El traslado se hace por medio de un tercero. Cuando se programa el viaje de combustible yo viajo a la planta para regresar con la cisterna hasta la estación de servicios, de esta manera reducimos el riesgo de robo; sin embargo, no es totalmente seguro.

**8. ¿Trabajan con algún sistema en particular?**

No hay sistema, los controles se hacen de forma manual de acuerdo a la información que se obtiene del conto metro de cada surtidor y de esa forma se lleva el control.

## ANEXO 4: POLÍTICA PARA LA TOMA DE INVENTARIOS

	ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS SAC	CÓDIGO: ILL-P-CON81-001
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	FECHA: 07-2015
		REV 01
		PÁGINA 1 de 4
ELABORADO POR: CONTADOR ADMINISTRATIVO	APROBADO POR: GERENTE GENERAL	

### 1.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica para la gestión de almacenes de todos los procesos de la organización.

### 2.0 FINALIDAD

Determinar la existencia física de los diferentes tipos de combustible, suministros, repuestos y otros bienes de propiedad de la Empresa que se encuentren en los almacenes o depósitos. Dicha verificación deberá ser contrastada con las existencias que figuran en los registros contables de la empresa a la fecha del inventario.

### 3.0 OBJETIVOS

- a) Planificar la realización del inventario físico en los almacenes de la Empresa.
- b) Preparar el material necesario para la toma de inventario físico.
- c) Organizar la toma de inventario físico de almacén de tal manera que el mismo se lleve a cabo utilizando criterios de racionalidad, eficiencia y economía.

### 4.0 RESPONSABILIDADES

Aprobación : Gerencia General

Ejecución : Contabilidad y Logística (administrador grifo)

### 5.0 DEFINICIONES

#### a) Inventario físico de almacén

Es una forma de verificación física que consiste en constatar la existencia o presencia real de los diferentes tipos de combustible, suministros, repuestos y otros bienes almacenados, apreciar su estado de conservación y condiciones de seguridad.

#### b) Inventario general

Denominado también inventario masivo, incluye a todos los bienes almacenados en los diferentes ambientes o depósitos de la empresa y sirve de sustento a los Estados Financieros de la entidad. Este inventario requiere de un apropiado programa y se realiza por lo menos una vez en cada ejercicio.

El inventario general normalmente se efectúa cerrando las operaciones del almacén por uno o varios días.

#### c) Inventario selectivo

	<b>MANUAL PARA GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	PAGINA: 2 de 4	REVISIÓN 01
---	---	-------------------	----------------

Comprende a un grupo de bienes previamente seleccionados. Se realiza periódicamente o cada vez que sea necesario comprobar que los registros de stock se mantienen al día así como para verificar que las existencias físicas concuerden con las tarjetas de control visible de almacén y los registros físico - valorados correspondientes.

Se realiza sin paralizar las actividades de almacén pudiendo o no bloquear temporalmente la documentación y el despacho del grupo de bienes objeto del inventario por el plazo que dure el mismo.

#### 6.0 NORMAS GENERALES

- 6.0.1. El departamento de contabilidad y finanzas es la encargada de disponer la oportunidad en que deba realizarse el Inventario General.
- 6.0.2. El Contador es el responsable de la toma del Inventario General de existencias de los almacenes de la Empresa
- 6.0.3. El departamento de contabilidad en los casos que se requiera, podrá disponer se efectúe Inventarios selectivos, siguiendo las mismas normas que se señalan para el Inventario General en la parte que le sea aplicable.

#### 7.0 PROCEDIMIENTOS

##### 7.0.1. PROGRAMACION DEL INVENTARIO

Paso 1.- El departamento de contabilidad dispondrá la oportunidad en que deba realizarse el Inventario General, que de preferencia deberá ejecutarse en la segunda quincena del mes de diciembre de cada año.

Paso 2.- El departamento de contabilidad en función al plazo establecido fijará el cronograma de inventario para todos los almacenes que cuenta la empresa.

##### 7.0.2. PREPARACION DE INVENTARIO

Paso 3.- El Contador General comunicará mediante Memorandum dirigido al Dpto. de Logística la ejecución del inventario con indicación de la fecha, hora y lugar, así como las demás instrucciones que se consideren necesarias.

Paso 4.- El Contador general se reunirá con el personal que efectuará la toma de inventario y explicará los mecanismos, procedimientos y demás instrucciones necesarias para efectuar la labor debiendo absolver las dudas que pudiera tener el equipo de inventario. En esta reunión previa se designará los grupos de trabajo, así como la estrategia y forma de efectuar la labor en el almacén indicado. Se entregará asimismo el material de trabajo necesario para la labor de campo a realizar.

##### 7.0.3. EJECUCION DE INVENTARIO

USO INTERNO

RESERVADO

CUALQUIER COPIA IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO SERA CONSIDERADO COMO COPIA NO CONTROLADA

	<b>MANUAL PARA GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	PAGINA: 3 de 4	REVISIÓN: 01
---	---	-------------------	-----------------

Paso 5.- En el día, lugar y hora señalados se reunirán el jefe de equipo con el personal a su cargo presentándose ante el titular del almacén por inventariar, con la autorización correspondiente, dejando copia de la misma al encargado de dicho almacén.

Paso 6.- El inventario se realizará por parejas, donde uno contará y otro apuntará en las hojas de trabajo en filas debidamente ordenadas consignando los nombres del personal para toma de inventarios y la fecha en cada una de las hojas.

El proceso de anotación deberá contener el código del ítem, la cantidad encontrada y el código de ubicación de ser el caso. Seguidamente la persona que cuenta anotará en la tarjeta de control visible la fecha de inventario, el término inventario en la descripción, la cantidad inventariada y un visto que evidencie la labor efectuada. En el caso de no existir o encontrarse deteriorada la tarjeta de control visible, recomendará al encargado para que la sustituya.

Al término del día se entregarán las hojas de trabajo al jefe de contabilidad quien procederá a archivar la documentación.

#### 7.0.4. RESULTADO DE INVENTARIO

Paso 7.- El Contador General en función a los papeles de trabajo elaborará un informe de inventario que será entregado a la Gerencia para que esta determine el destino de las diferencias de inventario previo análisis e instancias que correspondan en estos casos.

Paso 8.- El Departamento de Almacenes será notificado para que proceda a procesar las diferencias de inventario en el kardex físico con las correspondientes Notas de Ingreso y Salida por diferencias de inventario. El Departamento de Contabilidad de igual forma procederá a contabilizar y procesar en el registro de kardex valorado de almacén dichas diferencias contra una cuenta denominada variaciones de inventario positivas o negativas según sea el caso.

Paso 9.- La Gerencia en función al resultado de inventario, solicitará al jefe del Departamento de Logística un informe que determine las causas de las variaciones. Deberá tener en cuenta los criterios que se detallan a continuación:

#### 7.0.5. SOBANTES DE INVENTARIO

Determinar su origen, principalmente por las siguientes causas:

- a) Documento fuente no registrados en el kardex físico.
- b) Bienes entregados en menor cantidad a la autorizada en el respectivo comprobante de salida.
- c) Entrega de un bien similar en lugar del que figura como sobrante.

USO INTERNO

RESERVADO

CUALQUIER COPIA IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO SERÁ CONSIDERADO COMO COPIA NO CONTROLADA

	<b>MANUAL PARA GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	PAGINA: 4 de 4	REVISIÓN 01
---	---	-------------------	----------------

Cuando los sobrantes tengan su origen en la entrega de un bien similar en lugar del sobrante, implica que la misma cantidad del bien sobrante debe figurar como faltante en bien similar entregado. En este caso se procederá a realizar el ajuste correspondiente el mismo que será verificado por el jefe de inventario.

#### 7.0.6. FALTANTES DE INVENTARIO

En este caso se determinará lo siguiente:

- a) Faltantes por merma: Tratándose de bienes sólidos o líquidos que por su naturaleza se volatilizan, será aceptada siempre y cuando esté dentro de la tolerancia establecida.
- b) Faltantes por negligencia o sustracción: El almacenero o servidor a cargo de la custodia son responsables tanto pecuniaria como administrativamente de la pérdida.
- c) Faltantes por volumen de movimiento: En estos casos se determinará los que corresponden a instrumentos de medida y/o en cantidad dentro de márgenes aceptables.

Paso 10.- La Gerencia tomara las medidas que el caso amerite debiendo en todo caso comunicar al Departamento de Contabilidad el resultado del destino de las diferencias para que este proceda a contabilizar según corresponda.

Paso 11.- Fin del procedimiento

USO INTERNO

RESERVADO

CUALQUIER COPIA IMPRESA DE ESTE DOCUMENTO SERA CONSIDERADO COMO COPIA NO CONTROLADA

## ANEXO 5: CONTRATO MARCO DE OPERACIONES VINCULADAS

### CONTRATO MARCO

#### OPERACIONES VINCULADAS

#### ICONSER SAC / ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS S.A.C.

En la ciudad de Trujillo, el 02 de Julio de 2013, entre ICONSER SAC, identificada con RUC N° 20481188953, representada por su Gerente General Sr. Hector Navarrete Caviedes, con DNI N° 18149024; y, ESTACION DE SERVICIOS ILLESCAS SAC (En adelante ILLESCAS) con RUC N° 20326349629, representada por su Gerente el Sr. Luis Enrique Neira Crisanto, con DNI N° 41941276, ambos conformantes del grupo económico ICONSER, en adelante "EL GRUPO", se ha convenido las siguientes Condiciones Generales para la realización de operaciones vinculadas.

Las Partes se reconocen mutuamente interés suficiente y la capacidad legal necesaria para suscribir el presente contrato marco (en adelante, el "Contrato") y a tal efecto; establecen las siguientes cláusulas.

#### PRIMERO: OBJETO DEL CONTRATO

Las Partes manifiestan expresamente que el presente Contrato se suscribe con el objetivo de regular, las relaciones entre las sociedades conformantes del GRUPO, con la intención de definir los mecanismos necesarios para, dentro de los límites, legales:

- (i) Garantizar en todo momento un nivel de coordinación adecuado entre ICONSER SAC con ILLESCAS y
- (ii) Gestionar y minimizar las situaciones de potencial conflicto de interés entre las sociedades del GRUPO (en particular, en el marco de operaciones vinculadas), a la vez que asegure el debido respeto y protección de los intereses de los accionistas del GRUPO, en un marco de transparencia en las relaciones entre ambas empresas.

Las Partes acuerdan que el establecimiento del marco de coordinación, transparencia y autonomía deseado se articulará conforme a los siguientes parámetros:

- a) La delimitación de las principales áreas de actividad del GRUPO.
- b) La fijación de criterios generales para la realización de operaciones vinculadas en condiciones de mercado, así como la identificación de los servicios que el GRUPO se presta o puede prestar; y la resolución de los posibles conflictos de interés que, en su caso, se pudieran plantear.
- c) La determinación de mecanismos para lograr el flujo de información necesaria entre las Partes para dar cumplimiento a sus requerimientos propios de gestión y obligaciones frente a los respectivos reguladores, en su caso.

#### SEGUNDO: ENTRADA EN VIGENCIA

El presente Contrato entrará en vigencia en la fecha de su firma.

#### TERCERO: ÁMBITO SUBJETIVO

3.1. El presente Contrato pretende regular las relaciones de los firmantes del mismo, asumiendo las Partes, en su condición de sociedades dominantes, la responsabilidad del cumplimiento por parte de sus sociedades controladas de las obligaciones recogidas en el presente Contrato. A los

efectos del presente contrato, el GRUPO estará constituido por ICONSER SAC y su sociedad controlada ILLESCAS.

3.2. Asimismo, cada Parte procurará que, a efectos contables, cumplan lo previsto en el presente Contrato Marco.

3.3. Lo previsto en el presente Contrato no supone, en ningún caso, modificación alguna del régimen tributario, legal y alcance de la responsabilidad que corresponde a los accionistas.

#### CUARTO: PRINCIPALES ÁREAS DE ACTIVIDAD DEL GRUPO

4.1. El ámbito de actuación del GRUPO está centrado en:

- a) Desarrollar su actividad en el sector construcción y alquiler de maquinaria pesada.
- b) Desarrollar actividades comerciales en el sector de Hidrocarburos.

La anterior enumeración tiene carácter enunciativo del ámbito de actuación del GRUPO ICONSER con carácter exclusivo a la fecha del presente Contrato, pudiendo las Partes acordar incluir nuevos ámbitos que fueran identificados siempre con observancia y cumplimiento de las limitaciones impuestas por las leyes sobre la materia.

#### QUINTO: CRITERIOS GENERALES EN OPERACIONES VINCULADAS

5.1. Las relaciones comerciales entre las sociedades del GRUPO vigentes en la actualidad, así como las relaciones y servicios u operaciones que se puedan concertar en el futuro serán referidos como las "Operaciones Vinculadas". Se entiende a los efectos del presente Contrato, por operaciones vinculadas, la realización, entre las partes del mismo de cualquier operación financiera o no, servicio, transferencia, adquisición, inversión o desinversión, realizada directamente entre ellas.

5.2. Las Partes se comprometen a que cualquier servicio u operación intragrupo tendrá siempre una base contractual y a que, sin perjuicio de lo establecido en cada contrato particular, todas las operaciones vinculadas estarán regidas por los siguientes principios generales:

- a) La transparencia y la realización o prestación de los mismos en condiciones razonables y equitativas de mercado.
- b) La preferencia de trato, determinada por el compromiso de las Partes de ofrecerse mutuamente las condiciones más favorables que estén ofreciendo para esa operación o servicio a terceros en el mercado en cada momento;
- c) El compromiso de las Partes de prestar los servicios con la máxima diligencia y con todos los medios posibles a su alcance;
- d) El compromiso de las Partes de mantener confidencial y no divulgar ninguna información a la que tengan acceso como consecuencia de la prestación de las Operaciones Vinculadas;

5.3. La contratación, modificación o renovación de Operaciones Vinculadas y/o cualesquiera otras Operaciones que por los sujetos que las realiza, tengan la consideración de Vinculadas y el carácter de relevante, deberán ser aprobadas por la Junta General de Accionistas de cada integrante del GRUPO.

3.4. En particular, en la eventualidad de financiación o constitución de avales por operaciones de financiamiento por parte de ICONSER SAC a ILLESCAS, la misma deberá cumplir, además de con los principios y reglas para Operaciones Vinculadas previstos en este Contrato, con los siguientes principios y requisitos adicionales:

a) Tener carácter extraordinario y temporal. A estos efectos, ILLESCAS deberá presentar a ICONSER SAC un informe justificativo de su solicitud que contenga información detallada de las alternativas a la financiación solicitada que hubiesen sido desechadas y las razones para ello.

3.5. Sin perjuicio de lo anterior, las Partes podrán pactar el establecimiento de un mecanismo de acceso que permita a la sociedad controlada, a los mecanismos de liquidez y financiación.

3.6. Las Partes se comprometen a actualizar cada año a los efectos de este Contrato Marco y, en la medida que sea necesario, para la planificación de sus respectivos recursos, la relación de Operaciones Vinculadas.

3.7. Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos para las operaciones vinculadas:

3.7.1. La compra-venta de combustible y derivados del petróleo serán facturados al precio igual al del mercado caso contrario se tributará de acuerdo al art. 32<sup>º</sup> -A de la Ley del Impuesto a la Renta OS 179-2004-EF

3.7.2. Los servicios de alquileres tanto de bienes muebles y bienes inmuebles serán pactados a una tarifa de alquiler a valor de mercado.

3.7.3. La compra venta de activos fijos serán pactados a una tarifa de valor de mercado, así como los activos fijos de cualquiera de las sociedades integrantes del grupo serán enajenados después de dos años de haber sido adquiridos, caso contrario la sociedad del grupo deberá realizar el reintegro del crédito fiscal dispuesto en el artículo 22<sup>º</sup> del D.S. N<sup>º</sup> 033-99-EF.

3.7.4. Los préstamos de dinero entre el GRUPO no generarán intereses para ninguna de las partes; caso contrario se pactará una tasa de interés a valor de mercado de acuerdo al art. 32<sup>º</sup>-A de la Ley del Impuesto a la Renta OS 179-2004-EF.

#### SEXTO: FLUJOS DE INFORMACIÓN

6.1. Cada Parte se compromete a continuar facilitando, de forma diligente, a la otra Parte, las informaciones que ésta le solicite y resulten necesarias para que pueda cumplir con sus obligaciones legales, contables, fiscales y de recursos propios, así como para aquellos otros propósitos que redunden en beneficio e interés común del GRUPO, incluyendo entre otras, y con carácter meramente ejemplificativo y en ningún caso limitativo, las siguientes finalidades:

a) Preparación de los estados financieros intermedios tanto individuales y consolidados del GRUPO.

b) Cumplimiento de obligaciones de información singulares o frente a las autoridades supervisoras o reguladoras, de competencia o de cualquier otra índole.

c) Diseño de la política y coordinación de las estrategias generales del Grupo, incluyendo funciones de planificación operativa y financiera, así como de control de gestión;

d) Tributación en régimen de vinculadas.

e) Cumplimiento de obligaciones asumidas en contratos de financiación.

f) La información que las partes del GRUPO reciban en aplicación de lo previsto en esta cláusula se utilizará única y exclusivamente para los fines para los que ha sido recibida.

#### SETIMO: DURACION

El presente acuerdo tendrá vigencia desde la fecha de su firma y siempre que se dé, al menos, alguna de las siguientes circunstancias:

Que ICONSER SAC mantenga una participación de control en ILLESCAS.

#### OCTAVO: NOTIFICACIONES

8.1. Todas las notificaciones entre las Partes con respecto al presente Contrato se formularán por escrito y mediante entrega en mano con confirmación escrita de la recepción por la otra Parte, conducto notarial, fax, por correo postal o electrónico, así como por cualquier otro medio, siempre que en todos los casos se deje constancia de su debida recepción por el destinatario.

Las Partes designan las siguientes direcciones para la recepción de notificaciones:

- ICONSER SAC: Calle San Idelfonso 143 Int 301. La Merced - Trujillo
- ESTACIÓN DE SERVICIOS ILLESCAS SAC: Carr. Sechura Bayovar km. 22 – Sechura-Piura.

8.2. Cualquier modificación de los domicilios o personas a efectos de notificaciones deberá ser inmediatamente comunicada a la otra Parte de acuerdo con las reglas establecidas en esta cláusula. En tanto una Parte no haya recibido notificación de tales cambios, las notificaciones que ésta realice conforme a esas reglas de acuerdo con los datos originarios se entenderán correctamente efectuadas.

#### NOVENO: NULIDAD Y CARÁCTER INDEPENDIENTE DE LAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO

9.1. Si un Tribunal o Autoridad competente declara nula o inexigible cualquiera de las estipulaciones de este Contrato, éste seguirá en vigor a excepción de la parte declarada nula o inexigible, salvo que la misma tenga carácter esencial o afecte de forma muy relevante al equilibrio de las obligaciones de las Partes, en cuyo caso el presente Contrato Marco quedará sin vigor ni efecto alguno. Las Partes mantendrán consultas mutuas y efectuarán sus mejores esfuerzos para acordar una estipulación válida y exigible que constituya una sustitución razonable de la estipulación nula e inexigible de conformidad con el espíritu de este Contrato Marco.

#### DECIMO: MODIFICACIÓN DE LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO Y CESIÓN

9.2. Los términos del presente Contrato sólo podrán ser modificados por acuerdo de las Partes, quienes, a tal efecto, habrán de seguir los procedimientos establecidos en sus respectivos Estatutos Sociales. En particular, la modificación del Contrato requerirá la previa aprobación de las Juntas Generales de Accionistas de ambas partes por la mayoría que corresponda.

9.3. Todos los derechos de este Contrato Marco son personales de las Partes y no podrán cederse sin el previo consentimiento escrita de todas las Partes.

#### UNDECIMO: LEGISLACIÓN

Este Contrato se registrará e interpretará de conformidad con la legislación sobre la materia.

- Inciso b) del artículo 32º A de la Ley del Impuesto a la Renta- D.S N° 179-2004-EF.
- Artículo 24º del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta (en adelante, RUIR) D.S N° 122-94-EF
- T.U.O De La Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo D.S N° 055-99-EF
- El Párrafo 9 de la NIC 27 "Estados Financieros Individuales y Consolidados" obliga a una matriz a presentar Estados Financieros Consolidados, en los que consolidará sus inversiones en subsidiarias.

Por considerar justos los términos y condiciones estipuladas en el presente CONTRATO las Partes lo suscriben en (02) dos originales de igual valor, en la ciudad de Trujillo, Departamento de La Libertad, el día 02 de Julio del 2013.

## ANEXO 6: FICHA DE CREDITO



CODIGO CLIENTE: \_\_\_\_\_

**SOLICITUD DE CREDITO**

Fecha : \_\_\_\_\_

**SECTOR ECONOMICO**

<input type="checkbox"/> Ferretería	<input type="checkbox"/> AGROPECUARIO	<input type="checkbox"/> VARIOS
<input type="checkbox"/> Dep. Construcción o Mayoristas	<input type="checkbox"/> CONSTRUCCION	
<input type="checkbox"/> Distribuidores	<input type="checkbox"/> MINERO	
<input type="checkbox"/> Retail	<input type="checkbox"/> INDUSTRIAL	

**PERSONA JURIDICA**

Razón Social ó Nombre : \_\_\_\_\_ RUC ó DNI : \_\_\_\_\_

Dirección Fiscal : \_\_\_\_\_

Dirección Comercial : \_\_\_\_\_

Departamento : \_\_\_\_\_ Provincia : \_\_\_\_\_ Distrito : \_\_\_\_\_ País : \_\_\_\_\_

Telefono : \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_ Celular : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_ Contacto : \_\_\_\_\_

**DATOS DEL NEGOCIO**

Giro del Negocio	Promedio de Vta. Mensual	Capital Social	Forma de Pago
Gerente Financiero	Celular : _____		E-mail _____
Jefe de Caja	Celular : _____		
Jefe de Compras	Celular : _____		

**REFERENCIAS BANCARIAS .- ( INDICAR MONEDA )**

Banco : _____	N cta. cte. _____	Agencia _____
Funcionario : _____		Telef. _____
Banco : _____	N cta. cte. _____	Agencia _____
Funcionario : _____		Telef. _____
Banco : _____	N cta. cte. _____	Agencia _____
Funcionario : _____		Telef. _____

**REFERENCIAS COMERCIALES (ADJ : Facturas recientes)**

NOMBRE	R.U.C	TELEFONO	IMPORTE DE CREDITO	CONDICIONES DE PAGO	CONTACTOS

Firma representante legal: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

D.N.I \_\_\_\_\_

Firma representante legal: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

D.N.I \_\_\_\_\_

Firma representante legal: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

D.N.I \_\_\_\_\_

Firma representante legal: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_

D.N.I \_\_\_\_\_

**DATOS QUE SE ADJUNTARAN PARA LA APERTURA DE CREDITO**

**CONDICIONES DE CRÉDITO**

IMPORTE SOLICITADO: \_\_\_\_\_

PLAZO : \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO: \_\_\_\_\_

**GARANTÍAS:**

- 1 Por líneas a hasta S/. 5000.00 (Cinco Mil y 00/100 soles) se requiere firma de Factura negociable.
- 2 Por líneas hasta S/. 100,000.00 (Cincuenta y 00/100 soles) se requiere letra en garantía.
- 3 Por líneas mayores a S/. 100,000.00 (Cincuenta mil y 00/100 soles) se requiere garantía prendaria.

LETRA EN GRTIA. TITULAR	<input type="checkbox"/>	FOTOC. AUTOVALUO	<input type="checkbox"/>	FACT. PROVEED. CREDITO	<input type="checkbox"/>	ACTA DE CONST. DE EMP.	<input type="checkbox"/>
FOTOCOPIA DNI	<input type="checkbox"/>	FOTOC. RUC	<input type="checkbox"/>	FOTOC. 3 ULT.I.D.J. IGV	<input type="checkbox"/>	DECLARACION JURADA	<input type="checkbox"/>

**CLAUSULAS DE COMPROMISO :**

EL CLIENTE SE COMPROMETE A :

- 1.- Comunicar a EE.SS. ILLESCAS S.A.C. cualquier cambio en los registros de la Sunat ( Domiciliario, Represt. Legales, Accionistas
- 2.- Comunicar a EE.SS. ILLESCAS S.A.C., Cualquier modificación en los poderes asignados a sus Representantes Legales.
- 3.- Cumplir con las condiciones de pago acordadas, sujetas a su Línea de Crédito Aprobada.
- 4.- Llamar a sus Sectoristas y Proveedores de Crédito a fin que proporcionen Referencias Comerciales a EE.SS. ILLESCAS S.A.C.

**ADJUNTAR :**

- 1.- Entregar Ficha de Crédito

Información Ingresar los datos de la Empresa  
Principales Bancos con líneas de Crédito Vigentes -Funcionario y Teléfonos  
Principales Proveedores -Indicar L/Crédito -Teléfono -Contacto

- 2.- Copia de FICHA R. U. C.
- 3.- Estados Financieros de la Empresa ( Balance, Estado de Ganancias y Perdidas )
- 4.- Fotocopia de Poderes de sus Representantes legales ( Vigentes )
- 5.- Fotocopia de DNI de su Representantes y/o Avales
- 6.- Ultima Declaración de Renta presentada a la Sunat ( D.J. )
- 7.- Tres Últimos PDT - Sunat

Piura, .....de.....de.....

.....  
Firma y sello del Solicitante

## ANEXO 7: MODELO DE COTIZACIONES



Sechura, 13 de Agosto de 2015

Señores:  
COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A.  
CIDELSA  
Pte.

De nuestra consideración:

En atención a su solicitud, nos es grato alcanzarles nuestra propuesta para el despacho de combustible en Cia. Minera Miskimayo, según detalle adjunto.

Agradeciendo la oportunidad de cotizar sus requerimientos y a la espera de sus gratas noticias, quedamos de Uds.

Atentamente,



RUC: 20526349629

**COTIZACION NO. COT - 0005 - 0015**

<b>CLIENTE : COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A</b> <b>FECHA : 13/08/2015</b> <b>RUC : 20101391397</b> <b>CONTACTO : Juan Carlos Rebata</b>						
ITEM	CODIGO	DESCRIPCIÓN	UM	CANTIDAD	VALOR SIN IGV	IMPORTE CON IGV
01		GASOHL 84 OCT	GLNS	1	10.42	12.30
02		DISEL 95	GLNS	1	9.91	11.89
<b>CONDICIONES : CREDITO A 07 DIAS.</b> <b>MONEDA : NUEVOS SOLES.</b> <b>CTA AHORROS BCP : 475-2220578-0-38</b>						

## ANEXO 8: FOTOGRAFIAS

