



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC EN EL AÑO 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Flor Arlinda Castillo Layza

Asesor:

Mg. CPC Martín Facundo Ruíz

Trujillo – Perú
2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Flor Arlinda Castillo Layza**, denominada:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC EN EL AÑO 2015”

Mg. CPC Martín Facundo Ruíz
ASESOR

CPC Carola Rosana Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

CPC Leoncio Esquivel Pérez
JURADO

CPC Juan Carlos Sánchez León
JURADO

DEDICATORIA

A mi madre Lucía Layza Chacón por creer en mí, por su amor, dedicación y compañía incondicional que me extendió su mano, e hizo todo lo posible para que pudiera lograr mis metas.

A mi padre Santos Castillo Monzón por su apoyo y motivación, que me orientó por el buen camino y supo inculcarme la importancia del estudio desde muy temprana edad.

A mis profesores por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

A todas las personas que estuvieron apoyándome durante el desarrollo de la tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber permitido desarrollarme profesionalmente y por darme sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, hoy me complace considerarlos parte trascendental de este logro.

A todas las personas que estuvieron conmigo y me motivaron para lograr realizarme, plantearme nuevas metas y cumplir objetivos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Bases Teóricas	6
2.3. Definición de términos básicos	19
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	23
3.1. Formulación de la hipótesis	23
3.2. Operacionalización de variables	23
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	25
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	25
4.2. Material de estudio.....	25
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	25
4.2.2. <i>Población</i>	25
4.2.3. <i>Muestra</i>	25
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	25
4.3.1. <i>Para recolectar datos</i>	25
4.3.2. <i>Para analizar información</i>	26
CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	27
5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	27
5.1.1. <i>Información de la Empresa</i>	27
5.1.2. <i>Reseña Histórica</i>	27
5.1.3. <i>Misión</i>	27
5.1.4. <i>Visión</i>	27
5.1.5. <i>Valores</i>	28
5.1.6. <i>Organigrama</i>	28
5.1.7. <i>Locales</i>	28
5.1.8. <i>Principales Proveedores</i>	29
5.2. DIAGNÓSTICO	30
5.2.1. <i>Estados financieros</i>	30
5.2.1.1. <i>Estado de Resultados</i>	30
5.2.1.2. <i>Estado de situación financiera</i>	32
5.2.2. <i>Ratios</i>	34
5.2.3. <i>Flujogramas</i>	35

5.2.4.	<i>Análisis de los procesos de la empresa</i>	38
5.3.	DISEÑO	40
5.3.1.	<i>Objetivos estratégicos</i>	40
5.3.2.	<i>Presupuestos</i>	42
5.3.2.1.	<i>P. Ventas y Cobranza</i>	42
5.3.2.2.	<i>P. Compras y pago</i>	47
5.3.2.3.	<i>P. Planilla</i>	52
5.3.2.4.	<i>P. Otros Gastos</i>	53
5.3.2.5.	<i>P. Prestamos</i>	58
5.3.2.6.	<i>P. Impuestos</i>	60
5.3.2.7.	<i>P. Depreciación</i>	61
5.3.3.	<i>Flujo de Caja</i>	63
5.3.4.	<i>Punto de equilibrio</i>	65
5.3.5.	<i>Estados financieros proyectados</i>	67
5.3.5.1.	<i>Estado de situación Financiera</i>	67
5.3.5.2.	<i>Estado de resultados</i>	69
5.3.6.	<i>Ratios Proyectados</i>	70
5.3.7.	<i>Otros – Planes de Acción</i>	71
5.3.7.1.	<i>Área de Ventas</i>	71
5.3.7.2.	<i>Área de Tesorería</i>	71
5.3.7.3.	<i>Área de Almacén</i>	72
5.3.8.	<i>Flujogramas mejorados</i>	72
CAPÍTULO 6.	RESULTADOS	75
6.1.	Implementación.....	75
6.1.1.	<i>Presupuestos</i>	75
6.1.1.1.	<i>Aplicación del presupuesto de ventas y cobranza</i>	75
6.1.1.2.	<i>Aplicación del presupuesto de Compras y Pago</i>	76
6.1.1.3.	<i>Aplicación del presupuesto de planilla</i>	77
6.1.1.4.	<i>Aplicación del presupuesto de otros gastos.</i>	79
6.1.1.5.	<i>Aplicación del presupuesto de Préstamos.</i>	82
6.1.1.6.	<i>Aplicación del presupuesto de Impuestos.</i>	83
6.1.1.7.	<i>Aplicación del presupuesto de Depreciación</i>	84
6.1.1.8.	<i>Aplicación de los planes de acción</i>	84
6.1.1.9.	<i>Aplicación de Estados Financieros.</i>	87
CAPÍTULO 7.	DISCUSIÓN	91
CONCLUSIONES		95
RECOMENDACIONES		96
REFERENCIAS		97
ANEXOS		99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Análisis Vertical del Estado Resultado	31
TABLA 2: Análisis Vertical del Estado De Situación Financiera	33
TABLA 3: Ratios Financieros	34
TABLA 4: Ventas Mensuales Reales Periodo Enero - Agosto 2015.....	44
TABLA 5: Ventas Mensuales Estimadas Periodo Septiembre–Diciembre 2015	44
TABLA 6: Detalle de Ventas Estimadas Periodo Septiembre – Diciembre 2015.....	45
TABLA 7: Política de Cobro.....	46
TABLA 8: Estimación de Cobranza Agosto – Diciembre 2015	46
TABLA 9: Compras Mensuales Reales Periodo Enero – Agosto 2015.....	48
TABLA 10: Compras Mensuales Estimadas Periodo Septiembre–Diciembre 2015.....	48
TABLA 11: Detalle de Compras Estimadas Periodo Septiembre – Diciembre 2015	50
TABLA 12: Política de Pago.....	51
TABLA 13: Estimación de Pago A Proveedores Agosto – Diciembre 2015.....	51
TABLA 14: Gastos de Planilla Mensual Realizados Enero – Agosto 2015.....	52
TABLA 15: Gastos de Planilla Mensual Estimados Septiembre - Diciembre 2015.....	53
TABLA 16: Otros Gastos Fijos Mensuales Realizados Enero – Agosto 2015	54
TABLA 17: Otros Gastos Fijos Mensuales Estimados Septiembre - Diciembre 2015.....	55
TABLA 18: Otros Gastos Variables Mensuales Realizados Enero - Agosto 2015	56
TABLA 19: Otros Gastos Variables Mensuales Estimados Septiembre - Diciembre 2015.....	57
TABLA 20: Otros Gastos variables Mensuales Estimados Septiembre - Diciembre 2015	57
TABLA 21: Pago por Prestamos Mensuales Realizados Enero - Agosto 2015.....	58
TABLA 22: Pago por Prestamos Mensuales Estimados Septiembre - Diciembre	59
TABLA 23: Pago de Tributos Mensuales Realizados Enero - Agosto 2015	60
TABLA 24: Pago de Tributos Mensuales Estimados Septiembre – Diciembre 2015.....	60
TABLA 25: Depreciación Mensual Realizada Enero – Agosto 2015	61
TABLA 26: Depreciación Mensual Estimada Septiembre – Diciembre 2015.....	62
TABLA 27: Flujo de Caja Mensual Realizada Enero – Agosto 2015	63
TABLA 28: Flujo de Caja Mensual Estimada Septiembre – Diciembre 2015	64
TABLA 29: Punto de Equilibrio Estimado 2015.....	65
TABLA 30: Comparación del P.E Estimado Con Las Ventas Mensuales Estimadas 2015	66

TABLA 31: Comparación del P.E con las Ventas Mensuales Realizadas 2015.....	66
TABLA 32: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.....	68
TABLA 33: Análisis Vertical del Estado Resultado	69
TABLA 34: Ratios Financieros Proyectados	70
TABLA 35: Aplicación del Presupuesto de Ventas Septiembre – Diciembre 2015	75
TABLA 36: Variación del Presupuesto de Ventas Septiembre – Diciembre 2015.....	75
TABLA 37: Aplicación del Presupuesto de Cobranza Septiembre – Diciembre 2015.....	75
TABLA 38: Variación del Presupuesto de Cobranza Septiembre – Diciembre	76
TABLA 39: Aplicación del Presupuesto de Compras Septiembre – Diciembre 2015.....	76
TABLA 40: Variación del Presupuesto de Compras Septiembre – Diciembre 2015	76
TABLA 41: Aplicación del Presupuesto de Pagos Septiembre – Diciembre 2015	76
TABLA 42: Variación del Presupuesto de Pagos Septiembre – Diciembre 2015.....	76
TABLA 43: Aplicación del Presupuesto de Planilla Septiembre – Diciembre	77
TABLA 44: Variación del Presupuesto de Planilla Septiembre – Diciembre 2015	78
TABLA 45: Aplicación del Presupuesto de Otros Gastos Fijos Septiembre – Diciembre 2015.....	79
TABLA 46: Variación del Presupuesto de Gastos Fijos Septiembre – Diciembre 2015.....	79
TABLA 47: Variación del Presupuesto de Gastos Variables Septiembre – Diciembre 2015.....	80
TABLA 48: Variación del Presupuesto de Otros Gastos Variables Sept. – Diciembre 2015.....	81
TABLA 49: Aplicación del Presupuesto de Préstamos Septiembre – Diciembre 2015	82
TABLA 50: Variación del Presupuesto de Préstamos Septiembre – Diciembre 2015.....	83
TABLA 51: Aplicación del Presupuesto de Tributos Septiembre – Diciembre 2015	83
TABLA 52: Variación del Presupuesto de Tributos Septiembre – Diciembre 2015.....	83
TABLA 53: Aplicación del Presupuesto de Depreciación Septiembre – Diciembre 2015	84
TABLA 54: Variación del Presupuesto de Depreciación Septiembre – Diciembre.....	84
TABLA 55: Aplicación del Estado de Situación Financiera Anual 2015	87
TABLA 56: Variación del Estado de Situación Financiera Anual 2015.....	88
TABLA 57: Aplicación del Estado de Resultados Anual 2015	89
TABLA 58: Variación del Estado de Resultados Anual 2015.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Flujograma Gestión de Compras	36
GRÁFICO 2: Flujograma Gestión de Pago a Proveedores.....	37
GRÁFICO 3: Histórico de Ventas Mensuales por Ejercicio.....	42
GRÁFICO 4: Ventas Mensuales Realizadas Enero- Agosto 2015	43
GRÁFICO 5: Ventas Mensuales Estimadas Septiembre – Diciembre 2015.....	43
GRÁFICO 6: Histórico de Compras Mensuales por Ejercicio	47
GRÁFICO 7: Compras Mensuales Realizadas Enero - Agosto 2015	48
GRÁFICO 8: Compras Mensuales Estimadas Septiembre – Diciembre 2015	48
GRÁFICO 9: Flujograma Gestión de Compras Mejorado	73
GRÁFICO 10: Flujograma Gestión de Pago a Proveedores Mejorado	74
GRÁFICO 11: Gestión de Pagos por Día.....	85

RESUMEN

La presente tesis muestra la implementación de un plan financiero en la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

Inicialmente se diagnosticó la situación actual de la empresa a través del análisis vertical de los estados financieros, cálculo de ratios y punto de equilibrio. Asimismo se trazaron objetivos estratégicos para desarrollar en el plan financiero, y se crearon proyecciones y presupuestos para determinar que la implementación del plan mejora la situación económica-financiera de la empresa.

Como resultado de la investigación se evidenció una mejora en la situación económica-financiera de la empresa, pues generó un incremento de 2.88% de utilidad neta y una disminución del 1.79% del índice de endeudamiento contribuyendo al beneficio de la empresa y valida la viabilidad de la tesis.

ABSTRACT

This thesis shows the implementation of a financial plan in the company "DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC."

Initially it was diagnosed the current situation of the Company Through the vertical analysis of financial statements, calculation of ratios, and breakeven point. Likewise Strategic Objectives were outlined to develop in the financial plan and were created projections and budgets to determine that the Implementation financial plan Improvement in the Economic - Financial Situation on the company.

As a result of the investigation it evidenced an Improvement in the economic - Financial situation of the Company; as it generated an increment of 2.88% of net result and a decrease of 1.79% of indebtedness ratio, contributing to the benefit of the Company and validates the viability of the thesis.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente en el mundo de los negocios el sector comercio ha experimentado un gran crecimiento sostenido, específicamente en la venta minorista o «retail moderno», entre los cuales encontramos a Latinoamérica en primer lugar con un crecimiento en sus ingresos del 15%, y le sigue Medio Oriente y África.(Deloitte, 2014)

Dicho sector afronta procesos más acelerados debido a la globalización; en consecuencia, surge el interés de realizar un diagnóstico con el fin de evaluar los resultados, grado de cumplimiento de objetivos, y metas alcanzadas de la organización. Pues bien se sabe que el costo del dinero en el tiempo es importante; ya sea para el financiamiento, o para cubrir costos y gastos de la empresa. Asimismo el sobre stock de inventario para este sector pueden llevar a la empresa a afectar su liquidez y rentabilidad. Por consiguiente las empresas deben planificar. Tal es el caso de la empresa española TUBACEX, empresa especializada en la fabricación de tubos, esta empresa tenía problemas de liquidez y ratios de deuda muy elevados que afectaban su rentabilidad, paralelamente la demanda de su producto aumentaba incluso más que la oferta. Hechos que acarrearón la necesidad de poner en práctica el Plan Financiero 2013-2017, que ha estado orientada a reforzar la posición financiera y mejorar los resultados de la compañía. Finalmente ha obtenido en el 2014 un beneficio neto de 58,2% más que en 2013 y ha reducido un 22% su deuda, cumpliendo con los objetivos planeados y elevando los ratios previstos para el final de la Fase II. Estos buenos resultados provocaron el adelanto de la segunda fase de su plan, enfocada al crecimiento.(Press, 2015)

Pero el Perú también es considerado como un mercado potencial, y uno de los países más atractivos para la inversión directa. Sin embargo debido a la crisis económica mundial hubo un menor crecimiento económico que acarrió que las empresas obtengan menores utilidades. Teniendo como ejemplo a la empresa Peruana Corporación LINDLEY s.a., líder en el mercado de las bebidas gasificadas, que debido a la desaceleración económica y a la inestabilidad cambiaria del país en el 2013 y 2014 generó una reducción en los volúmenes de venta, asimismo

aumentaron los costos financieros, debido a los bonos emitidos en dólares. Así la deuda fue creciendo y era notable el descalce entre los ingresos en soles y la deuda en dólares. Ahí surge la necesidad de optimizar sus procesos internos y operar de manera rentable, contando con una adecuada planificación financiera los resultados de los últimos años, han sido favorables en 62%. (Lira Segura, 2015)

En Trujillo la ampliación del comercio minorista y los centros comerciales mejoraron la economía. Hernán Chaparro, gerente general de GFK Perú, habla de una generación de consumidores más exigentes y sofisticados al elegir un producto, y tendencias a preferir marcas que reconozcan su estatus, su éxito personal, y que satisfagan su propia búsqueda de inmediatez o diversión. Productos, entre los cuales se encuentran los artículos deportivos; la demanda de estos productos es uno de los motores de crecimiento, y por ello las empresas tanto grandes como pequeñas gastan mucho dinero cada año en desarrollar productos nuevos y mejorados, no sólo en beneficio de los atletas de élite, sino también de los aficionados y de personas a quienes les gusta llevar calzado y ropa de deporte cómodos a diario.

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC es una empresa relativamente joven fundada en el año 2004, pero como SPORT CENTER en el año 1998. Orientada a proveer de artículos de calidad, en todo el norte del país, para la práctica del deporte y para un estilo de vida sano y comfortable.

Dicha empresa a Agosto 2015 se encuentra apalancada por deudas financieras y comerciales, principalmente la deuda con su proveedor ADIDAS, debido a que inicialmente el proveedor le vendía productos con bajo precio, con 90 días de crédito y con un 2% de descuento adicional por ser cliente especial. Pero al haber una reestructuración en la gerencia de la empresa ADIDAS, ésta exigió que los días de crédito se redujeran a 60 días, generando un conflicto en la empresa. Posteriormente se eliminó el descuento adicional (2%) que le otorgaban por ser cliente especial, el cual servía a la empresa SPORT CENTER para cubrir el pago total de la planilla. La empresa se empezó a atrasar con sus obligaciones de pago y contrajo deudas, además ésta carecía de un plan financiero, puesto que no disponía de una herramienta que le permita controlar y medir sus procesos tanto administrativos como financieros. Finalmente optó por recurrir a las instituciones

financieras para obtener créditos y cubrir sus deudas con proveedores, dicho financiamiento sirvió para pagar parte de las deudas contraídas anteriormente y cancelar gastos inesperados propios del negocio. Adicionalmente se solicitaron más préstamos para comprar inmuebles en un momento en el cual la empresa no se encontraba apta para disponer de dicho efectivo.

Por ello es necesario tener un plan financiero, ya que a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de su funcionamiento, asimismo pretende establecer pronósticos, metas financieras y económicas por alcanzar. Tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, además de decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas, ya que tiene la necesidad de anticiparse y pronosticar la ocurrencia de hechos,

La empresa usando esta herramienta aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad financiera y generar los fondos necesarios. Y por ende, definir las metas correctas. El objetivo principal es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados financieros de la misma. El plan debe ser flexible, con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas y, a los recursos de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la Implementación de un plan financiero mejora la situación económica - financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC en Trujillo 2015?

1.3. Justificación

La presente tesis permitirá a través de un plan financiero, una mejora en la situación económica y financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC. Pues es una herramienta que permite mantener el equilibrio económico ya que contribuirá de una forma integrada y estratégica a minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos financieros de la empresa comercial, buscando su mejor rendimiento y máxima seguridad financiera. Además dicha herramienta permitirá visualizar el resultado financiero de las estrategias y por

ende visualizar la capacidad de la organización para ser competitiva. Proporcionando una estructura para transformar la estrategia en acción, creando valor para la empresa, ya que su finalidad es optimizar la eficiencia de las operaciones, logrando mayor satisfacción y logro de objetivos estratégicos y financieros de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.

1.4. Limitaciones

Constituyen limitaciones o dificultades para el desarrollo de la tesis lo siguiente:

- Falta de compromiso del personal para la aplicación, sin embargo se obtuvo la aprobación de la gerencia para la implementación del plan financiero.
- Falta de interés del ingeniero de sistemas para realizar cambios en el sistema comercial "NOMADE", no obstante se logró la aprobación de un presupuesto para cubrir los honorarios del ingeniero de sistemas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación del plan financiero mejora la situación económica-financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC en Trujillo 2015

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desempeño actual y analizar la situación Económica-Financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.
- Diseñar e implementar un plan financiero que incluya las estrategias financieras y mejore la situación económica-financiera en la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC.
- Comprobar que el plan financiero mejora la situación económica-financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

- ❖ La tesis titulada *“Establecimiento de un planeamiento financiero para mejorar la situación económica financiera en la empresa Naviera J&A SAC durante el periodo 2014”* de Ingrid Vargas Guevara (2015) publicado por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú, mostró que un planeamiento financiero a corto plazo, que incluye presupuestos operativos y estrategias financieras mejora la situación económica-financiera de la empresa usando indicadores operativos y financieros. Asimismo el autor concluye que el diseño del planeamiento financiero los presupuestos, cálculo del punto de equilibrio, objetivos estratégicos y estados financieros proyectados pretendían superar los problemas de pérdidas económicas, endeudamiento y poca liquidez., de igual forma logró implementar el planeamiento financiero en 89%, logrando asimismo un 94% de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y proyectados comparado con lo aplicado. El antecedente contribuye así a reafirmar el propósito de implementar un plan financiero para mejorar la situación económica - financiera, como se pretende en la siguiente tesis.
- ❖ La tesis titulada *“Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la Empresa AVICO SAC para el año 2014”* de Cynthia Mercedes Quiroz Gutiérrez (2014) publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú, expuso que la elaboración de un planeamiento estratégico financiero permitió a la empresa AVICO SAC, guiarse y enfocarse hacia sus propósitos, pues la carencia de ésta ha sido una de las principales deficientes ya que no ha ayudado a constituir la determinación de metas financieras y los objetivos principales a corto plazo, así como la adopción de curso de acción y asignación de recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. asimismo con la aplicación de este plan se obtuvo una rentabilidad favorable con razón del último periodo ya que se desarrolló en función de políticas de ventas y cobranzas más eficientes para una mejor administración de la liquidez de la empresa. Esta referencia apoya al logro de objetivos estratégicos reflejados a través de la

implementación de un plan financiero como se pretende desarrollar en la presente tesis.

- ❖ La tesis titulada *“Propuesta de un Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la Empresa GLAMOUR SALÓN Y SPA de la ciudad de Trujillo”* de Coyre Deba Lazo Balmaceda Y Sibelly Melissa Moreno Henríquez (2013) publicado por la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, manifestó que se diseñó un Plan Financiero para la empresa tomando un horizonte temporal de tres años, considerando una inversión inicial de S/. 20 658.00 y un incremento de la demanda de 23%. Luego de aplicada la propuesta del Plan Financiero y un análisis financiero se aprecia un crecimiento sostenible de la Empresa, de la misma manera arroja un VAN positivo de S/.124 681.00 lo que representa un incremento de S/.74 225.00 el cual indica que la propuesta genera rentabilidad en el periodo de tiempo propuesto y sustenta el crecimiento de la empresa. Finalmente este antecedente contribuye a darle la debida importancia a la tasa de crecimiento del sector en el cual se desarrolla la empresa y así realizar presupuestos proyectados más asertivos.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

A. Definición

Perdomo Moreno (2013) sustenta que:

La planificación financiera es una técnica que reúne métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. O bien, herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa y que sirva de base para tomar decisiones acertadas. (pág. 31)

B. Importancia

- Permite la eficiencia como resultado del orden.
- Coordina la acción.
- Corrige y afina las previsiones.
- Busca optimizar los recursos.
- Evita trabajar a ciegas.
- Precede a las demás funciones administrativas: dirección, ejecución y control.

C. Características

Perdomo (2013) mencionó algunas características del plan financiero tales como que es una herramienta o técnica financiera, lo aplica el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contador u otros, y que tiene por objetivo principal, la evaluación futura, proyectada o estimada de la empresa, desde el punto de vista financiero.

D. Etapas

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

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación

E. Niveles

Apaza Meza (2013) sostiene que el plan financiero tiene que tener lo siguiente:

➤ PLAN A LARGO PLAZO

- Establecer una determinada estructura de capital. Es decir tenemos que fijar la proporción de las distintas fuentes financieras.

- Ajustar los plazos de los capitales permanentes con los flujos generados por las inversiones.
 - Tenemos que diversificar las fuentes financieras.
- PLAN A CORTO PLAZO
- Garantizar el crecimiento sostenido de la empresa y el mantenimiento del equilibrio financiero.
 - La estabilidad financiera o equilibrio financiero requiere:
 1. Que la empresa pueda pagar sus deudas corrientes actuales con los ingresos procedentes de cobros efectuados a sus clientes.
 2. Que la empresa haga provisiones adecuadas para poder pagar las deudas futuras con los ingresos futuros previstos de sus clientes.
 3. Que la empresa tenga fondos líquidos disponibles para poder hacer frente al pago de las inversiones previstas en activo no corriente.
 4. Que la empresa tenga fondos excedentes para poder hacer frente a las necesidades imprevistas, o que pueda acceder fácilmente a los fondos necesarios mediante operaciones financieras ya concertadas.
- Establecer políticas financieras:
- Formular los planes y presupuestos financieros y de tesorería, tanto a largo plazo como a corto, según la planificación estratégica de la empresa.
 - Planificar las inversiones de la empresa, incluyendo su programación.
 - Planificar las necesidades de capitales, localizando aquellas fuentes financieras más convenientes tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. (pág. 433)

F. Pasos

- Pronósticos: son predicciones hechas bajo condiciones específicas.
- Investigación: análisis de hechos reales.

G. Elementos del proceso de planificación

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

H. Proceso

- FINES: especificar metas y objetivos.
- MEDIOS: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas que permitan lograr los objetivos
- RECURSOS: determinar tipos y cantidades de recursos necesarios, de dónde se originan y a dónde se asignan.
- REALIZACIÓN delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como organizarlos para ejecutar el plan.
- CONTROL: delinear los controles para detectar los errores, así como prevenirlos o corregirlos.

I. Proyecciones financieras

- Proyección de estados financieros.
- Presupuesto de efectivo
- Proceso general de presupuestación

J. Costo volumen y utilidad

❖ Punto de equilibrio

La relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad se explora en la planeación costo – volumen – utilidad, o en el análisis de punto de equilibrio. El análisis de 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 punto en que la empresa se equilibrará, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.

Fred Weston & F. Brigham (1993) se refiere Como:

El análisis de punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación porque la relación costo – volumen – utilidad puede verse significativamente influenciada por la proporción de la inversión de la empresa en activos que sean fijos, y los cambios en la razón de activos fijos a los activos variables quedan determinados en el momento en que se establecen los planes financieros. Se debe anticipar y lograr un volumen suficiente de ventas si se han de cubrir los costos fijos y variables, o de otra manera la empresa incurrirá en pérdidas. En otras palabras, si una empresa ha de evitar las perdidas contables, sus ventas deberán cubrir todos los costos, aquellos que varían directamente con la producción y aquellos que no se modifican cuando cambian los niveles de producción y aquellos que no se modifican cuando cambian los niveles de producción. (pág. 415)

K. Presupuesto maestro

❖ Presupuesto operativo

✓ Presupuesto de ventas y cobranza.

El presupuesto de ventas de una empresa es la base de casi todas sus decisiones comerciales. La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas.

El presupuesto de cobranzas es la previsión de flujos de Cobros a clientes, este presupuesto se estructura considerando varios aspectos como variables de tiempo, descuentos por pronto pago, previsión para cuentas incobrables y otros aspectos.

- ✓ Presupuesto de tesorería
Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- ✓ Presupuesto de otros ingresos.
Identificar y proyectar otros ingresos que genera la empresa para a determinar el beneficio.
- ✓ Presupuesto de compras.
Según Jane (2014) el presupuesto de compras se crea para realizar un seguimiento del valor de inventario de la empresa y la cantidad de los bienes vendidos. También se utiliza para ayudar a mantener un registro del valor deseado de inventario final de cada mes, ya que esto es a menudo un objetivo fijado por los propietarios del negocio. El presupuesto de compras es a menudo sólo un presupuesto parcial para una empresa y se encuentra a menudo en un presupuesto maestro del negocio.
- ✓ Presupuesto de planillas.
Es una herramienta para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores, siendo su propósito principal utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización. Anticipando periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra. (Flóres Ortiz, 2005, pág. 123)

✓ Presupuesto de tributos.

Mediante la cual se busca estructurar y racionalizar la carga tributaria por concepto de impuesto, y prepararse para los posibles efectos de los impuestos en forma anticipada.

✓ Presupuesto de caja.

“Toda información se resume en el presupuesto de efectivo, el cual muestra los flujos proyectados de entrada y salida de efectivo de la empresa a lo largo de un periodo específico” (Apaza Meza, 2013, pág. 332)

✓ Presupuesto de otros gastos.

Determinar cuáles son o serán sus gastos para a continuación determinar cuál es el nivel de beneficio que se desea alcanzar, y determinar el número requerido de ventas.

❖ PRESUPUESTO FINANCIERO

✓ Apalancamiento

“El apalancamiento se deriva de la utilización de activos o fondos de costos fijos para acrecentar los rendimientos para los propietarios de la empresa. Por lo general el aumento del apalancamiento incrementa el rendimiento y el riesgo, en tanto que la disminución del apalancamiento los reduce” (Gitman, 2007, pág. 438)

✓ Apalancamiento financiero

“Se relaciona directamente con la renta por acción que percibe el inversor. Asimismo, el apalancamiento financiero se relaciona con otros dos temas de la administración financiera: la política de dividendos y La teoría del costo de capital” (Montalvo, 1999, pág. 217)

Asimismo Gitman (2007) define que “El apalancamiento financiero es el uso potencial de 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” (pág. 439)

L. Método de análisis financiero

Según Flores, J. (2014) existen los siguientes métodos:

- Método vertical (estructural): Estático y expresa porcentajes, base 100.
- Método horizontal (tendencias): Dinámico, comparativo, muestra aumento y disminución, crecimiento y decrecimiento.

2.2.2 Situación económica financiera

A. Situación financiera

Es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, es decir las obligaciones que haya contraído en el desarrollo de su actividad económica. Para ello lo encontramos en el estado se situación financiera y el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

“Situación financiera dependerá tanto de la situación de tesorería actual como de las previsiones para el próximo ejercicio” (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME)

B. Situación económica

Es la capacidad de la empresa para generar un resultado que podrá ser positivo (beneficio) o negativo (pérdidas). Esa situación económica la vamos a conocer a través del Estado de Resultado.

“Situación económica constituye la esencia del control de gestión, que desarrolla una estructura de dirección empresarial basada en datos procedentes de los registros contable” (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME)

2.2.3 Razones Financieras

➤ **Ratios de liquidez**

Según Bernstein (1999) la liquidez es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería. En principio la liquidez 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. (pág. 551)

✓ **Liquidez corriente**

Expresa las veces que el Activo corriente cubre el Pasivo corriente, o la cantidad de soles de activo corriente que posee la empresa por cada sol de Pasivo corriente, según criterio de varios autores, cuando se encuentra entre 1.3 y 1.5 la empresa posee una adecuada liquidez, menor que 1.3 se encuentra en peligro de suspensión de pago y cuando es mayor que 1.5 corre el riesgo de tener activos ociosos.

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

✓ **Prueba acida**

Mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles a corto plazo, a partir de los activos corrientes, deduciendo las partidas menos líquidas. Típicamente los inventarios son el activo menos líquido de los activos corrientes de una empresa y también son los activos que probablemente sufran pérdidas en caso de liquidación. El valor que se recomienda tiene que sea mayor o igual que 1.

Además M. Wachowicz & C. Van Horne (2002) hace referencia que “El ratio de prueba acida permite conocer la capacidad de las empresas de cubrir sus pasivos circulantes con sus activos más líquidos (disponibles)” (pág. 136)

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Exist.} - \text{G. Anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

➤ **Ratios de Gestión**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estas razones implican una

comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. Miden la capacidad que tiene la empresa para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

✓ Rotación de existencias

“Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone” (Apaza Meza, 2011, pág. 304)

$$\text{Rotación de Existencias} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$$

✓ Rotación de activos

Bernstein (1999) hace referencia a que esta razón tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa o sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Cuanto mayor sea esta rotación, más eficiente se habrán empleado los activos y mejor será la productividad del activo total, lo que significa una mayor rentabilidad del negocio.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

✓ Rotación de caja y bancos

“Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta” (M. Wachowicz & C. Van Horne, 2002)

$$\text{Rotación de Caja y Bancos} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Ventas}}$$

✓ Rotación de cuentas por pagar

Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relaciona el costo de la mercancía vendida que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros.

$$\text{Rotación de Cuentas x pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas x Pagar}}$$

✓ Plazo promedio de pago

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la empresa, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas x Pagar} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

✓ Gastos de operación a ventas

Mide en qué proporción los gastos de operación incurridos representan con relación a las ventas del período que se analiza.

“Este presupuesto tiene por objeto plantear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza” (Ramírez Padilla, 2008, pág. 256)

$$\text{Gastos de Operacion a Ventas} = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ Gastos financieros a ventas

Mide en qué proporción los gastos de financieros incurridos representan con relación a las ventas del período que se analiza. (Bernstein, 1999)

$$\text{Gastos de Financieros a Ventas} = \frac{\text{Gastos de Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ Cobertura de gastos financieros

Este ratio nos indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros. (Flores Soria, 2014)

$$\text{Cobertura de Gastos de Financieros} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp.}}{\text{Gastos Financieros}}$$

➤ **Ratios de solvencia**

✓ Razón de endeudamiento total

El endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. Al interpretar esta razón, hay que tener presente cuanto más alta sea tanto mayor será el apalancamiento financiero de la entidad.

O Apalancamiento financiero

Esta relación explica la magnitud en la que los acreedores afectan al financiamiento de la empresa.

“el apalancamiento financiero se refiere al nivel en que la empresa se apoya en la deuda” (Apaza Meza, Estados Financieros, 2011, pág. 494)

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

✓ Estructura de capital

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura de Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

✓ Razón de cobertura de intereses

“este ratio Indica la capacidad de una empresa para cubrir sus cargos por intereses” (M. Wachowicz & C. Van Horne, 2002, pág. 138)

$$\text{Cobertura de Interes} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Intereses pagados}}$$

➤ **Ratios de rentabilidad**

- ✓ Rentabilidad sobre los activos totales (ROA)

“Relaciona la utilidad neta obtenida en un período con el total de activos.” (Tovar Jimenez, 2014, pág. 230)

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

- ✓ Rentabilidad sobre los capitales propios (ROE)

Mide el desempeño de la inversión de los accionistas, en relación a la utilidad obtenida en un período.

Tovar, J. (2014) menciona que “El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- así como de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios” (pág. 224)

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

- ✓ Margen operativo

Representa las “utilidades puras” ganadas por cada sol de venta. La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. (Apaza Meza, 2011, pág. 575)

$$Margen\ Operativo = \frac{Utilidad\ de\ Operación}{Ventas\ Netas}$$

- ✓ Margen neto

Mide la razón o por ciento que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas que se analizan, o sea, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad. (Jiménez Cardoso, Ayuso Covarsí, & Sierra Molina, 2002)

$$Margen\ Neto = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$$

✓ Margen bruto

Este índice permite reconocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y venerar utilidad antes de deducciones e impuestos (Jiménez Cardoso, Ayuso Covarsí, & Sierra Molina, 2002)

Refleja la proporción que la utilidad bruta obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$$

➤ **Análisis DU- PONT**

✓ Análisis Du-Pont

Apaza concluye que “Mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella” (pág. 563).

$$\text{Análisis Du – Pont} = \text{ROA} \times (1 + \text{Estructura de Capital})$$

2.3. Definición de términos básicos

➤ Visión

Para Jack Fleitman (2000) en el mundo empresarial, “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (pág. 283)

Según Thompson & Strickland (2001), hace referencia que el hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas

condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones vitales de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (pág. 4)

➤ Misión

Para Ferrel & Hirt (2004), "La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" (pág. 211)

Enrique Franklin (2004), en su libro Organización de Empresas, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guíalo marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". (pág. 177)

Según Diez de Castro & García del Junco (2001), definen a la misión como "el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de porque existe la compañía". (pág. 244)

Para Fleitman, J (2000), autor del libro Negocios Exitosos, el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (pág. 283).

➤ Objetivos:

Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tiene que ser cuantificables y medibles.

➤ Estrategia

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar las actividades para llegar a cumplir un fin.

➤ Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

- **DAFO:**

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis 'FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas ('Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
- Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.
- **Plan:**

Según Andrés E. (1999) conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.
- **Planificación:**

“Planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano. Planificación es el arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada”. (Egg, 1991)
- **Planificación Financiera:**

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

“como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero” (Myer, 1994)

➤ Presupuesto de ventas:

El presupuesto de ventas de una empresa es la base de casi todas sus decisiones comerciales. Es una proyección técnica de la demanda de los bienes que produce la empresa, durante un periodo específico de tiempo y en base a ciertos supuestos previamente establecidos. El pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la dirección superior adopta una política que tiene en consideración los fines y estrategias de la firma y la asignación de recursos que permitan alcanzar las metas de ventas.

➤ Situación económica

“Situación económica constituye la esencia del control de gestión, que desarrolla una estructura de dirección empresarial basada en datos procedentes de los registros contable” (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME)

➤ Situación financiera:

“Situación financiera dependerá tanto de la situación de tesorería actual como de las previsiones para el próximo ejercicio” (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME)

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de un plan financiero mejora la situación Económica-Financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC en el periodo 2015, incrementando la liquidez y solvencia con la reducción del nivel de endeudamiento, y generando mayor rentabilidad mediante la reducción del costo de ventas.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE:

Situación Económica - Financiera de la empresa.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

El plan financiero.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DIMENSIONES	INDICADORES	
INDEPENDIENTE	Plan financiero	Herramienta en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, con previsiones al futuro basadas en estados contables y financieros de la misma.	Programación	Cuentas por Pagar	Días de crédito con proveedores
			Existencias	Stock	Ratio de rotación de Inventarios
			Apalancamiento Financiero	Endeudamiento	Ratio de endeudamiento
					Tasa de interés
					Gastos financieros
			Presupuestos operativos	Ventas	Monto de Ventas en s/. – Proyectadas
					Monto de Ventas en s/. – Aplicadas
				Costo de ventas	Monto de Costo de ventas en s/. – Proyectadas
					Monto de Costo de ventas en s/. – Aplicadas
				Compras	Monto de Compras en s/. – Proyectadas
					Monto de Compras en s/. – Aplicadas
				Gastos	Monto de Gastos en s/. – Proyectadas
					Monto de Gastos en s/. – Aplicadas
			Planilla	Monto de Planillas en s/. – Proyectadas	
				Monto de Planillas en s/. – Aplicadas	
			Tributario	Monto de tributos en s/. – Proyectados	
Monto de tributos en s/. – Aplicadas					
Flujo de caja	Monto de saldo final de caja en s/. - Proyectados				
	Monto de saldo final de caja en s/. - Aplicadas				
DEPENDIENTE	Situación económica y financiera de la empresa.	Razones Financieras	Liquidez	Prueba ácida	
				Razón corriente	
			Gestión	Ratio de cuentas por pagar	
				Ratio de rotación de existencias	
			Rentabilidad	ROA	
				ROE	
Solvencia	Estructura de Capital				

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

❖ Experimental.

Analiza el efecto producido mediante la manipulación de una variable independiente sobre una variable dependiente, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento.

CUASI EXPERIMENTAL.

Experimento con base en grupos históricos y con presencia relativa de control, no requieren asignaciones aleatorias a los grupos experimentales y por eso son generalmente más factibles que las pruebas aleatorias

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC.

4.2.2. Población.

Empresa Comercial

4.2.3. Muestra.

Empresa comercial de productos deportivos

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

- ❖ Entrevista: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.
- ❖ Observación: Es una técnica de visualización de hechos. La cual se encuentra respaldada generalmente por una lista de cotejo que posee los principales criterios que se desean observar.

4.3.2. Para analizar información.

- ❖ Guía de Entrevista
- ❖ Gráficos
- ❖ Flujogramas
- ❖ Análisis de Ratios

CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

5.1.1. Información de la Empresa

- **Razón social:** Distribuidora Deportiva Del Norte SAC
- **Nombre Comercial:** SPORT CENTER
- **RUC:**20480923651
- **Domicilio fiscal:** Jr. Gamarra N°580, In.1 5to Piso del C.C.Mercaderes

5.1.2. Reseña Histórica

Distribuidora Deportiva del Norte SAC es una empresa relativamente joven fundada el 03 de abril del año 2004, pero como SPORT CENTER en el año 1998, constituida por la decisión de dos socios: Enrique prado media y Heriberto Alvarado Chávez. Quienes registraron la marca en el 2010. Se inició con un capital de S/. 23,200, con un punto de venta ubicado en el Centro Comercial Mercaderes.

Esta empresa se formó para proveer artículos deportivos de calidad, en todo el norte del país. Ha crecido hasta convertirse en un importante proveedor de calzado deportivo y casual, así como ropa y accesorios, para el norte del Perú.

Esta empresa conoce el mercado y sus diversos segmentos, en la actualidad tiene 16 puntos de ventas en la ciudad de Trujillo, y 3 puntos de ventas ubicados en Chiclayo, Tumbes y Aguas Verdes. Además cuenta con un buen equipo humano profesional.

5.1.3. Misión

Brindar una variedad de productos deportivos de las mejores marcas acorde a las exigencias y necesidades de nuestros clientes, con colaboradores comprometidos con la excelencia en el servicio.

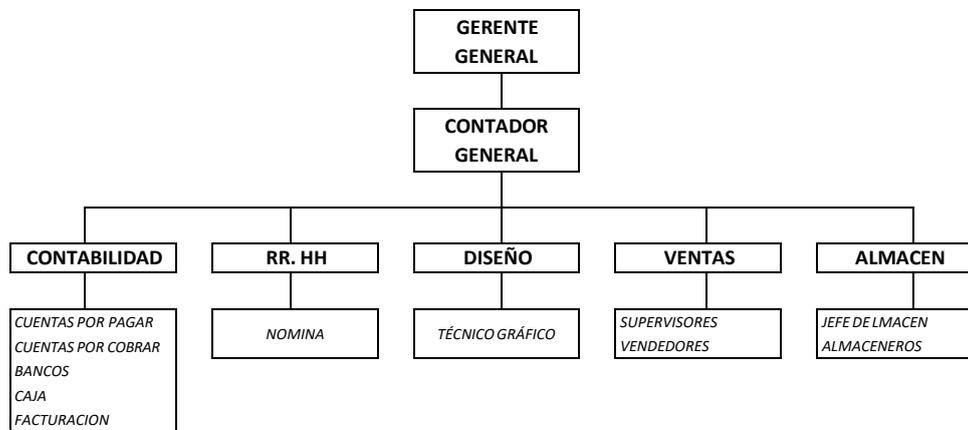
5.1.4. Visión

Ser una empresa líder en la distribución de productos deportivos en el norte del Perú, comprometiéndonos a brindar productos de calidad y lograr la lealtad de nuestros clientes.

5.1.5. Valores

- SENSE: Sentido para vivir la misión en cada acción.
- PASSION: Pasión en todo lo que hacemos
- ORDER: Orden en cada uno de nuestros procesos
- RUNNING: Acción que muestra lo que somos y valemos
- TRAINING: Preparación para ser los mejores

5.1.6. Organigrama



5.1.7. Locales

- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 1- Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 14- 2do Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 2- 1er Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 4 - 1er Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°598 - Int. 7 - 2do Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 12 - 2do Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°593 - Sótano - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. D- 1er Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 11- 2do Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 9 - 2do Piso - C.C.Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 9- 3er Piso - C.C. Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 4 y 5 - 3er Piso - C.C. Mercaderes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 3 - 2do Piso - C.C. Mercaderes
- ✓ Av. América Oeste N°750 - Int.1104 –Urb. El Ingenio–Mall Aventura Plaza
- ✓ Jr. Ayacucho N°570 - Trujillo
- ✓ Cl. Elías Aguirre N°419 - Centro Chiclayo - Chiclayo – Lambayeque
- ✓ Jr. Huáscar N° 517 - Centro Tumbes - Tumbes – Tumbes
- ✓ Av. República del Perú Mz.A - Lte.18 - Aguas Verdes - Zarumilla – Tumbes
- ✓ Jr. Gamarra N°580 - Int. 9- 3er Piso - C.C.Mercaderes

5.1.8. Principales Proveedores.

RUC	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	MONEDA DE PAGO
20347100316	ADIDAS PERÚ S.A.C	Adidas	Soles
20374412524	CALZADOS AZALEIA PERÚ S.A	Azaleia	Soles
20550374693	COYA AMERICA SPORT E.I.R.L	Coya	Soles
20544815351	DASS PERÚ CALZADOS Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS S.A.C	Dass	Soles
20101298851	MANUFACTURA SAN ISIDRO S.A.C	Masi	Soles
20510556594	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA S.A.C	Puma	Soles
20547687966	SPONDYLUS IMPORT S.A.C	Reef	Sol/ Dol
20517711765	SPONDYLUS EXPORT S.A.C	Alquiler Mall	Soles

5.2. DIAGNÓSTICO

La aplicación profesional de esta investigación es la elaboración de un plan financiero, el cual esquematizará la estabilidad económica de los objetivos planteados. Así mismo dará a conocer el cálculo del punto de equilibrio. Pero previo al desarrollo del plan financiero, se pretende realizar un diagnóstico de la situación Económica-Financiera de la empresa, a través de análisis vertical, ratios financieros y flujogramas, identificando las debilidades, controles existentes y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos, finalmente termina con el informe.

5.2.1. Estados financieros.

5.2.1.1. Estado de Resultados.

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C			
ESTADO DE RESULTADOS			
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)			
	ago-15	2014	2013
	S/.	S/.	S/.
Ingreso de Actividades Ordinarias	6.053.918,68	9.284.591,24	6.534.120,00
Descuentos y Rebajas concedidos			
Costo de Ventas	(4.029.084,54)	(6.487.693,13)	(5.068.598,28)
<u>GANANCIA BRUTA</u>	2.024.834,14	2.796.898,11	1.465.521,72
Gastos Administrativos	(223.236,27)	(282.699,85)	(168.948,00)
Gastos de Ventas	(1.442.420,30)	(1.983.137,77)	(1.019.427,00)
Perdida por Baja de Activos Financieros medidos al costo			(23.728,90)
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	359.177,57	531.060,49	253.417,82
+/- Otros Ingresos o Egresos			
Enajenación de Activos Inmovilizados			180.000,00
Ingresos Diversos	9.670,37	15.127,15	316,00
Ingresos Financieros	696,26	8.114,56	14.174,00
Dctos Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	332,78	22.970,38	438,00
Gastos Financieros	(110.744,90)	(167.130,26)	(149.688,00)
Cargas Excepcionales			
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	259.132,08	410.142,32	298.657,82
- Participaciones de los Trabajadores	0,00	(35.587,71)	0,00
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	259.132,080	374.554,61	298.657,82
Impuesto a la Renta	(76.837,85)	(127.593,66)	(97.808,02)
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	182.294,23	246.960,95	200.849,80

Tabla N°1: Análisis Vertical del Estado Resultado

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C

ESTADO DE RESULTADOS

	ago-15	2014	2013
Ingreso de Actividades Ordinarias	100%	100%	100%
Descuentos y Rebajas concedidos	0,00%	0,00%	0,00%
Costo de Ventas	66,55%	69,88%	77,57%
<u>GANANCIA BRUTA</u>	33,45%	30,12%	22,43%
Gastos Administrativos	-3,69%	-3,04%	-2,59%
Gastos de Ventas	-23,83%	-21,36%	-15,60%
Perdida por Baja de Activos Financieros medidos al costo	0,00%	0,00%	-0,36%
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	5,93%	5,72%	3,88%
+/- Otros Ingresos o Egresos			
Enajenación de Activos Inmovilizados	0,00%	0,00%	2,75%
Ingresos Diversos	0,16%	0,16%	0,00%
Ingresos Financieros	0,01%	0,09%	0,22%
Dctos Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	0,01%	0,25%	0,01%
Gastos Financieros	-1,83%	-1,80%	-2,29%
Cargas Excepcionales	0,00%	0,00%	0,00%
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	4,28%	4,42%	4,57%
- Participaciones de los Trabajadores	0,00%	-0,38%	0,00%
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	4,28%	4,03%	4,57%
Impuesto a la Renta	-1,27%	-1,37%	-1,50%
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	3,01%	2,66%	3,07%

Según el análisis vertical en el estado de resultados, se puede deducir que el costo de ventas ha disminuido en 3%, siendo esto beneficioso para la empresa, pues la utilidad neta de la empresa aumento en 0.35%. Sin embargo los gastos administrativos aumentaron en 0.65%, es decir se incrementaron los costos fijos de la empresa y por ende representa perdida para la empresa. Así mismo las ventas aumentaron, al mismo tiempo que generó un incremento en los gastos de ventas en un cerca del 3% con respecto al periodo 2014.

5.2.1.2. Estado de situación financiera.

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)

<u>ACTIVO</u>	ago-15	2014	2013
<u>Activo Corriente</u>	S/.	S/.	S/.
Efectivo y Equivalentes de efectivo	1.931.948	1.608.954	742.309
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	528.166	495.938	659.038
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	79.007	129.936	84.260
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas	5.830	5.341	
Otros Gastos Contratados por Anticipado	133.917	245.880	399.164
Mercaderías	2.295.563	2.067.880	1.850.973
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	6.737	10.932	4.749
Total Activo Corriente	4.981.167	4.564.861	3.740.493
<u>Activo No Corriente</u>			
Inmueble, Maquinaria y Equipos	651.385	608.153	562.225
Intangibles (Neto de Amortización)		2.113	5.735
Total Activo No Corriente	651.385	610.266	567.960
<u>TOTAL ACTIVO</u>	S/.	S/.	S/.
	5.632.552	5.175.127	4.308.453
<u>PASIVO</u>			
<u>Pasivo Corriente</u>			
Sobregiros Bancarios	87	105	77
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema	78.419	118.123	66.892
Remuneraciones por Pagar	62.860	83.557	30.475
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	2.668.035	2.177.000	1.696.639
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	123.100	242.121	
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros	131.958	298.108	434.075
Total Pasivo Corriente	3.064.460	2.919.014	2.228.157
<u>Pasivo No Corriente</u>			
Obligaciones Financieras	1.159.487	1.029.801	1.091.528
Total Pasivo no Corriente	1.159.487	1.029.801	1.091.528
Total Pasivo	4.223.947	3.948.815	3.319.686
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital	923.844	419.516	419.516
Reserva Legal	55.506	55.506	35.421
Resultados Acumulados	246.961	504.329	332.981
Resultado del Ejercicio	182.294	246.961	200.850
Total Patrimonio	1.408.605	1.226.312	988.768
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	S/.	S/.	S/.
	5.632.552	5.175.127	4.308.453

Tabla N°2: Análisis Vertical del Estado de situación Financiera

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

ACTIVO	ago-15	2014	2013
	%	%	%
<u>Activo Corriente</u>			
Efectivo y Equivalentes de efectivo	34,30%	31,09%	17,23%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	9,38%	9,58%	15,30%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	1,40%	2,51%	1,96%
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas	0,10%	0,10%	0,00%
Otros Gastos Contratados por Anticipado	2,38%	4,75%	9,26%
Mercaderías	40,76%	39,96%	42,96%
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	0,12%	0,21%	0,11%
Total Activo Corriente	88,44%	88,21%	86,82%
<u>Activo No Corriente</u>			
Inmueble, Maquinaria y Equipos	11,56%	11,75%	13,05%
Intangibles (Neto de Amortización)	0,00%	0,04%	0,13%
Total Activo No Corriente	11,56%	11,79%	13,18%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	100%	100%	100%
<u>PASIVO</u>			
<u>Pasivo Corriente</u>			
Sobregiros Bancarios	0,00%	0,00%	0,00%
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema	1,39%	2,28%	1,55%
Remuneraciones por Pagar	1,12%	1,61%	0,71%
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	47,37%	42,07%	39,38%
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	2,19%	4,68%	0,00%
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros	2,34%	5,76%	10,07%
Total Pasivo Corriente	54,41%	56,40%	51,72%
<u>Pasivo No Corriente</u>			
Obligaciones Financieras	20,59%	19,90%	25,33%
Total Pasivo no Corriente	20,59%	19,90%	25,33%
<u>Total Pasivo</u>	74,99%	76,30%	77,05%
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital	16,40%	8,11%	9,74%
Reserva Legal	0,99%	1,07%	0,82%
Resultados Acumulados	4,38%	9,75%	7,73%
Resultado del Ejercicio	3,24%	4,77%	4,66%
Total Patrimonio	25,01%	23,70%	22,95%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	100%	100%	100%

El análisis vertical en el estado de situación financiera, permite identificar que en las partidas del ACTIVO existieron variaciones con respecto al periodo 2014. Tal es el caso de las cuentas por cobrar que disminuyeron en 1.31%, generando un ingreso que se utilizó para incrementar el STOCK de existencias en 0.80%, para así conseguir un aumento del ingreso de efectivo en 3.21% ocasionado por las ventas.

El análisis vertical en el PASIVO, permitió identificar que hubo un incremento en las obligaciones financieras de 0.69%, debido a la adquisición de un préstamo que se utilizó para pagar las cuentas pendientes a los acreedores. Esto se refleja en la disminución total del 1.11%, que incluye las cuentas por pagar comerciales relacionadas y terceros, y las remuneraciones pendientes. Así mismo en las partidas del PATRIMONIO se observa que el resultado del ejercicio ha disminuido en 1.54% con respecto al periodo anterior.

Por consiguiente se puede concluir que el apalancamiento financiero que adquirió la empresa; no sólo no generó los beneficios esperados, sino que acudió a las instituciones financieras para respaldar su deuda perentoria con los proveedores. Es decir, dicho financiamiento sólo sirvió para cubrir una deuda “urgente” por otra deuda con plazo mayor.

5.2.2. Ratios

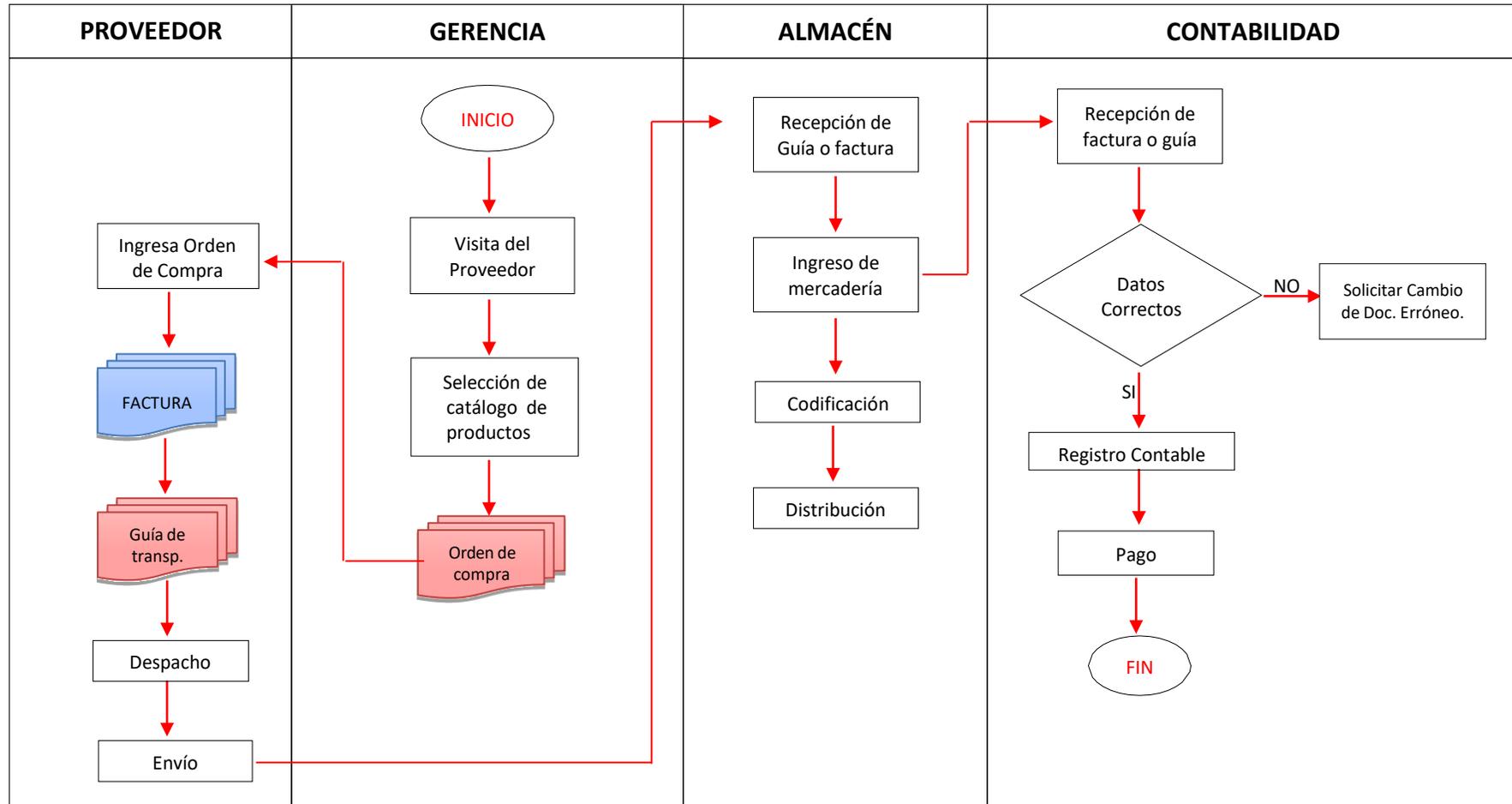
Tabla N°3: RATIOS FINANCIEROS

ÍNDICES	RATIOS FINANCIEROS			RESULTADO		
				ago-15	2014	2013
ÍNDICES DE LIQUIDEZ	1.-	LIQUIDEZ CORRIENTE	SOLES	1,63	1,56	1,68
	2.-	PRUEBA ÁCIDA	SOLES	0,83	0,77	0,67
ÍNDICES DE GESTIÓN	3.-	ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	VECES	1,76	3,14	2,74
	4.-	ROTACIÓN DE ACTIVOS	VECES	1,07	1,79	1,52
	5.-	ROTACION DE CAJA Y BANCOS	DÍAS	77	62	41
	6.-	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	VECES	1,44	2,68	2,99
	7.-	PLAZO PROMEDIO DE PAGO	DÍAS	174	134	121
	8.-	GASTOS DE OPERACIÓN A VENTAS	SOLES	0,28	0,24	0,18
	9.-	GASTOS FINANCIEROS A VENTAS	SOLES	0,02	0,02	0,02
	10.-	COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	VECES	2,34	2,24	2,00
ÍNDICES DE SOLVENCIA	11.-	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	SOLES	74,99%	76,30%	77,05%
	12.-	APALANCAMIENTO FINANCIERO	SOLES	0,75	0,76	0,77
	13.-	ESTRUCTURA DE CAPITAL	SOLES	3,00	3,22	3,36
	14.-	RAZÓN COBERTURA DE INTERESES	SOLES	3,24	3,18	1,69
ÍNDICES DE RENTABILIDAD	15.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA)	SOLES	3,24%	4,77%	4,66%
	16.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS CAPITALES PROPIOS (ROE)	SOLES	12,94%	20,14%	20,31%
	17.-	MARGEN OPERATIVO	SOLES	5,93%	5,72%	3,88%
	18.-	MARGEN NETO	SOLES	3,01%	2,66%	3,07%
	19.-	MARGEN BRUTO	SOLES	33,45%	30,12%	22,43%
DUPONT	20.-	ANALISIS Du-Pont	SOLES	12,94%	20,14%	20,31%

Los ratios financieros cortados a Agosto 2015 ayudaron a diagnosticar que la empresa está teniendo problemas de liquidez, pues no es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El ratio de prueba acida nos indica que por cada S/.1.00 que debe la empresa sólo cuenta con S/.0.83 céntimos para pagar, es decir si la empresa decide liquidarse ahora, no tendría los suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas. En cuanto a la política de pago, la empresa acuerda con algunos proveedores a máximo 90 días, mientras que el ratio de plazo promedio de pago está en 174 días, la empresa al no tener suficiente liquidez, queda mal con sus proveedores y por ende ocasiona desprestigio para la empresa. Del mismo modo tiene el 74.99% de sus activos comprometidos con los acreedores; lo cual se reafirma con la deuda atrasada del proveedor principal ADIDAS, que asciende a S/.1,381,137.36, adicionalmente están los préstamos que tiene con el Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, Banco Interbank y Banco Continental; por consiguiente, conlleva a un sobreendeudamiento de la empresa. Igualmente el ratio de estructura de capital se muestra en 3; es decir el capital que tiene la empresa no cubre sus pasivos, y por ende la empresa debe bajar dicho indicador para poder acceder a préstamos destinados a una futura inversión, pues ahora su capital no es un respaldo financiero. En el año 2014 la empresa presenta un margen operativo de 5.72% y para un corte a Agosto 2015 de 5.93%, se evidencia entonces un crecimiento de 0.21%, ocasionado por una disminución del 2.47% de los gastos de ventas y un descenso del 0.64% en los gastos administrativos. Entretanto el margen neto aumentó en 0.35% con respecto al año 2014, ocasionado por el incremento de las ventas; del mismo modo el margen bruto aumentó en 3.33%, ocasionado por un descenso del 3% en el costo de ventas. Los indicadores ROA y el ROE han disminuido al corte de Agosto 2015 en 1.53% y 7.20% respectivamente, es decir la empresa ha generado una disminución del 1.53% de utilidad por cada S/.1.00 invertido en sus activos y un 7.20% de utilidad por cada S/.1.00 de su patrimonio invertido en la empresa. Finalmente el análisis DU-PONT nos indica que tenemos una disminución del 7.20% sobre los capitales invertidos. Creando una ineficiencia en la utilización de los activos de la empresa, el capital de trabajo, y el apalancamiento financiero.

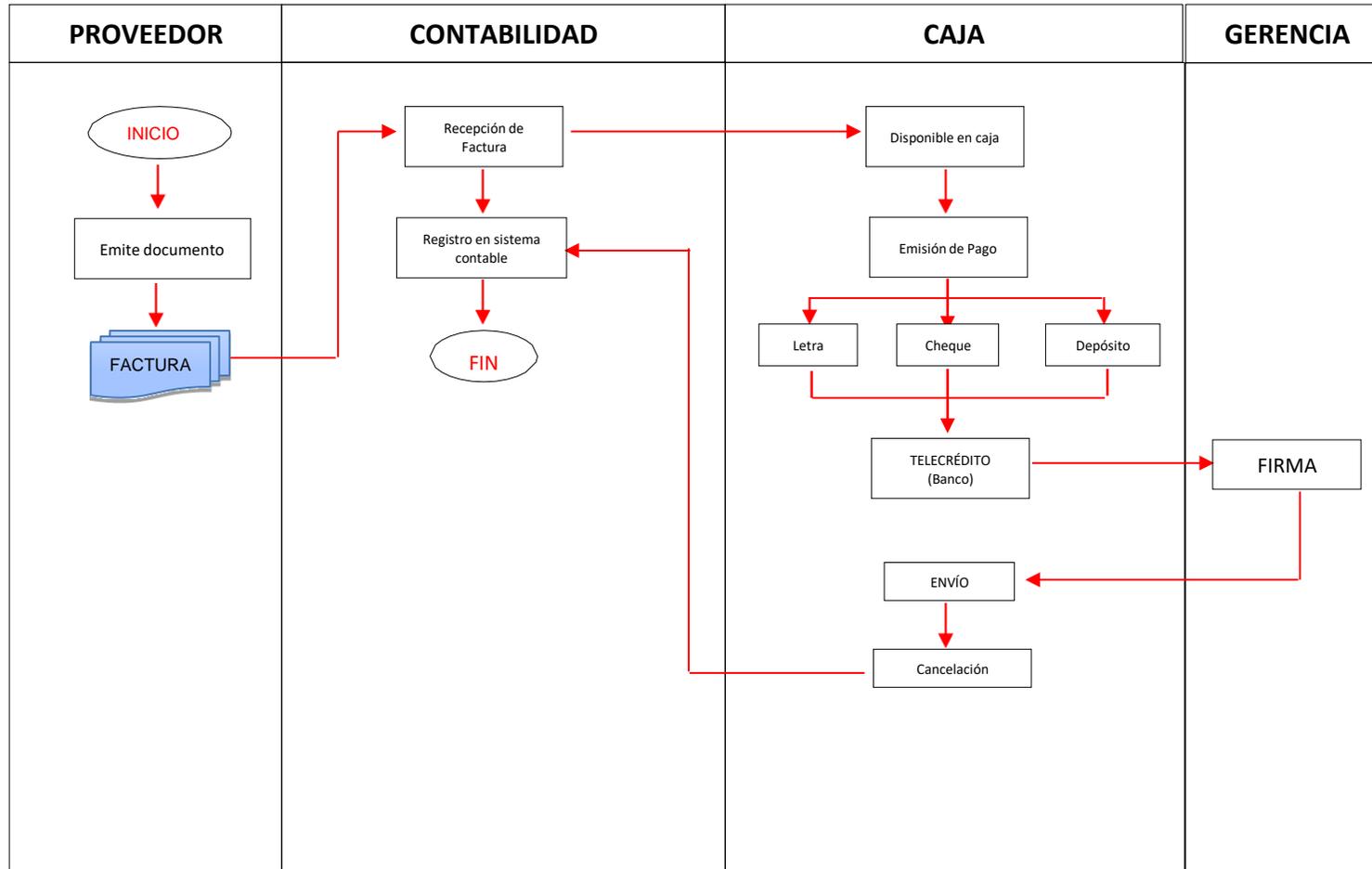
5.2.3. Flujogramas.

Gráfico 1: GESTIÓN DE COMPRAS



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: GESTIÓN DE PAGO A PROVEEDORES



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Análisis de los procesos de la empresa

Se observaron y analizaron las distintas áreas de la empresa y se encontraron los siguientes problemas:

- En el área de tesorería, específicamente en la administración de la caja chica de la ciudad de Trujillo, no se posee un adecuado control ya que hay salidas de dinero que no son sustentables para la empresa, tales como: el pago de luz, agua y limpieza del edificio en el que ejerce su actividad, puesto que no se cuenta con documento que sustente dicho gasto; el pago mensual fuera de planilla por concepto de comisión por ventas del jefe de almacén; y el pago adicional al comisionista por cumplimiento de meta.

Adicionalmente a ello los pagos diarios están a cargo de gerencia, quienes por error acumulan los vouchers de depósitos por varios días sin entregarlos al área de contabilidad; ocasionando así pérdida de vouchers de pago a proveedores, trayendo esto como consecuencia que la caja esté inflada y no muestre sus flujos reales, y que por ende genera una diferencia en el momento de coincidir los saldos con los proveedores.

- En el área de ventas, los comisionistas y vendedores no realizan el cierre de venta diario del P.O.S, teniendo como consecuencia que el dinero adquirido por el consumo de tarjetas de crédito no se deposite en la cuenta corriente de la empresa a tiempo, sino que se quede estancado hasta el día siguiente de realizado el cierre. Por ende el dinero no está disponible en el momento necesario para cumplir con las obligaciones.

Por otro lado no hay un adecuado control del STOCK de mercadería en cada tienda, ya que muchas veces los vendedores se prestan los productos entre si y no registran dicha operación por el sistema comercial "NOMADE". Sistema en el cual debe figurar los préstamos, cambios, devoluciones, reposiciones, y otras operaciones diarias de cada tienda. Finalmente esto trae como resultado la pérdida de productos en cada tienda.

- En el área de compras hay inconvenientes en el control de facturas, puesto que algunos documentos no son recepcionados por dicha área, debido a que en ocasiones almacén recibe la mercadería únicamente con las guías de

remisión, dicha acción se da porque almacén puede ingresar la mercadería al sistema comercial sólo con dichas guías. Generando así un desfase en el proceso que trae como resultado que la factura no haya sido recepcionada o se haya perdido en el proceso. Finalmente trae como efecto una diferencia cuando se valida el saldo del kardex con el saldo de compras mensual.

5.3. DISEÑO

5.3.1. Objetivos estratégicos

Ventas

1. Optimizar el ingreso de efectivo exigiendo cierre de P.O.S diario de todas las tiendas, dicho efectivo es generado por operaciones pagadas con tarjeta de crédito o débito y que será depositado en la cuenta corriente de la empresa al día siguiente del cierre. Así, será posible tener el dinero disponible en el momento oportuno.
2. Optimizar el control del stock de mercadería en cada tienda, exigiendo al vendedor a registrar todas las operaciones diarias de la tienda. De esta manera se disminuirá la pérdida de productos.

Tesorería

3. Registrar todos los flujos de efectivo de la caja chica Trujillo. Es decir registrar todos los egresos que genera la actividad de la empresa:
 - ✓ Se propone exigir comprobantes de pago por la cancelación de los servicios del edificio BAANANTE, para que puedan ser utilizados como gasto de la empresa, dicho gasto ascienden mensualmente a un promedio de S/.1,400.00, que deben ser registrados y contabilizados para beneficio de la empresa.
 - ✓ Registrar en planilla todos los pagos (que son pagados externamente de la planilla) de comisiones y/o bonificaciones que se le otorga al personal de la empresa, puesto que de esta manera se sustentaría dicho gasto y salida de efectivo de la caja chica de Trujillo.
 - ✓ Incluir en el contrato de comisión mercantil el pago adicional por cumplimiento de meta (establecida empíricamente por el gerente) que se les otorga, para que sea facturado y tenga sustento para la empresa.
4. Mejorar el proceso de pagos por día, considerando necesariamente la rendición y entrega de vouchers diarios por parte de gerencia, comprobar que se han realizado los pagos programados según la previsión y guardar los vouchers de pagos de manera ordenada para la revisión ocasional.

PORVEEDORES

5. Reorganizar pago a proveedores
 - ✓ Realizar un análisis del total de las cuentas por pagar a proveedores y préstamos con entidades financieras. Para realizar una programación con los proveedores sobre el plazo y periodicidad de pago.
 - ✓ Dar un adecuado seguimiento al saldo de las cuentas por pagar, verificando que se encuentren sinceradas y analizadas. Es decir validar el saldo con los proveedores, evitando contingencias futuras.

Almacén

6. Establecer un nuevo parámetro en el sistema comercial para el registro de mercadería, los cuales exijan obligatoriamente los datos de la factura de compra para el ingreso de mercadería ha dicho sistema comercial. Coincidiendo el saldo del kardex con el registro mensual de compras.
7. Mejorar el control de recepción de mercadería, asegurando que en cada recepción se verifique el estado de los productos, sin fallas ni faltantes. Además contactarse con el proveedor para confirmar la recepción de mercadería o pidiendo devoluciones por fallas o faltantes, en el momento indicado.

5.3.2. Presupuestos

5.3.2.1. P. Ventas y Cobranza

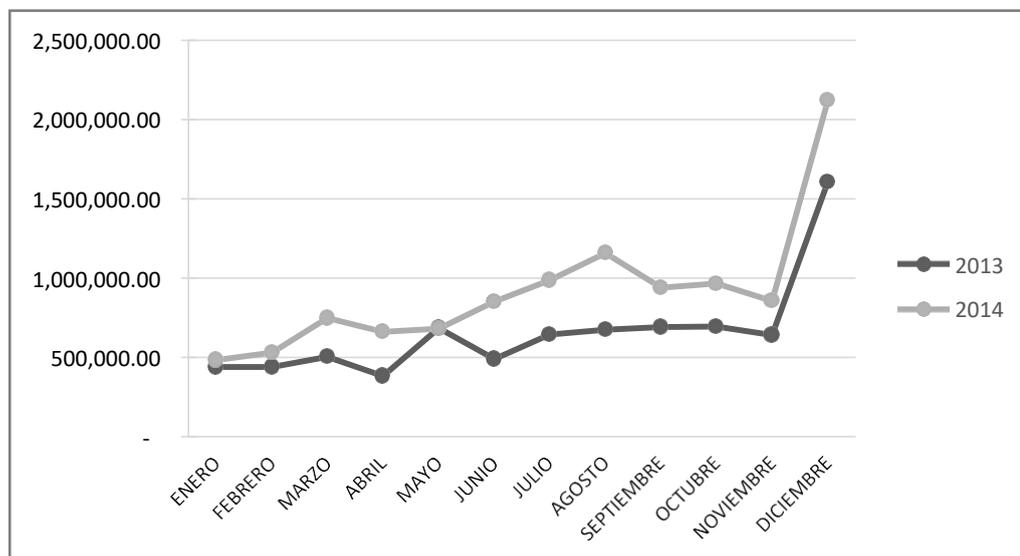
El presupuesto contiene la proyección de ventas en un periodo de Agosto a Diciembre 2015. Para el año 2015 se consideró una tasa de crecimiento de 3.97% respecto al periodo 2014. El porcentaje de crecimiento se delimitó considerando el PBI país de 4.8%, PBI del sector comercio del 4.9% para el 2015, y PBI del departamento La Libertad de 2.2%. (Ver anexo N°9)

En el grafico N°03 se muestra la trocha de las ventas mensuales en el periodo 2013 y 2014.

En el grafico N°04 se muestra las ventas mensuales realizadas en el periodo Enero – Agosto 2015.

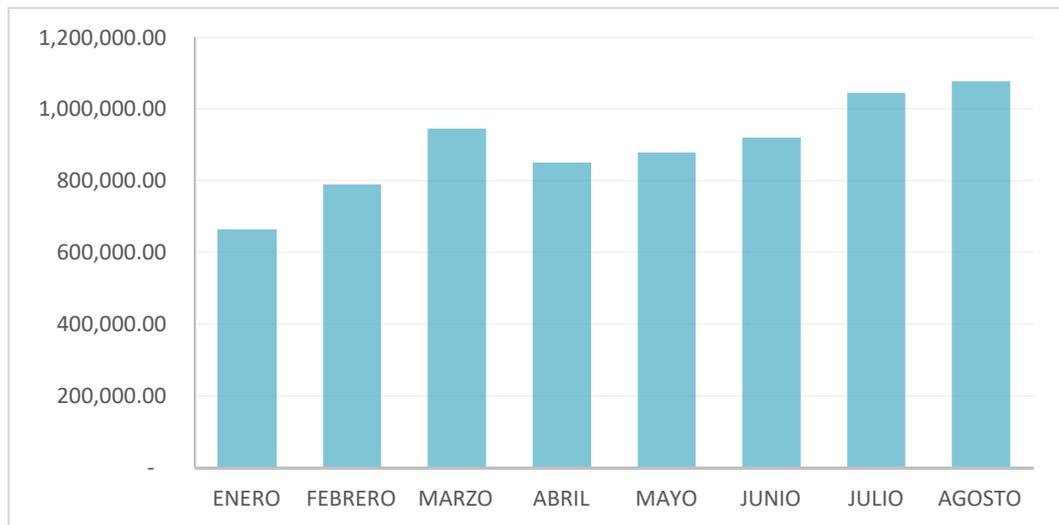
En el grafico N°05 se muestra las ventas mensuales estimadas en el periodo Septiembre – Diciembre 2015.

Gráfico N°03: HISTÓRICO DE VENTAS MENSUALES POR EJERCICIO



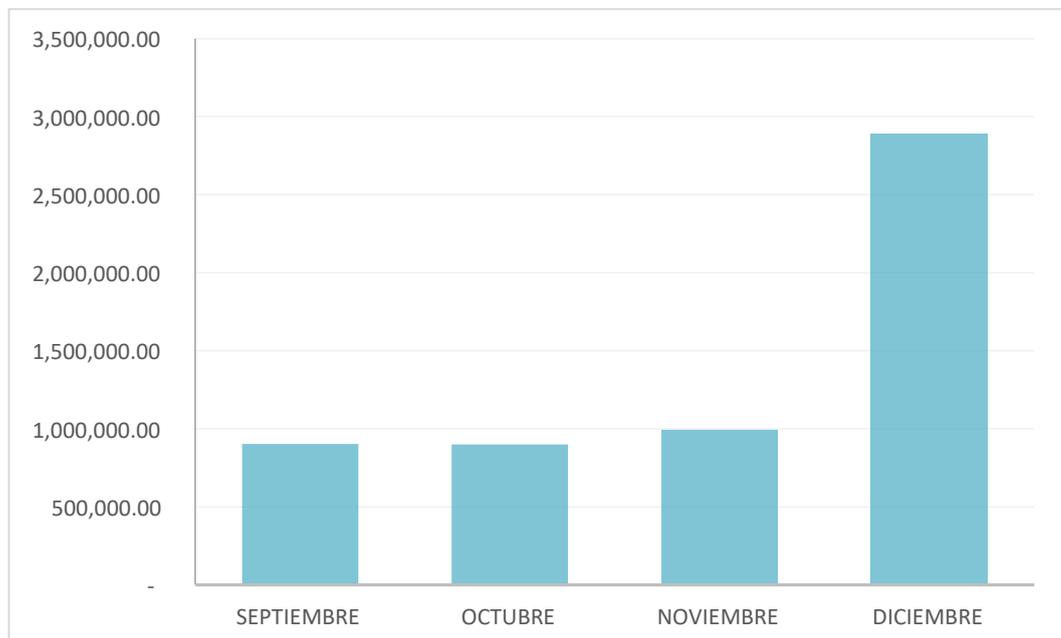
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°04: VENTAS MENSUALES REALIZADAS ENERO- AGOSTO 2015



Fuente: Registro de Ventas de DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

Gráfico N°05: VENTAS MENSUALES ESTIMADAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°04: VENTAS MENSUALES REALES PERIODO ENERO - AGOSTO 2015

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
2015	663.462,45	789.590,00	945.175,31	849.681,40	877.836,48	920.002,08	1.044.095,86	1.077.032,52

Fuente: Registro de Ventas

TABLA N°05: VENTAS MENSUALES ESTIMADAS PERIODO SEPTIEMBRE–DICIEMBRE 2015

AÑO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015	901.277,77	900.488,32	994.125,79	2.893.121,41

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°06: DETALLE DE VENTAS ESTIMADAS PERIODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	MARCA	TOTAL	MARCA	TOTAL	MARCA	TOTAL	MARCA	TOTAL
2015	ADIDAS	451.642,95	ADIDAS	415.543,25	ADIDAS	452.436,35	ADIDAS	1.361.474,40
	BIBI	3.213,12	ANGRY BIRDS	1.252,00	ANGRY BIRDS	2.191,00	ANGRY BIRDS	3.521,25
	CIRCA	727,20	BIBI	2.275,96	BIBI	7.765,04	BIBI	41.904,44
	DISNEY	241,35	CIRCA	727,20	CIRCA	6.060,00	CIRCA	31.512,00
	DUNKELVOLK	450,00	DISNEY	1.206,75	DISNEY	4.183,40	DISNEY	9.734,45
	ETNIES	478,22	DUNKELVOLK	300,00	DUNKELVOLK	450,00	DRAGON	683,00
	FALLEN	8.477,70	ETNIES	717,33	ETNIES	1.195,55	DUNKELVOLK	1.050,00
	FILA	40.903,59	FALLEN	6.539,94	FALLEN	9.931,02	ETNIES	2.869,32
	GZUCK	35.426,51	FILA	46.746,96	FILA	44.199,85	FALLEN	25.190,88
	KELME	960,75	FOX	36,00	GZUCK	31.650,08	FILA	114.170,46
	KULTURE	7.814,70	GZUCK	35.786,17	KELME	533,75	GZUCK	99.266,16
	LACOSTE	15.878,80	KELME	960,75	KULTURE	9.551,30	KELME	320,25
	LAKAI	1.485,26	KULTURE	8.335,68	BHPC	608,25	KULTURE	55.571,20
	LE COQ	9.242,10	LACOSTE	25.406,08	LACOSTE	31.360,63	LACOSTE	65.500,05
	NIKE	55.149,75	LAKAI	2.121,80	LAKAI	2.121,80	LAKAI	9.335,92
	OLYMPIKUS	21.346,20	LAND ROVER	290,00	LAND ROVER	290,00	LAND ROVER	580,00
	ONEILL	474,05	LE COQ	12.410,82	LE COQ	17.956,08	LE COQ	44.362,08
	PUMA	54.671,76	KINGS	45,00	LOTTO	2.625,00	MIKASA	149,00
	REEBOK	137.179,38	LOTTO	105,00	NIKE	92.297,25	MOLTEN	240,81
	REEF	30.147,48	NEW ERA	90,00	OLYMPIKUS	34.886,70	NIKE	267.462,00
	RIP CURL	1.844,01	NIKE	84.010,50	ONEILL	94,81	OLYMPIKUS	90.004,50
	SALOMON	16.404,52	OLYMPIKUS	23.735,70	PUMA	78.678,27	ONEILL	5.119,74
	SPORT CENTER	4,45	ONEILL	474,05	REEBOK	86.385,00	PUMA	157.531,77
	SUPRA	6.654,25	PUMA	64.659,87	REEF	39.739,86	REEBOK	286.625,43
	TIMBERLAND	391,67	REEBOK	80.510,82	RIP CURL	878,10	REEF	154.696,16
	TOPPER	68,00	REEF	43.394,10	SALOMON	30.199,23	RIP CURL	4.917,36
			RIP CURL	790,29	SPORT CENTER	142,40	SALOMON	38.401,49
			SALOMON	30.572,06	SUPRA	5.323,40	SPORT CENTER	26,70
			MTW	117,00	TIMBERLAND	391,67	PLUS MINUS	48,00
			SPORT CENTER	80,10			SQUEEZE	232,00
			SUPRA	11.179,14			SUPRA	20.228,92
			TOPPER	68,00			TIMBERLAND	391,67
TOTAL		901.277,77		900.488,32		994.125,79		2.893.121,41

Fuente: Elaboración Propia

EL PRESUPUESTO DE COBRO:

Este presupuesto contiene la proyección de cobro en un periodo de Agosto a Diciembre 2015.

En la TABLA N°07 se muestra la política de cobro de la empresa

En la TABLA N°08 se muestra el cobro mensual estimado en el periodo Septiembre – Diciembre 2015. En el plan se propuso Optimizar el ingreso de efectivo exigiendo cierre de P.O.S diario de todas las tiendas, dicho efectivo es generado por operaciones pagadas con tarjeta de crédito o débito y que será depositado en la cuenta corriente de la empresa al día siguiente del cierre. Así, será posible tener el dinero disponible en el momento oportuno. (OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1)

TABLA N°07: POLITICA DE COBRO

POLITICAS DE COBRO	
CONTADO	96%
CREDITO 30 DÍAS	4%

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°08: ESTIMACION DE COBRANZA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COBRO DEL MES	865.226,66	864.468,79	954.360,76	2.777.396,55
COBRO CREDITO 30 DIAS	43.081,30	36.051,11	36.019,53	39.765,03
TOTAL COBROS	908.307,96	900.519,90	990.380,29	2.817.161,59

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.2. P. Compras y pago

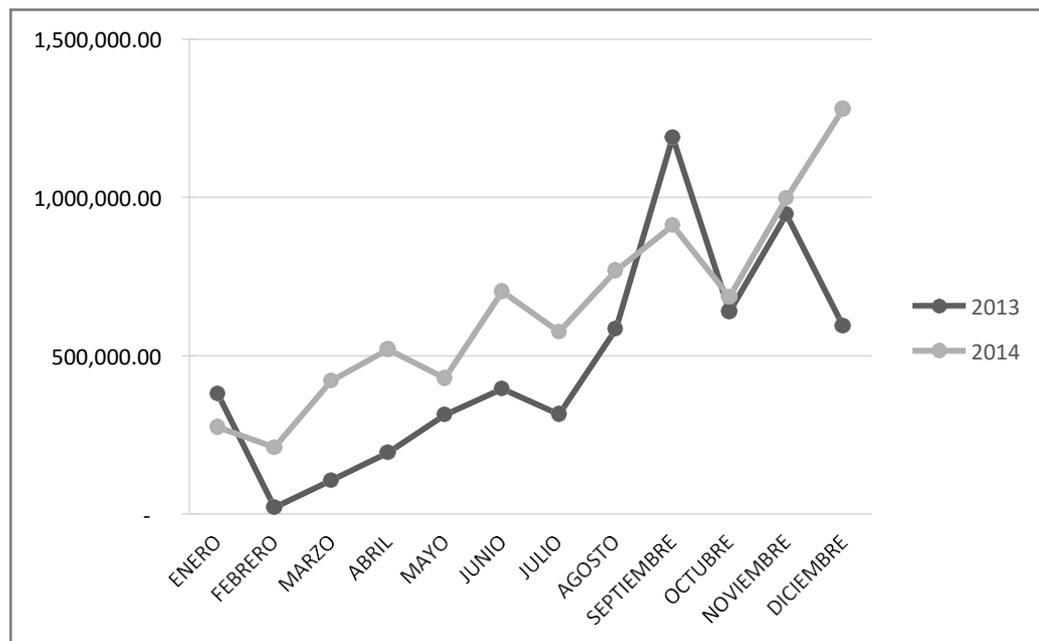
El presupuesto de compras está basado en la cantidad de productos Comprados en el periodo 2014 con una tasa de crecimiento de 3.97%, utilizando el precio promedio actualizado del 2015.

En el grafico N°06 se muestra la trocha de las Compras mensuales en el periodo 2013 y 2014.

En el grafico N°07 se muestra las Compras mensuales realizadas en el periodo Enero – Agosto 2015.

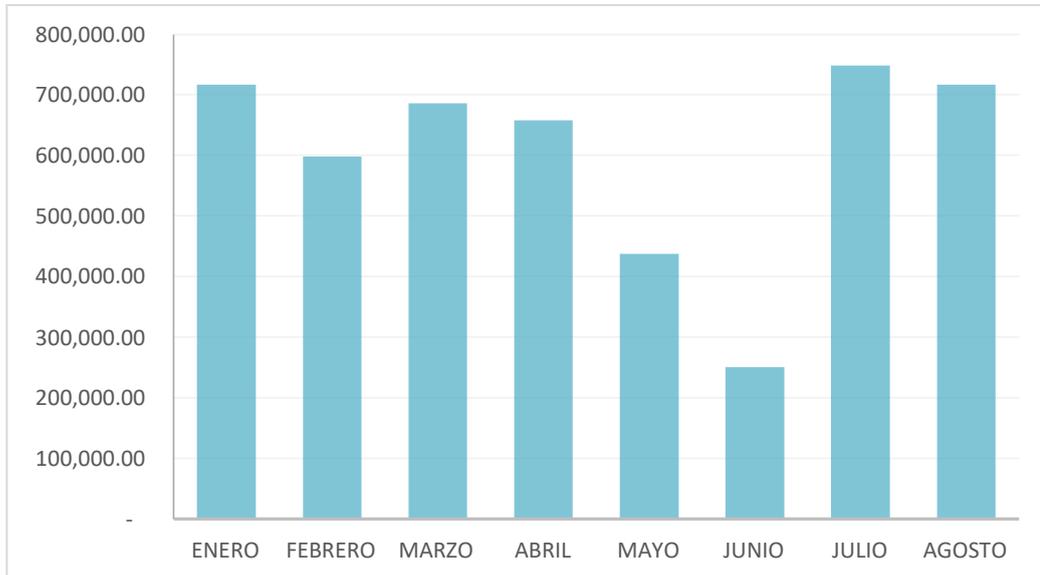
En el grafico N°08 se muestra las Compras mensuales estimadas en el periodo Septiembre – Diciembre 2015.

Gráfico N°06: HISTÓRICO DE COMPRAS MENSUALES POR EJERCICIO



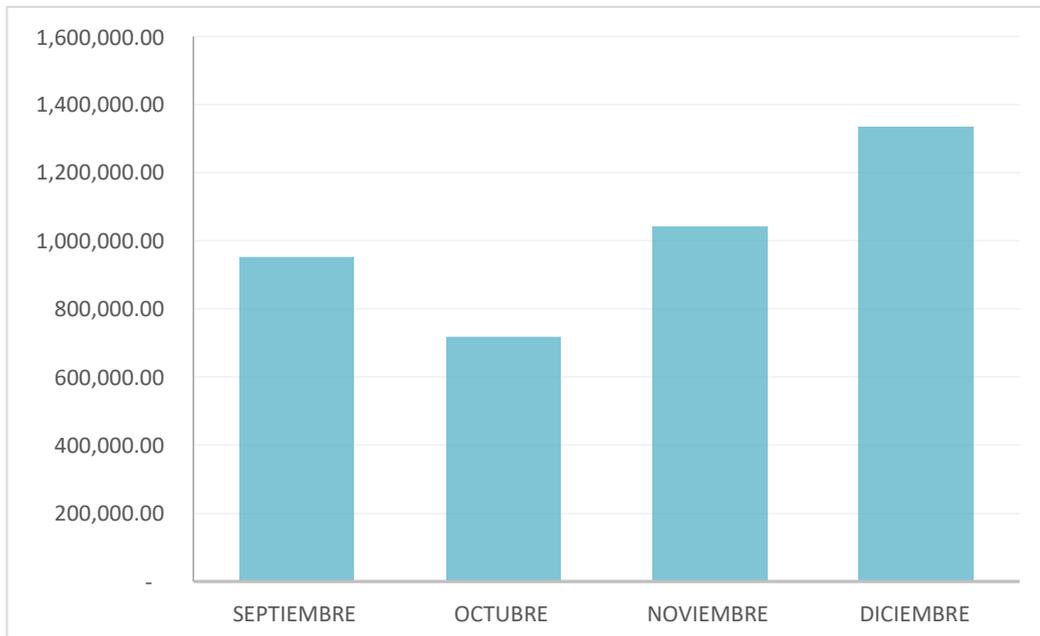
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°07: COMPRAS MENSUALES REALIZADAS ENERO - AGOSTO 2015



Fuente: Registro de Compras de DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

Gráfico N°08: COMPRAS MENSUALES ESTIMADAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°09: COMPRAS MENSUALES REALES PERIODO ENERO - AGOSTO 2015

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
2015	716.187,59	598.440,91	686.052,30	657.794,81	437.282,60	250.678,19	748.492,84	716.793,97

Fuente: Registro de Compras

TABLA N°10: COMPRAS MENSUALES ESTIMADAS PERIODO SEPTIEMBRE–DICIEMBRE 2015

AÑO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015	847.725,61	718.196,68	1.040.571,18	1.334.103,34

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°11: DETALLE DE COMPRAS ESTIMADAS PERIODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	MARCA	CANT.	PCP	TOTAL	MARCA	CANT.	PCP	TOTAL	MARCA	CANT.	PCP	TOTAL	MARCA	CANT.	PCP	TOTAL
2015	ADIDAS	2.130	135,63	288.934,85	ADIDAS	2.835	135,63	384504,01	ADIDAS	4.067	135,63	551.618,78	ADIDAS	4.072	135,63	552.293,60
	AZALEIA	216	46,62	10.084,35	REEBOK	73	115,63	8408,24	OLYMPIKUS	654	97,91	64.067,71	ANGRY BIRDS	301	46,62	14.027,26
	OLYMPIKUS	333	97,91	32.562,78	OLYMPIKUS ANGRY	638	97,91	62423,58	ONEIL	179	47,74	8.536,50	NIKE	1.267	197,02	249.557,43
	LACOSTE	458	198,47	90.832,56	BIRDS	107	46,62	4977,68	SUPRA	34	204,25	7.036,37	PUMA	210	121,44	25.500,14
	LE COQ	198	132,39	26.209,95	MIKASA	63	83,20	5240,18	FILA	1.070	82,26	88.029,47	KULTURE	380	102,52	38.941,74
	NIKE	618	197,02	121.803,19	NIKE	346	197,02	68156,38	REEBOK	529	115,63	61.182,31	PUMA RIP	1.610	121,44	195.507,56
	FILA	823	82,26	67.662,18	FILA	711	82,26	58448,18	FALLEN	195	157,78	30.792,32	CURL	354	54,38	19.275,94
	PUMA	517	121,44	62.730,30	PUMA	294	121,44	35704,43	NIKE	283	197,02	55.784,13	NIKE	551	197,02	108.591,47
	KULTURE	51	102,52	5.198,34	REEF	85	93,55	7963,85	GZUCK	433	100,98	43.752,22	GZUCK	779	100,98	78.681,97
	GZUCK	290	100,98	29.246,19	GZUCK	55	100,98	5593,05	BIBI	419	97,87	41.000,85	FILA	333	82,26	27.417,46
	SUPRA	166	204,25	33.921,30	REEF	303	93,55	28311,96	REEF	499	93,55	46.711,05	REEBOK	174	115,63	20.079,03
	REEF	794	93,55	74.309,89	SALOMON	178	248,32	44235,41	CIRCA	244	154,78	37.829,74				
	FLETE			4.229,73	FLETE			4229,73	FLETE			4229,73	FLETE			4.229,73
	TOTAL			847.725,61				718.196,68				1.040.571,18				1.334.103,34

Fuente: Elaboración Propia

EL PRESUPUESTO DE PAGO:

En la TABLA N°12 se muestra la política de pago de la empresa con relación a terceros.

En la TABLA N°13 se muestra el Pago mensual estimado en el periodo Septiembre – Diciembre 2015. En el plan se expresó negociar con los proveedores sobre el plazo y periodicidad de pago, evitando contingencias futuras. (OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5)

TABLA N°12: POLITICA DE PAGO

POLITICAS DE PAGO	
CONTADO	39%
CREDITO 30 DÍAS	17%
CREDITO 60 DÍAS	16%
CREDITO 120 DÍAS	15%
CREDITO 150 DÍAS	13%

Fuente: *Elaboración Propia*

TABLA N°13: ESTIMACION DE PAGO A PROVEEDORES SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONTADO	330.612,99	280.096,70	405.822,76	520.300,30
CREDITO 30 DÍAS	121.854,97	144.113,35	122.093,44	176.897,10
CREDITO 60 DÍAS	119.758,85	114.687,03	135.636,10	114.911,47
CREDITO 120 DÍAS	65.592,39	37.601,73	112.273,93	107.519,09
CREDITO 150 DÍAS	85.513,33	56.846,74	32.588,16	97.304,07
TOTAL	723.332,53	633.345,56	808.414,38	1.016.932,03

Fuente: *Elaboración Propia*

5.3.2.3. P. Planilla

El presupuesto de planilla incluye sueldos del personal, beneficios sociales y comisiones pagadas,

En la tabla N°14 se muestra los gastos de planilla mensual realizados en el periodo Enero – Agosto 2015.

En el grafico N°15 se muestra gastos de planilla mensuales estimadas en el periodo Septiembre – Diciembre 2015, en el plan financiero se propuso registrar todos los flujos de efectivo de caja chica (OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3), entre los cuales se encuentra las comisiones pagadas fuera de la planilla, para ser finalmente ser usado como gasto en favor de la empresa.

TABLA N°14: GASTOS DE PLANILLA MENSUAL REALIZADOS ENERO – AGOSTO 2015

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
REM_BAS	34.016,70	36.325,00	35.265,00	37.800,00	38.350,00	38.583,30	38.720,00	37.248,30
H_EXTRAS	1.572,03	1.637,96	1.317,71	2.251,80	758,73	1.670,38	2.844,93	1.709,05
AS_FAM	975,00	975,00	1.050,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.050,00	1.050,00
COMISION	2.448,35	1.630,05	1.273,17	1.680,39	3.393,94	2.793,43	4.665,54	3.244,20
VACAC	313,96	986,44	3.226,33	1.200,00	3.846,36	2.370,42	5.050,00	3.975,18
GRATIF_MENSUAL	19,98	819,85	921,85	0,00	811,47	807,51	1.141,02	1.870,05
GRATIF_SEMESTRAL							41.024,49	
CTS_MENSUAL	164,56	741,11	668,32	301,80	218,30	182,50	564,87	2.023,15
CTS_SEMESTRAL					19.259,91			
Pago de Utilidades_2014			20.281,65					
TOTAL	39.510,58	43.115,41	64.004,03	44.358,99	67.763,71	47.532,54	95.060,85	51.119,93
N° TRABAJADORES	32	33	33	35	36	38	37	35

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°15: GASTOS DE PLANILLA MENSUAL ESTIMADOS SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2015

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
REM_BAS	43388,00	46562,73	49737,46	55028,68
H_EXTRAS	2015,24	2162,69	2310,15	2555,91
AS_FAM	1240,98	1331,79	1422,59	1573,93
COMISION	3093,90	3320,28	3546,67	3923,97
VACACIONES	3070,42	3295,08	3519,74	3894,19
GRATIF_MENSUAL	1025,14	1100,15	1175,16	1300,18
GRATIF_SEMESTRAL				57656,04
CTS_MENSUAL	712,32	764,44	816,56	903,43
CTS_SEMESTRAL		23539,89		
PAGO EXTERNO				
COMISION JEFEALMACEN	450,64	450,24	497,06	1446,56
COMISION ADM. TIENDA REEF	525,32	525,12	548,53	1023,28
BONO SUPERVISOR	505,32	475,12	498,53	973,28
TOTAL	56.027,27	83.527,54	64.072,46	130.279,44
N° TRABAJADORES	41	44	47	52

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.4. P. Otros Gastos

El presupuesto incluye todos los gastos operativos de la empresa, entre los cuales están los gastos fijos y variables.

En la tabla N°16 se muestra los gastos de fijos mensuales realizados en el periodo Enero – Agosto 2015.

En el grafico N°17 se muestra gastos fijos mensuales estimados en el periodo Septiembre – Diciembre 2015.

En el grafico N°18 se muestra gastos variables mensuales estimados en el periodo Enero – Agosto 2015.

En el grafico N°19 se muestra gastos variables mensuales estimados en el periodo Septiembre – Diciembre 2015.

En el grafico N°20 se muestra Otros gastos variables mensuales estimados en el periodo Septiembre – Diciembre 2015. En el plan financiero se planteó incluir dichos gastos (OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3),

TABLA N°16: GASTO FIJO MENSUALES REALIZADOS ENERO – AGOSTO
2015

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
GASTOS FIJOS								
INTERNET								
MALL	189	189	189	189	189	201,29	189	189
TUMBES	130	130	130	130	130	130	130	130
AGUAS VERDES	120,63	120,68	120,67	121,57	121,57	121,57	121,57	121,57
CHICLAYO	209,63	134,67	134,67	134,67	134,57	134,57	134,57	134,57
TRUJILLO 1 (202718)	185,38	185,48	185,43	186,38	186,28	181,38	181,48	181,48
TRUJILLO 2 (226984)	371,68	371,68	371,65	372,68	372,66	372,68	372,58	372,58
AYACUCHO	135,67	135,67	135,67	135,67	135,67	135,67	135,67	135,67
TELEFONOS FIJOS								
CHICLAYO	93,32	93,32	93,32	93,32	93,32	93,32	93,32	93,32
TUMBES	68	68	68	68	68	68	68	68
AGUAS VERDES	53,32	53,32	53,32	53,32	53,32	53,32	53,32	53,32
OFICINA	100,32	100,32	100,32	100,32	100,32	100,32	100,32	100,32
OFICINA INTERNET	115,82	115,82	115,82	115,82	115,82	115,82	115,82	115,82
AYACUCHO	99,28	99,28	99,28	99,28	99,28	99,28	99,28	99,28
TELEFONOS MOVILES								
RPM	2259,45	2315,5	2704,4	2385,5	2397,75	2047,5	2047,1	2048,1
NEXTEL	169,44	166,32	169,48	169,46	169,44	142,4	153,05	169,44
LUZ								
CHICLAYO	592	574,7	600,4	463,6	555,4	528,3	555,2	538,3
AGUAS VERDES	379,3	388,6	397,1	384,1	322,5	322,5	324,1	324,1
JR. GAMARRA 580 INT. ST D - TRUJILLO	474,6	474,6	493,1	438,5	424,7	424,95	424,95	424,95
AGUA								
CHICLAYO	40,3	35	40,3	68,3	48,3	80	80	82,3
ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES								
TIENDA 02 1ER PISO	5625,20	5750,75	5805,00	5798,80	5885,60	5882,50	5927,45	5960,00
TIENDA 04 1ER PISO	5473,00	5596,00	5647,00	5651,50	5720,50	5728,00	5768,50	5800,00
TIENDA ST - D (1ER PISO)	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
TIENDA 08 2DO PISO	917,41	902,70	924,62	937,22	936,02	946,53	951,63	957,64
TIENDA 09 2DO PISO	1277,80	1318,41	1030,09	1335,08	1340,21	1347,48	1362,44	1377,41
TIENDA 11 2DO NIVEL	1500,00	1500,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
TIENDA 12 2DO PISO	1800,00	1800,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
TIENDA 14 2DO PISO	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00
TIENDA 4 Y 5 3 ER NIVEL	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00
TIENDA 9 3 ER NIVEL	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
TIENDA 1 3ER PISO	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
INT. 01 5 TO PISO	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00
AYACUCHO N° 570	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00
TUMBES	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
AGUAS VERDES	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00
CHICLAYO	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00
GASTOS DE CAPACITACION								
GERENTE	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01
ASESORIA LEGAL								
ESTUDIO MUÑIZ	2493,50	2531,00	2550,50	2549,50	2576,50	2577,00	2591,00	2601,50
OTROS GASTOS								
	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
TOTAL	61105,06	61381,83	61590,14	61412,61	61607,75	61265,39	61411,37	61509,67

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°17: GASTO FIJO MENSUAL ESTIMADOS SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2015

SUCURSAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS FIJOS				
INTERNET				
MALL	190,54	190,54	190,54	190,54
TUMBES	130,00	130,00	130,00	130,00
AGUAS VERDES	121,23	121,23	121,23	121,23
CHICLAYO	143,99	143,99	143,99	143,99
TRUJILLO 1 TELEFONO (202718)	184,16	184,16	184,16	184,16
TRUJILLO 2 TELEFONO (226984)	372,27	372,27	372,27	372,27
AYACUCHO	135,67	135,67	135,67	135,67
TELEFONOS FIJOS				
CHICLAYO	93,32	93,32	93,32	93,32
TUMBES	68,00	68,00	68,00	68,00
AGUAS VERDES	53,32	53,32	53,32	53,32
OFICINA	100,32	100,32	100,32	100,32
OFICINA INTERNET	115,82	115,82	115,82	115,82
AYACUCHO	99,28	99,28	99,28	99,28
TELEFONOS MOVILES				
RPM	2135,11	2135,11	2135,11	2135,11
NEXTEL	163,63	163,63	163,63	163,63
LUZ				
CHICLAYO	528,16	528,16	528,16	528,16
AGUAS VERDES	355,29	355,29	355,29	355,29
JR. GAMARRA 580 INT. ST D - TRUJILLO	447,54	447,54	447,54	447,54
AGUA				
CHICLAYO	59,31	59,31	59,31	59,31
ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES				
TIENDA 02 1ER PISO	5913,89	5913,89	5913,89	5913,89
TIENDA 04 1ER PISO	5765,50	5765,50	5765,50	5765,50
TIENDA ST - D (1ER PISO)	2500,00	2500,00	2500,00	2500,00
TIENDA 08 2DO PISO	945,81	945,81	945,81	945,81
TIENDA 09 2DO PISO	1352,52	1352,52	1352,52	1352,52
TIENDA 11 2DO NIVEL	1875,00	1875,00	1875,00	1875,00
TIENDA 12 2DO PISO	1350,00	1350,00	1350,00	1350,00
TIENDA 14 2DO PISO	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00
TIENDA 4 Y 5 3 ER NIVEL	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00
TIENDA 9 3 ER NIVEL	950,00	950,00	950,00	950,00
TIENDA 1 3ER PISO	900,00	900,00	900,00	900,00
INT. 01 5 TO PISO	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00
AYACUCHO N° 570	8500,00	8500,00	8500,00	8500,00
TUMBES	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
AGUAS VERDES	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00
CHICLAYO	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00
GASTOS DE CAPACITACION				
GERENTE	1281,01	1281,01	1281,01	1281,01
ASESORIA LEGAL				
ESTUDIO MUÑIZ	2558,81	2558,81	2558,81	2558,81
OTROS GASTOS				
	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
TOTAL	61489,51	61489,51	61489,51	61489,51

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°18: GASTO VARIABLE MENSUAL REALIZADOS ENERO – AGOSTO 2015

SUCURSAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
GASTOS VARIABLES								
GASTOS DE MOVILIDAD								
TRUJILLO	592,00	527,00	1024,00	789,00	812,00	689,00	1024,00	742,00
CHICLAYO	196,00	169,50	260,00	176,00	290,00	148,00	290,00	145,00
AGUAS VERDES	281,00	342,00	347,00	358,00	350,00	395,00	429,00	374,00
TUMBES	150,00	100,00	250,00	180,00	235,00	179,00	268,00	210,00
MALL	185,00	184,00	358,00	210,00	273,00	230,00	490,00	224,00
GASTOS DE ALIMENTACION								
TRUJILLO	1030,63	1463,53	1327,34	1542,91	1322,86	1126,26	1467,69	1129,91
MANTENIMIENTO								
MUEBLES Y ENSERES	1500,00	1643,12	1377,63	3500,00	1085,17	912,21	788,99	2854,15
PUBLICIDAD								
IMPRESIÓN DE BANNERS	4258,31	6434,27	3509,50	6523,47	5923,72	3825,98	4756,95	3076,27
VIGILANCIA TUMBES	790,00	750,00	265,00	790,00	750,00	790,00	1580,00	790,00
BOLANTEO	400,00	800,00	2000,00	750,00	1800,00	500,00	2030,00	450,00
GASTOS EN SUMINISTROS								
UTILES DE ESCRITORIO	347,07	404,32	390,55	729,79	761,18	400,74	177,85	312,16
UTILES DE LIMPIEZA	86,07	32,71	114,14	168,97	43,94	170,61	93,12	337,32
GASTOS DE IMPRENTA	0,00	1144,07	0,00	488,13	16,95	372,88	161,01	1279,66
ARTICULOS PARA MEJORAS Y MANT. DE LOCAL	1271,19	1643,12	1377,63	0,00	1085,17	169,84	588,99	354,15
ARTICULOS PARA LOCAL VENTAS	625,38	438,14	0,00	166,78	1019,95	978,81	58,90	978,81
CANALETAS, Y ARTICULOS DE FERRETERIA	533,46	363,10	182,70	28,39	12,71	206,28	146,10	5944,92
otros suministros	1952,52	7138,05	6615,67	2847,03	2582,90	3614,87	7500,03	10803,91
COMISION MERCANTIL								
COMISIONISTA 1	4102,80	5414,48	6547,36	4471,28	6633,92	5437,12	6628,16	6231,72
COMISIONISTA 2	3937,37	6671,01	5121,63	4517,82	5797,63	4517,55	6261,85	6154,38
COMISIONISTA 3	7568,64	8306,32	10243,52	4288,40	5491,44	4757,20	6052,48	5054,08
COMISIONISTA 4	7112,00	7985,28	9694,40	8293,52	8246,40	8798,08	8967,04	9134,12
COMISIONISTA 5	4391,80	5146,50	6944,22	6752,04	6626,42	6482,34	7873,42	8855,82
COMISIONISTA 6	14764,24	12272,72	16444,40	13917,68	14779,76	11653,20	17135,70	17055,74
CESION DE MARCA								
PRADO MEDINA	6583,33	7851,86	9429,66	8476,39	8761,07	9178,90	10425,32	10755,56
LOCACION DE SERVICIOS								
RXH	6634,62	7895,90	9451,75	8496,81	8778,36	9200,02	10440,96	10770,33
TOTAL	69293,43	85121,00	93276,10	78462,41	83479,55	74733,90	95635,55	104018,00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°19: GASTO VARIABLE MENSUAL ESTIMADO SEPTIEMBRE -
DICIEMBRE 2015

SUCURSAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS VARIABLES				
GASTOS DE MOVILIDAD				
TRUJILLO	774,88	774,88	774,88	774,88
CHICLAYO	209,31	209,31	209,31	209,31
AGUAS VERDES	359,50	359,50	359,50	359,50
TUMBES	196,50	196,50	196,50	196,50
MALL	269,25	269,25	269,25	269,25
GASTOS DE ALIMENTACION				
TRUJILLO	1301,39	1301,39	1301,39	1301,39
MANTENIMIENTO				
MUEBLES Y ENSERES	1707,66	1707,66	1707,66	1707,66
PUBLICIDAD				
IMPRESIÓN DE BANNERS	4788,56	4788,56	4788,56	4788,56
VIGILANCIA TUMBES	813,13	813,13	813,13	813,13
BOLANTEO	1091,25	1091,25	1091,25	1091,25
GASTOS EN SUMINISTROS				
UTILES DE ESCRITORIO	440,46	440,46	440,46	440,46
UTILES DE LIMPIEZA	130,86	130,86	130,86	130,86
GASTOS DE IMPRENTA	432,84	432,84	432,84	432,84
ARTICULOS PARA MEJORAS Y MANTENIMIENTO DE LOCAL	811,26	811,26	811,26	811,26
ARTICULOS PARA LOCAL DE VENTAS	533,35	533,35	533,35	533,35
CANALETAS, CABLE Y ARTICULOS DE FERRETERIA	927,21	927,21	927,21	927,21
otros suministros	5381,87	5381,87	5381,87	5381,87
COMISION MERCANTIL				
COMISIONISTA 1	5975,29	5970,28	6564,32	18611,59
COMISIONISTA 2	5582,79	5578,05	6139,59	17527,73
COMISIONISTA 3	6748,39	6742,69	7418,98	21134,29
COMISIONISTA 4	8821,68	8814,16	9705,62	27784,63
COMISIONISTA 5	6937,63	6931,78	7625,19	21687,74
COMISIONISTA 6	15299,76	15286,76	16828,77	48101,25
CESION DE MARCA				
PRADO MEDINA	8999,62	8991,74	9926,75	28888,99
LOCACION DE SERVICIOS				
RXH	9012,78	9004,88	9941,26	28931,21
TOTAL	87547,20	87489,62	94319,74	232836,72

TABLA N°20: OTROS GASTOS VARIABLES MENSUALES ESTIMADO
SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2015

SUCURSAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OTROS GASTOS VARIABLES NO INCLUIDOS				
SERVICIOS EDIFICIO BAANANTE				
C.C. MERCADERES TRUJILLO	2.375,45	2.375,45	2.375,45	2.375,45
POR CUMPLIMIENTO META	1.636,73	1.636,73	1.636,73	1.636,73
TOTALES	4.012,18	4.012,18	4.012,18	4.012,18

5.3.2.5. P. Prestamos

TABLA N°21: PAGO POR PRESTAMOS MENSUALES REALIZADOS ENERO - AGOSTO 2015

DENOMINACION	MOTIVO	DESTINO	FECHA INICIO	VENCIMIENTO	MONTO S/.	DECRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
PRESTAMO 1	Compra Activo Fijo	Compra Merc.	10/09/2013	09/02/2015	120,006	Amortización	8,175.65	8,274.71							
						Interés	199.18	100.19							
						Seguro	60.77	60.77							
PRESTAMO 2	Crédito campaña	Pago Prov.	10/03/2015	17/03/2016	180,009	Amortización				13,560.80	14,220.78	14,452.77	14,622.08	14,745.00	
						Interés				2,675.30	2,015.32	1,783.33	1,614.02	1,491.10	
						Seguro				151.72	119.78	119.78	119.78	119.78	
PRESTAMO 3	Pago Proveedores	Pago Proveedores	27/11/2014	25/11/2015	116,000	Amortización	9,295.19	9,376.38	9,458.28	9,517.89	9,624.03	9,708.09	9,778.32	9,878.30	
						Interés	932.73	851.54	769.64	710.03	603.89	519.83	449.60	349.62	
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
						ITF	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.40	0.45	0.50	
						Int. Moratorio						8.29	27.33		
PRESTAMO 4	Crédito campaña	Campaña Navideña	05/11/2014	05/11/2015	180,000	Amortización	14,379.24	14,553.30	14,680.42	14,772.94	14,937.68	15,068.15	15,177.16	15,332.33	
						Interés	1,495.76	1,321.70	1,194.58	1,102.06	937.32	806.85	697.84	542.67	
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
						Com. Transf	100.00								
						Gestión x Cobro	35.00								
						ITF	0.80	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.70	0.75	
PRESTAMO 5	Crédito campaña	Campaña Escolar	31/03/2015	26/02/2016	155,560	Amortización			12,150.47	12,341.12	12,476.61	12,613.59	12,752.07	12,892.07	
						Interés			1,765.12	1,574.47	1,438.98	1,302.00	1,163.52	1,023.52	
						Comisión			10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
						Gestión x Cobro						35.00			
						ITF				0.65	0.65	0.70	0.65	0.65	
PRESTAMO 6	Pago Proveedores	Pago Proveedores	15/08/2015	15/07/2016	140,000	Amortización			348.98			50.76	38.18	-	
						Interés									
						Comisión									
						Com. Transf									
						Gestión x Cobro									
PRESTAMO 7	Compra Activo Fijo	Compra Activo Fijo	05/07/2011	05/07/2019	371,250	Amortización	3,810.62	3,844.93	4,109.52	3,916.58	4,026.15	3,988.07	4,096.01	4,060.89	
						Interés	2,237.51	2,206.12	1,964.01	2,140.57	2,040.29	2,075.11	1,976.39	2,008.52	
						Seguro	207.56	204.66	182.18	198.56	189.26	192.49	183.32	186.30	
						ITF	0.30	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.32	0.32	
						Penalidad							150.52	229.97	
						Portes	10.46	10.46	10.46	10.46	10.46	10.46	10.46	10.46	
						Amortización	11,498.68	11,779.51	11,902.62	11,902.62	18,425.94			5,451.44	
PRESTAMO 8	Pago Proveedores	Pago Proveedores	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	Interés	2,224.86	2,123.13	1,789.54	1,789.54	1,929.33	2,308.94	2,472.83	2,386.35	
						Seguro Desg.	96.40	91.71	85.43	85.43	90.00	118.50	114.24	110.10	
						ITF	0.45	0.46	0.46	0.46	0.46	2.40			
						Comisión envío	10.46	10.72	10.83	10.83	10.00	10.00	10.00	10.00	
						Penalidad diferencia T.C	-	3,195.64	-	1,300.98	1,005.86				
PRESTAMO 9	Crédito campaña	Campaña Día de la Madre	25/04/2013	25/04/2015	210,000	Amortización	9,406.58	9,491.28	9,593.52	9,663.12					
						Interés	314.38	236.88	143.31	79.62					
						Seguro	29.16	21.97	13.29	7.38					
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00					
PRESTAMO 10	Crédito campaña	Pago campaña Fiestas Patrias	31/07/2014	30/04/2015	127,263	Amortización		37,591.53	38,360.76	39,047.71					
						Int. Financiado		3,907.18	3,907.18	3,907.18					
						Seguro Financ.		180.50	180.50	180.50					
						Interés		2,105.62	1,370.35	713.69					
						Seguro Desg.		97.27	63.31	32.97					
PRESTAMO 11	Crédito campaña	Campaña Día de la Madre - Pago CTS	22/05/2015	07/10/2015	120,000	Amortización								39,290.21	
						Int. Financiado									987.78
						Seguro Financ.									45.63
						Interés									2,036.75
						Seguro Desg.									94.09
PRESTAMO 12	Crédito Varios	Pago Gratif. - Pago Prov.	15/05/2015	15/05/2017	200,000	Amortización						7,414.23	7,552.75	7,560.74	
						Interés							1,805.06	1,682.07	1,669.98
						Seguro Desg.							152.87	142.46	141.44
						Seguro del bien							158.80	153.68	158.80
						Comisión							10.00	10.00	10.00
PRESTAMO 13	Crédito Varios	Pago CTS - Compra Merc.	18/10/2014	20/04/2015	100,000	Amortización	16,492.89	16,800.07	17,079.04	17,269.36					
						Interés	1,054.03	746.85	467.88	277.58					
						Comisión	5.50	5.50	5.50	5.50					
						Int. Moratorio		3.00	3.00	33.60					
						Penalidad				150.00					
PRESTAMO 14	Pago Proveedores	Pago Proveedores	30/03/2015	30/09/2015	100,000	Amortización				16,102.26	16,284.34	16,602.85	16,791.63	16,982.52	
						Interés					1,361.16	1,179.08	860.57	671.79	480.90
						Comisión					8.50	8.50	8.50	8.50	8.50
						Int. Moratorio							39.70	28.80	150.00
						Penalidad							150.00	150.00	
PRESTAMO 15	Pago Prov.	Pago Prov.	28/08/2013	28/08/2016	120,000	Amortización	3,217.99	3,267.26	3,317.28	3,368.06	3,419.63	3,471.98	3,525.13	3,579.10	
						Interés	1,142.68	1,093.42	1,043.40	992.61	941.05	888.70	835.54	781.57	
TOTAL AMORTIZACION							86,713.61	133,596.66	136,023.26	171,031.67	105,967.35	96,814.86	96,871.33	144,878.30	

Fuente: Cronograma de Prestamos DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

TABLA N°22: PAGO POR PRESTAMOS MENSUALES ESTIMADOS
SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2015

DENOMINACION	MOTIVO	DESTINO	FECHA INICIO	VENCIMIENTO	MONTO S/.	DESCRIPCION	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRESTAMO 1	Compra Activo Fijo	Compra Merc.	10/09/2013	09/02/2015	120,006	Amortización				
						Interés				
						Seguro				
PRESTAMO 2	Crédito campaña	Pago Prov.	10/03/2015	17/03/2016	180,009	Amortización	14,923.53	15,140.94	15,287.54	15,497.41
						Interés	1,312.57	1,095.16	948.56	738.69
						Seguro	119.78	119.78	119.78	119.78
PRESTAMO 3	Pago Proveedores	Pago Proveedores	27/11/2014	25/11/2015	116,000	Amortización	9,964.58	10,045.72	10,138.51	
						Interés	263.34	182.20	88.56	
						Comisión	10.00	10.00	10.00	
						ITF	0.50	0.50	0.50	
						Int. Moratorio				
PRESTAMO 4	Crédito campaña	Campaña Navideña	05/11/2014	05/11/2015	180,000	Amortización	15,466.26	15,592.18	15,737.57	
						Interés	408.74	282.82	137.46	
						Comisión	10.00	10.00	10.00	
						Com. Transf				
						Gestión x Cobro				
						ITF	0.75	0.75	0.75	
PRESTAMO 5	Crédito campaña	Campaña Escolar	31/03/2015	26/02/2016	155,560	Amortización	13,004.05	13,176.38	13,321.05	13,452.27
						Interés	911.54	739.21	594.54	463.32
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00
						Gestión x Cobro				
						ITF	0.65	0.65	0.65	0.65
						Int. Moratorio	-	-	-	-
PRESTAMO 6	Pago Proveedores	Pago Proveedores	15/08/2015	15/07/2016	140,000	Amortización	11,035.45	11,184.66	11,290.79	11,364.08
						Interés	1,372.93	1,223.72	1,117.59	1,044.30
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00
						Com. Transf	100.00	-	-	-
						Gestión x Cobro	35.00	-	-	-
						ITF	0.60	0.60	0.60	0.60
						Int. Moratorio	192.26	-	-	-
PRESTAMO 7	Compra Activo Fijo	Compra Activo Fijo	05/07/2011	05/07/2019	371,250	Amortización	4,097.44	4,202.77	4,172.17	4,275.76
						Interés	1,975.04	1,878.65	1,906.65	1,811.87
						Seguro	183.20	174.26	176.86	168.07
						ITF	0.32	-	-	-
						Penalidad	-	-	-	-
						Portes	10.46	10.46	10.46	10.46
PRESTAMO 8	Pago Proveedores	Pago Proveedores	INDISTINTO	INDISTINTO	INDISTINTO	Amortización	5,600.87	5,896.41	5,649.57	5,649.57
						Interés	2,292.28	2,199.80	2,332.04	2,332.04
						Seguro Desg.	105.90	101.63	110.07	110.07
						ITF	0.40	-	-	-
						Comisión envío	10.00	10.00	10.00	10.00
						Penalidad diferencia T.C	103.03	-	-	-
PRESTAMO 9	Crédito campaña	Campaña Día de la Madre	25/04/2013	25/04/2015	210,000	Amortización				
						Interés				
						Seguro				
						Comisión				
PRESTAMO 10	Crédito campaña	Pago campaña Fiestas Patrias	31/07/2014	30/04/2015	127,263	Amortización				
						Int. Financiado				
						Seguro Financ.				
						Interés				
						Seguro Desg.				
PRESTAMO 11	Crédito campaña	Campaña Día de la Madre - Pago CTS	22/05/2015	07/10/2015	120,000	Amortización	39,988.20	10,721.59		
						Int. Financiado	987.78	987.78		
						Seguro Financ.	45.63	45.63		
						Interés	1,369.58	668.57		
						Seguro Desg.	63.27	30.88		
						Comisión	10.00	10.00		
PRESTAMO 12	Crédito Varios	Pago Gratif. - Pago Prov.	15/05/2015	15/05/2017	200,000	Amortización	7,634.76	7,768.26	7,785.55	7,915.61
						Interés	1,601.74	1,483.39	1,462.73	1,347.54
						Seguro Desg.	135.66	125.63	123.88	114.13
						Seguro del bien	158.80	153.68	158.80	153.68
						Comisión	10.00	10.00	10.00	10.00
PRESTAMO 13	Crédito Varios	Pago CTS- Compra Merc.	18/10/2014	20/04/2015	100,000	Amortización				
						Interés				
						Comisión				
						Int. Moratorio				
						Penalidad				
						ITF				
PRESTAMO 14	Pago Proveedores	Pago Proveedores	30/03/2015	30/09/2015	100,000	Amortización	-			
						Interés	-			
						Comisión	17.00			
						Int. Moratorio				
						Penalidad				
PRESTAMO 15	Pago Prov.	Pago Prov.	28/08/2013	28/08/2016	120,000	Amortización	3,633.90	3,689.53	3,746.01	3,803.36
						Interés	726.78	671.15	614.66	557.31
TOTAL AMORTIZACION							139,914.18	109,665.75	97,093.91	70,970.59

Fuente: Cronograma de Prestamos DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

5.3.2.6. P. Impuestos

TABLA N°23: PAGO DE TRIBUTOS MENSUALES REALIZADOS ENERO - AGOSTO 2015

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
IGV_Dic 2014	16,000.00	33,355.00	3,598.00					
IR_Dic 2014	573.00		139.00					
IR_2da cat._Dic 2014	1,119.00							
IR_5ta cat._Dic 2014	1,094.00							
ESSALUD_Dic 2014	4,265.00							
IMP_PREDIAL		2,954.00						
IR_Mensual	8,385.17	9,997.70	10,147.45	8,936.22	9,301.78	9,828.63	11,413.05	11,832.84
IGV	0.00	0.00	0.00	4,859.43	46,773.67	86,355.11	22,706.10	29,923.46
ESSALUD	3,606.48	3,767.05	3,823.89	4,021.43	4,278.54	4,295.24	4,703.49	4,265.80
ITAN			0.00	1,856.00	1,856.00	411.00	1,856.00	1,856.00
TOTAL	35,042.65	50,073.75	17,708.34	19,673.08	62,209.99	100,889.97	40,678.64	47,878.09

Fuente: Archivo de liquidación de impuestos DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

TABLA N°24: PAGO DE TRIBUTOS MENSUALES ESTIMADOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IR_Mensual	9582.48	9572.46	10760.85	34861.75
IGV	0.00	42980.95	0	241353.97
ESSALUD	4797.28	5148.30	5499.32	6084.36
ITAN	1,856.00	1,856.00	1,856.00	1,856.00
TOTAL	16,235.76	59,557.71	18,116.17	284,156.07

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.7. P. Depreciación

TABLA N°25: DEPRECIACIÓN MENSUAL REALIZADA ENERO – AGOSTO 2015

CONCEPTO	VALOR ACTUAL	BAJAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
LOCALES COMERCIALES										
OF. Adm. N° 13 - 3º PISO	27.040,75		317,60	317,60	317,60	317,60	317,60	317,60	317,60	317,60
Local Comercial SOTANO	90.321,10		2.395,97	2.404,87	2.414,03	2.422,57	2.431,55	2.440,63	2.449,44	2.458,95
Productos mejoras de inmueble	677,79		36,07	36,07	36,07	36,07	36,07	36,07	98,01	98,01
EQUIPOS DIVERSOS										
Muebles y enseres	2.325,74	1.180,91	169,24	180,66	182,84	182,84	182,84	182,84	272,17	272,17
Equipo de computo	3.638,52	3.967,45	109,37	109,37	109,37	109,37	109,37	49,36	41,54	41,54
Lector Laser Cod. Barras	3.126,44		596,53	597,97	601,34	601,34	601,34	601,34	601,34	601,34
WIFI	1.619,33		61,34	61,34	61,34	61,34	61,34	61,34	61,34	61,34
Equipo de aire acondicionado	625,72		34,76	34,76	34,76	34,76	34,76	34,76	34,76	138,93
Tablet	264,50		242,70	242,70	242,70	242,70	242,70	242,70	256,05	256,05
TicketeraBixolon	2.928,15		17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71	17,71
Equipos de Seguridad	358,21		207,96	207,96	243,69	361,11	361,11	469,18	521,65	521,65
Televisores	8,23		24,68	24,68	29,97	40,55	40,55	40,55	40,55	40,55
TOTAL	132.934,47	5.148,36	4.213,94	4.235,70	4.291,42	4.427,96	4.436,94	4.494,08	4.712,17	4.825,85

Fuente: Archivo de Depreciación de Activos Fijos DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

TABLA N°26: DEPRECIACIÓN MENSUAL ESTIMADA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
LOCALES COMERCIALES				
OF. Adm. N° 13 - 3º PISO	317,60	317,60	317,60	317,60
Local Comercial SOTANO	2.458,95	2.458,95	2.458,95	2.458,95
Productos mejoras de inmueble	98,01	98,01	98,01	98,01
compra inmueble INT 15 y 16 3ER PISO	-	812,83	812,83	812,83
EQUIPOS DIVERSOS				
Muebles y enseres	272,17	272,17	272,17	272,17
Equipo de computo	41,54	41,54	41,54	41,54
Lector Laser Cod. Barras	601,34	601,34	601,34	601,34
WIFI	61,34	61,34	61,34	61,34
Equipo de aire acondicionado	138,93	138,93	138,93	138,93
Tablex	256,05	256,05	256,05	256,05
TicketeraBixolon	17,71	17,71	17,71	17,71
Equipos de Seguridad	521,65	521,65	521,65	521,65
Televisores	40,55	40,55	40,55	40,55
TOTAL	4.825,85	5.638,68	5.638,68	5.638,68

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Flujo de Caja

TABLA N°27: FLUJO DE CAJA MENSUAL REALIZADA ENERO – AGOSTO 2015

DENOMINACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
INGRESOS								
Saldo Inicial	1.608.954,11	1.403.016,83	1.437.733,48	1.702.672,14	1.606.055,13	1.728.611,21	1.854.769,77	2.060.346,27
Cobro por Ventas	659.948,28	784.544,90	938.951,90	853.501,16	876.710,28	918.315,46	1.039.132,11	1.075.715,05
Otro ingreso								
<i>alquiler sótano</i>	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
<i>Prestamos</i>		155.560,00	280.009,00		320.000,00	48.000,00	140.000,00	
Total Ingresos	2.270.202,39	2.344.421,72	2.657.994,38	2.557.473,30	2.804.065,40	2.696.226,67	3.035.201,88	3.137.361,32
EGRESOS								
Sobregiro	105,31							
Compras	575.414,93	533.399,60	582.720,37	576.479,41	694.425,84	460.220,23	585.197,88	634.757,96
Planilla	39.510,58	43.115,41	64.004,03	44.358,99	67.763,71	47.532,54	95.060,85	51.119,93
Impuestos	35.042,65	50.073,75	17.708,34	19.673,08	62.209,99	100.889,97	40.678,64	47.878,09
Gastos de Operación	130.398,49	146.502,83	154.866,24	139.875,02	145.087,30	135.999,29	157.046,92	165.527,67
Prestamos	86.713,61	133.596,66	136.023,26	171.031,67	105.967,35	96.814,86	96.871,33	144.878,30
compra inmueble INT 15 y 16 3ER PISO								161.251,50
Total Egresos	867.185,57	906.688,24	955.322,24	951.418,17	1.075.454,19	841.456,89	974.855,61	1.205.413,46
TOTAL	1.403.016,83	1.437.733,48	1.702.672,14	1.606.055,13	1.728.611,21	1.854.769,77	2.060.346,27	1.931.947,87

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°28: FLUJO DE CAJA MENSUAL ESTIMADA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

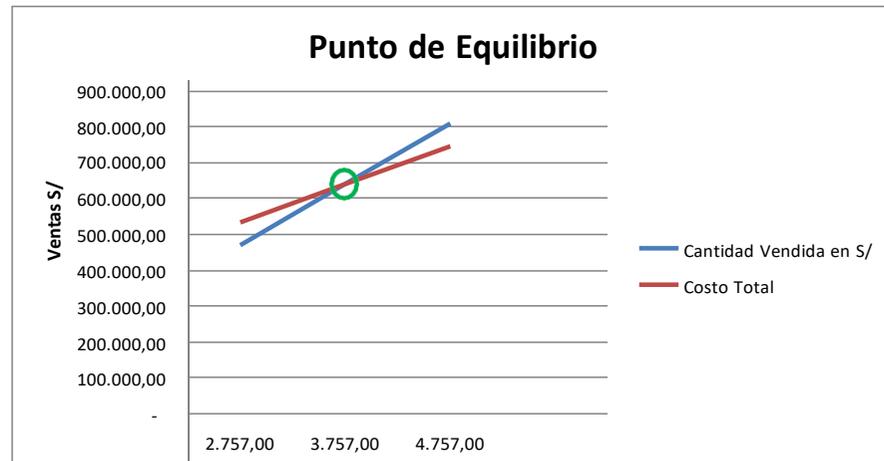
DENOMINACION	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS				
Saldo Inicial	1.931.947,87	1.719.169,71	1.581.901,75	1.426.063,70
Cobro por Ventas	908.307,96	900.519,90	990.380,29	2.817.161,59
Otro ingreso				
<i>alquiler sótano</i>	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
<i>Prestamos</i>				
Total Ingresos	2.841.555,83	2.620.989,61	2.573.582,04	4.244.525,29
EGRESOS				
Sobregiro				
Compras	723.332,53	633.345,56	808.414,38	1.016.932,03
Planilla	56.027,27	83.527,54	64.072,46	130.279,44
Impuestos	16.235,76	59.557,71	18.116,17	284.156,07
Gastos de Operación	153.048,88	152.991,30	159.821,43	298.338,40
Prestamos	139.914,18	109.665,75	97.093,91	70.970,59
compra inmueble INT 15 y 16 3ER PISO	33.827,50			
Total Egresos	1.122.386,12	1.039.087,85	1.147.518,34	1.800.676,54
TOTAL	1.719.169,71	1.581.901,75	1.426.063,70	2.443.848,75

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Punto de equilibrio

TABLA N°29: PUNTO DE EQUILIBRIO ESTIMADA 2015

P.V.U	S/.	170,42	Cantidad Vendida en Unidades	2.757,00	3.757,00	4.757,00
Precio Promedio de Venta	S/.	170,42	Cantidad Vendida en S/	469.855,52	640.278,27	810.701,02
C.V.U	S/.	104,95	Costo Variable	484.217,21	589.171,71	694.126,21
Costo Promedio de Venta	S/.	104,95	Costo Fijo	51.095,08	51.095,08	51.095,08
COSTOS TOTALES	S/.	245.953,35	Costo Total	535.312,29	640.266,79	745.221,29
COSTOS FIJOS	S/.	51.095,08	Beneficio	(65.456,77)	11,48	65.479,73
COSTOS VARIABLES	S/.	194.858,26				
P.E. VALORES						
$PEV(\text{valores}) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$	S/.	245.953,35				
		0,38				
	S/.	640.249,98				
P.E. UNIDADES						
$PEQ(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos}(CF)}{PV - CVU}$	S/.	245.953,35				
		65,47				
En Unidades		3.757,00				



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°30: COMPARACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ESTIMADO CON LAS VENTAS MENSUALES ESTIMADAS 2015

AÑO	MES			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
P.E	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98
2015 Proyectado	901.277,77	900.488,32	994.125,79	2.893.121,41
BENEFICIO	261.027,79	260.238,34	353.875,81	2.252.871,43



TABLA N°31: COMPARACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CON LAS VENTAS MENSUALES REALIZADAS 2015

AÑO	MES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
P.E	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98	640.249,98
2015 REAL	663.462,45	789.590,00	945.175,31	849.681,40	877.836,48	920.002,08	1.044.095,86	1.077.032,52	874.507,78	828.362,18	817.090,43	2.188.531,70
BENEFICIO	23.212,47	149.340,02	304.925,33	209.431,42	237.586,50	279.752,10	403.845,88	436.782,54	234.257,80	188.112,20	176.840,45	1.548.281,72



5.3.5. Estados financieros proyectados

5.3.5.1. Estado de situación Financiera.

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)

<u>ACTIVO</u>	dic-15
<u>Activo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalentes de efectivo	2.443.849
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	685.647
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas	
Otros Gastos Contratados por Anticipado	106.104
Mercaderías	2.487.919
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	6.063
Total Activo Corriente	5.729.582
<u>Activo No Corriente</u>	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	833.836
Intangibles (Neto de Amortización)	
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	
Total Activo No Corriente	833.836
<u>TOTAL ACTIVO</u>	
	<u>S/. 6.563.419</u>
<u>PASIVO</u>	
<u>Pasivo Corriente</u>	
Sobregiros Bancarios	
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema de Pensiones y de Salud por Pagar	119.764
Remuneraciones por Pagar	92.865
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	3.681.666
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros	
Total Pasivo Corriente	3.894.295
<u>Pasivo No Corriente</u>	
Obligaciones Financieras	759.663
Total Pasivo no Corriente	759.663
<u>TOTAL PASIVO</u>	
	<u>4.653.958</u>
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital	923.844
Reserva Legal	55.506
Resultados Acumulados	246.961
Resultado del Ejercicio	683.150
Total Patrimonio	1.909.461
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
	<u>S/. 6.563.419</u>

Tabla N°32: Análisis Vertical del Estado de situación Financiera

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

<u>ACTIVO</u>	dic-15
<u>Activo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalentes de efectivo	37,23%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	10,45%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	0,00%
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas	0,00%
Otros Gastos Contratados por Anticipado	1,62%
Mercaderías	37,91%
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	0,09%
Total Activo Corriente	87,30%
<u>Activo No Corriente</u>	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	12,70%
Intangibles (Neto de Amortización)	0,00%
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	0,00%
Total Activo No Corriente	12,70%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>100%</u>
<u>PASIVO</u>	
<u>Pasivo Corriente</u>	
Sobregiros Bancarios	0,00%
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema de Pensiones y de Salud por Pagar	1,82%
Remuneraciones por Pagar	1,41%
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	56,09%
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	0,00%
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros	0,00%
Total Pasivo Corriente	59,33%
<u>Pasivo No Corriente</u>	
Obligaciones Financieras	11,57%
Total Pasivo no Corriente	11,57%
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>70,91%</u>
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital	14,08%
Reserva Legal	0,85%
Resultados Acumulados	3,76%
Resultado del Ejercicio	10,41%
Total Patrimonio	29,09%
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>100%</u>

5.3.5.2. Estado de resultados

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C

ESTADO DE RESULTADOS EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)

	dic-15
Ingreso de Actividades Ordinarias	11.742.931,97
Costo de Ventas	(7.769.021,82)
<u>GANANCIA BRUTA</u>	<u>3.973.910,15</u>
Gastos Administrativos	(447.205,98)
Gastos de Ventas	(2.338.299,18)
Perdida por Baja de Activos Financieros medidos al costo	
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	<u>1.188.404,99</u>
+/- Otros Ingresos o Egresos	
Enajenación de Activos Inmovilizados	
Ingresos Diversos	14.870,37
Ingresos Financieros	1.496,26
Dctos. Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	332,78
Gastos Financieros	(165.935,01)
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	<u>1.039.169,39</u>
- Participaciones de los Trabajadores	(84.364,90)
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	<u>954.804,490</u>
Impuesto a la Renta	(271.654,98)
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>683.149,52</u>

Tabla N°33: Análisis Vertical del Estado Resultado

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C

ESTADO DE RESULTADOS

	dic-15
Ingreso de Actividades Ordinarias	100%
Costo de Ventas	66,16%
<u>GANANCIA BRUTA</u>	<u>33,84%</u>
Gastos Administrativos	3,81%
Gastos de Ventas	19,91%
Perdida por Baja de Activos Financieros medidos al costo	0,00%
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	<u>10,12%</u>
+/- Otros Ingresos o Egresos	
Enajenación de Activos Inmovilizados	
Ingresos Diversos	0,13%
Ingresos Financieros	0,01%
Dctos Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	0,00%
Gastos Financieros	1,41%
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	<u>8,85%</u>
- Participaciones de los Trabajadores	0,72%
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	<u>8,13%</u>
Impuesto a la Renta	2,31%
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>5,82%</u>

5.3.6. Ratios proyectados

Tabla N°34: RATIOS FINANCIEROS PROYECTADOS

RATIOS FINANCIEROS			AL
			dic-15
1.-	LIQUIDEZ CORRIENTE	SOLES	1,47
2.-	PRUEBA ÁCIDA	SOLES	0,81
3.-	ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	VECES	3,12
4.-	ROTACIÓN DE ACTIVOS	VECES	1,79
5.-	ROTACION DE CAJA Y BANCOS	DÍAS	0,21
6.-	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	VECES	2,11
7.-	PLAZO PROMEDIO DE PAGO	DÍAS	171
8.-	GASTOS DE OPERACIÓN A VENTAS	SOLES	0,24
9.-	GASTOS FINANCIEROS A VENTAS	SOLES	0,01
10.-	COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	VECES	6,26
11.-	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	SOLES	70,91%
12.-	APALANCAMIENTO FINANCIERO	SOLES	0,71
13.-	ESTRUCTURA DE CAPITAL	SOLES	2,44
14.-	RAZÓN COBERTURA DE INTERESES	SOLES	7,16
15.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA)	SOLES	10,41%
16.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS CAPITALS PROPIOS (ROE)	SOLES	35,78%
17.-	MARGEN OPERATIVO	SOLES	10,12%
18.-	MARGEN NETO	SOLES	5,82%
19.-	MARGEN BRUTO	SOLES	33,84%
20.-	ANÁLISIS Du-Pont	SOLES	35,78%

5.3.7. Otros – Planes de Acción

Se pondrá en práctica algunos planes de acción:

5.3.7.1. Área de Ventas

PLAN DE ACCION PARA MEJORAS DEL AREA DE VENTAS

PLAN DE ACCION N°01			
OBJETIVO GENERAL	Optimar el control del stock de mercadería en cada tienda.		
ESTRATEGIA	Exigir al vendedor de cada tienda a realizar por el sistema comercial todos los pedidos, préstamos, cambios y/o reposiciones diarias.		
FIN	Disminuir los productos faltantes en cada tienda.		
N°	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Registrar en el sistema comercial "NOMADE", todos los movimientos de los productos en STOCK de cada tienda.	VENTAS	DIARIA

5.3.7.2. Área de Tesorería

PLAN DE ACCION PARA MEJORAS DEL AREA DE TESORERÍA

PLAN DE ACCION N°02			
OBJETIVO GENERAL	ordenar el proceso de pagos por día, considerando necesariamente la rendición y entrega de vouchers diarios		
ESTRATEGIA	Llenar y firmar un formato en el cual se acredite la realización y entrega de vouchers al área de Tesorería.		
FIN	Mostrar los flujos de efectivo reales de la empresa.		
N°	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Entrega del listado de pagos a realizar en el día.	TESORERÍA	DIARIO
2	Firma de recepción del listado.	TESORERÍA	DIARIO
3	Entrega de vouchers generados por las operaciones realizadas.	TESORERÍA	DIARIO
4	Firma de entrega del voucher y/o documentos de pago.	TESORERÍA	DIARIO

5.3.7.3. Área de Almacén

PLAN DE ACCION PARA MEJORAS DEL AREA DE ALMACEN

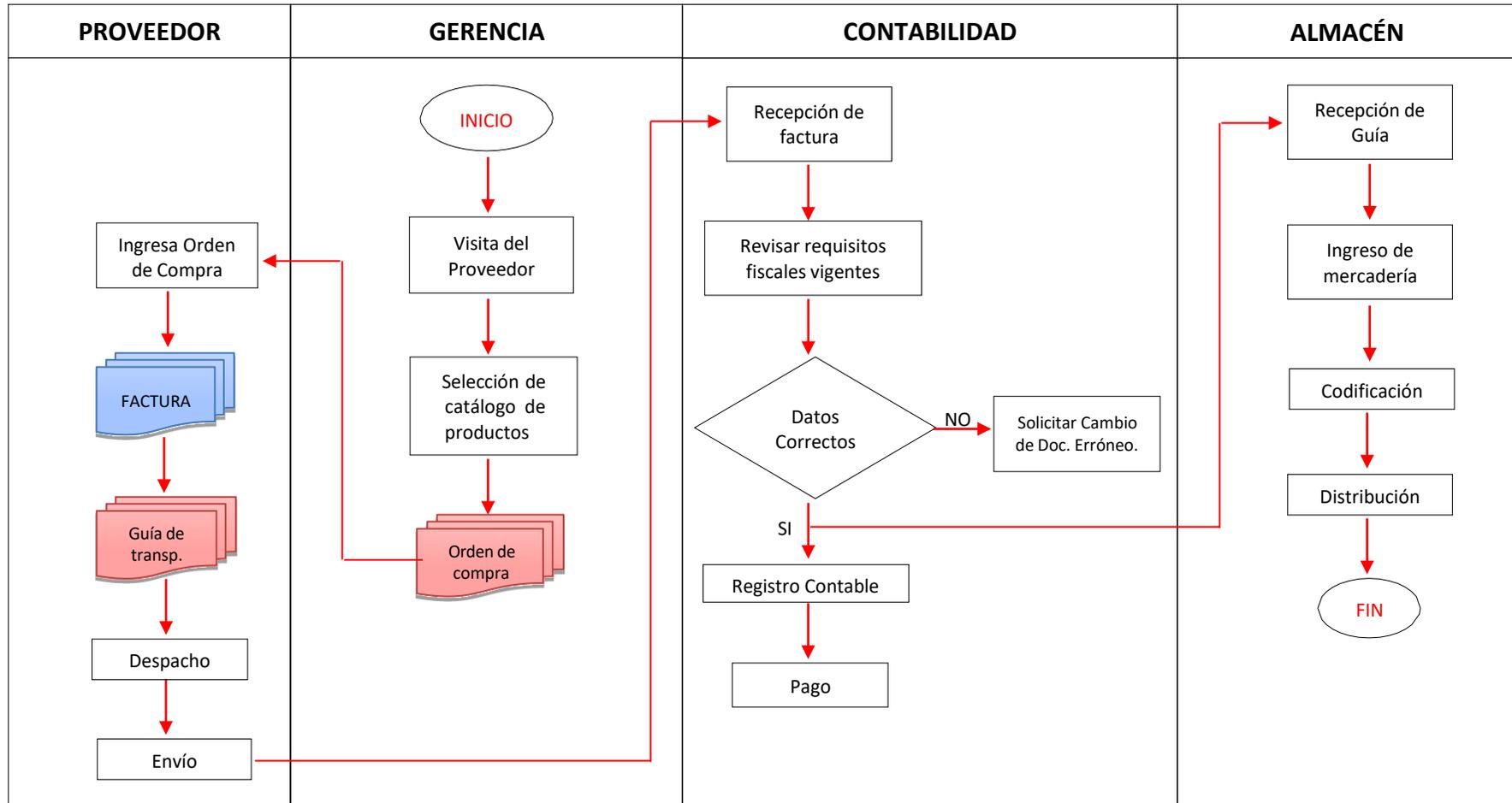
PLAN DE ACCION N°03			
OBJETIVO GENERAL	Mejorar el control de recepción de mercadería		
ESTRATEGIA	Contactarse con el proveedor para confirmar la recepción de mercadería o pidiendo devoluciones por fallas o faltantes, en el momento indicado.		
FIN	Asegurar que los productos recepcionados físicamente tengan la conformidad con la factura recibida, además verificar el estado de los productos sin fallas ni faltantes.		
N°	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Verificación de Mercadería recibida.	COMPRAS	SEMANTAL
2	verificación de la Factura	COMPRAS	SEMANTAL
3	Envío de correo al proveedor	COMPRAS	SEMANTAL

PLAN DE ACCION PARA MEJORAS DEL AREA DE ALMACEN

PLAN DE ACCION N°04			
OBJETIVO GENERAL	Coincidir y verificar saldos correctos del kardex y Registro de compras		
ESTRATEGIA	Establecer un nuevo parámetro en el sistema comercial para el registro de mercadería		
FIN	validar el saldo del kardex y registro de compras mensuales		
N°	ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Contactarse con un el ingeniero de sistemas	SISTEMAS	MENSUAL
2	Proponer establecer parámetros en registro por ingreso de mercadería a la empresa	SISTEMAS	MENSUAL
3	Implementar los parámetros	SISTEMAS	MENSUAL

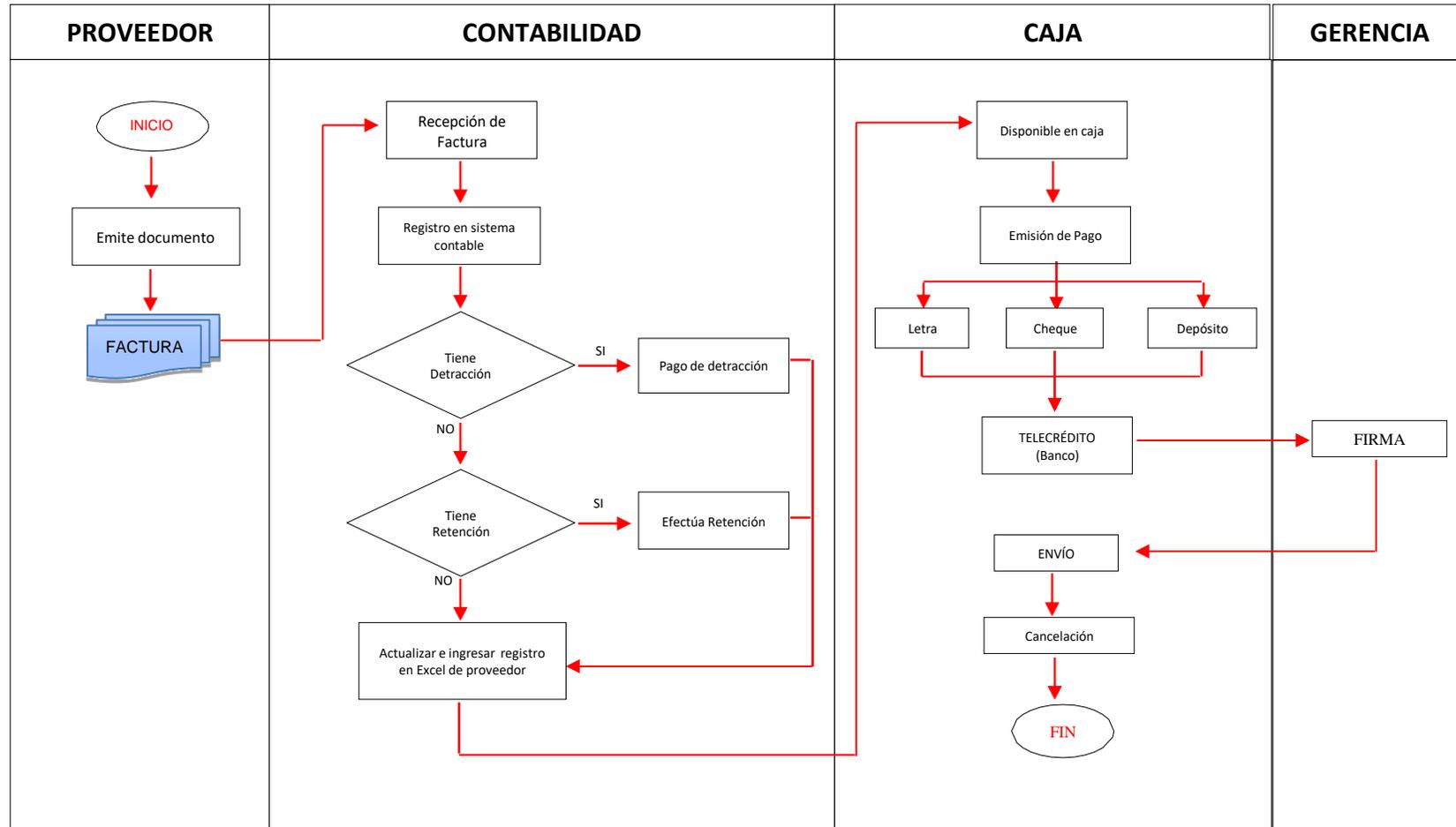
5.3.8. Flujogramas mejorados

Gráfico 9: GESTIÓN DE COMPRAS



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10: GESTIÓN DE PAGO A PROVEEDORES



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Implementación

El plan financiero se elaboró para implementarlo en los meses de septiembre a diciembre 2015. A continuación se muestran los resultados obtenidos producto de dicha aplicación.

6.1.1. Presupuestos

6.1.1.1. Aplicación del presupuesto de ventas y cobranza

TABLA N°35: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015	VENTA PROY	901.277,77	900.488,32	994.125,79	2.893.121,41	5.689.013,29
2015	VENTA REAL	874.507,78	828.362,18	817.090,43	2.788.531,70	5.308.492,09

TABLA N°36: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	26.769,99	72.126,14	177.035,36	104.589,71	
	%	97%	92%	82%	96%	92%

TABLA N°37: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COBRANZA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	CONTADO	865.226,66	864.468,79	954.360,76	2.777.396,55
	CREDITO 30 DIAS	43.081,30	36.051,11	36.019,53	39.765,03
2015 PROY	COBRO TOTAL	908.307,96	900.519,90	990.380,29	2.817.161,59
	CONTADO	809.097,46	743.507,60	755.368,85	2.284.047,85
	CREDITO 30 DIAS	75.034,39	85.760,50	50.007,50	101.986,00
2015 REAL	COBRO TOTAL	884.131,85	829.268,10	805.376,35	2.386.033,85

TABLA N°38: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE COBRANZA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	24.176,11	71.251,80	185.003,94	431.127,74	
	%	97%	92%	81%	85%	89%

6.1.1.2. Aplicación del presupuesto de Compras y Pago.

TABLA N°39: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015	COMPRA PROY	847.725,61	718.196,68	1.040.571,18	1.334.103,34	3.940.596,81
2015	COMPRA REAL	910.031,99	698.755,40	996.930,38	1.099.246,74	3.704.964,51

TABLA N°40: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	-62.306,38	19.441,28	43.640,80	234.856,60	
	%	107%	97%	96%	82%	96%

TABLA N°41: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PAGOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	CONTADO	330.612,99	280.096,70	405.822,76	520.300,30
	CREDITO	392.719,54	353.248,86	402.591,62	496.631,73
2015 PROY	PAGO TOTAL	723.332,53	633.345,56	808.414,38	1.016.932,03
	CONTADO	12.811,75	10.989,06	17.855,13	32.000,50
	CREDITO	626.927,21	690.217,43	552.349,02	881.052,31
2015 REAL	PAGO TOTAL	639.738,96	701.206,49	570.204,15	913.052,81

TABLA N°42: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE PAGOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	83.593,57	-67.860,93	238.210,23	103.879,22	
	%	88%	111%	71%	90%	90%

6.1.1.3. Aplicación del presupuesto de planilla.

TABLA N°43: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PLANILLA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
REM_BAS	43388,00	46562,73	49737,46	55028,68	38145,00	45251,60	45607,50	50433,30
TOT_HE	2015,24	2162,69	2310,15	2555,91	448,02	1984,14	1376,90	10731,01
AS_FAM	1240,98	1331,79	1422,59	1573,93	975,00	1050,00	1125,00	1125,00
COMISION	3093,90	3320,28	3546,67	3923,97	846,68	1746,46	2437,15	4998,58
VACAC	3070,42	3295,08	3519,74	3894,19	3007,38	943,75	750,14	387,50
GRATIF_MENSUAL	1025,14	1100,15	1175,16	1300,18	808,01	204,38	1635,31	844,75
GRATIF_SEMESTRAL	0,00	0,00	0,00	57656,04	0,00	0,00	0,00	58938,20
CTS_MENSUAL	712,32	764,44	816,56	903,43	569,14	93,75	424,45	387,50
CTS_SEMESTRAL	0,00	23539,89	0,00	0,00	0,00	19852,23	0,00	0
	0,00	0,00	0,00	0,00				
TOTAL	54.545,99	82.077,05	62.528,33	126.836,32	44.799,23	71.126,31	53.356,44	127.845,84
PAGOS EXTERNO								
COMISION JEFEALMACEN	450,64	450,24	497,06	1446,56	418,19	402,18	388,36	1072,52
COMISION ADM. TIENDA REEF	525,32	525,12	548,53	1023,28	460,65	580,48	306,85	809,00
BONO SUPERVISOR	505,32	475,12	498,53	973,28	402,42	391,12	251,68	720,23
TOTAL	1.481,28	1.450,49	1.544,13	3.443,12	1.281,26	1.373,78	946,88	2.601,75
TOTAL	56.027,27	83.527,54	64.072,46	130.279,44	46.080,49	72.500,08	54.303,33	130.447,59
N° TRABAJADORES	41	44	47	52	38	49	49	54

TABLA N°44: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE PLANILLA SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015 PROY	PAGO TOTAL	56.027,27	83.527,54	64.072,46	130.279,44	333.906,71
2015 REAL	PAGO TOTAL	46.080,49	72.500,08	54.303,33	130.447,59	303.331,48

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015	SOLES	9.946,78	11.027,46	9.769,13	-168,15
	%	82%	87%	85%	100%

6.1.1.4. Aplicación del presupuesto de otros gastos.

TABLA N°45: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS FIJOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

➤ **GASTOS FIJOS**

	PROYECTADO				REAL			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS FIJOS								
INTERNET	1.277,86	1.277,86	1.277,86	1.277,86	211	350,54	1298,81	253,13
TELEFONOS FIJOS	530,06	530,06	530,06	530,06	770,42	571,65	721,66	748,01
TELEFONOS MOVILES	2.298,74	2.298,74	2.298,74	2.298,74	888,29	887,36	887,38	996,51
LUZ	1.330,99	1.330,99	1.330,99	1.330,99	1548,70	1778,61	356,07	1716,15
AGUA	59,31	59,31	59,31	59,31	12,71	21,16	21,16	9,83
ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES	45.152,72	45.152,72	45.152,72	45.152,72	45052,31	45134,41	45116,61	45083,61
GASTOS DE CAPACITACION	1.281,01	1.281,01	1.281,01	1.281,01	981,01	981,01	0,00	3393,05
ASESORIA LEGAL	2.558,81	2.558,81	2.558,81	2.558,81	1623,50	1610,50	1655,00	1684,50
OTROS GASTOS	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7500	5000	2000	10000
TOTAL	61.489,51	61.489,51	61.489,51	61.489,51	58.587,94	56.335,24	52.056,69	63.884,79

TABLA N°46: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015 PROY	GASTO TOTAL	61.489,51	61.489,51	61.489,51	61.489,51	245.958,04
2015 REAL	GASTO TOTAL	58.587,94	56.335,24	52.056,69	63.884,79	230.864,66

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	2.901,57	5.154,27	9.432,82	-2.395,28	
	%	95%	92%	85%	104%	94%

➤ **GASTOS VARIABLES**

	PROYECTADO				REAL			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS VARIABLES								
GASTOS DE MOVILIDAD	1.809,44	1.809,44	1.809,44	1.809,44	1.562,00	1.642,00	1.582,00	1.772,00
GASTOS DE ALIMENTACION	1.301,39	1.301,39	1.301,39	1.301,39	507,45	551,29	668,44	2.333,30
MANTENIMIENTO	1.707,66	1.707,66	1.707,66	1.707,66	49.392,95	40.516,43	31.963,36	38.794,10
PUBLICIDAD	6.692,93	6.692,93	6.692,93	6.692,93	155,93	8.961,85	1.172,03	2.730,09
GASTOS EN SUMINISTROS	8.657,84	8.657,84	8.657,84	8.657,84	2.403,13	2.405,21	2.931,91	4.605,35
COMISION MERCANTIL	49.365,53	49.323,73	54.282,47	154.847,25	40.407,92	27.939,59	25.466,87	72.856,95
CESION DE MARCA	8.999,62	8.991,74	9.926,75	28.888,99	8.730,09	8.265,72	8.135,58	21.759,95
LOCACION DE SERVICIOS	9.012,78	9.004,88	9.941,26	28.931,21	7.129,65	7.123,77	8.602,58	18.067,58
TOTAL	87.547,20	87.489,62	94.319,74	232.836,72	110.289,12	97.405,86	80.522,77	162.919,32

TABLA N°47: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015 PROY	GASTO TOTAL	87.547,20	87.489,62	94.319,74	232.836,72	502.193,27
2015 REAL	GASTO TOTAL	110.289,12	97.405,86	80.522,77	162.919,32	451.137,06

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	-22.741,92	-9.916,24	13.796,98	69.917,40	
	%	126%	111%	85%	70%	98%

➤ **GASTOS VARIABLES NO INCLUIDOS**

	PROYECTADO				REAL			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS VARIABLES NO INCLUIDOS								
C.C. MERCADERES TRUJILLO	2.375,45	2.375,45	2.375,45	2.375,45	1.985,60	2.145,10	2.689,50	3.687,23
POR CUMPLIMIENTO META	1.636,73	1.636,73	1.636,73	1.636,73	1.483,25	1.147,00	985,00	1.358,00
TOTAL	4.012,18	4.012,18	4.012,18	4.012,18	3.468,85	3.292,10	3.674,50	5.045,23

TABLA N°48: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES NO INCLUIDOS SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2015 PROY	GASTO TOTAL	4.012,18	4.012,18	4.012,18	4.012,18	16.048,70
2015 REAL	GASTO TOTAL	3.468,85	3.292,10	3.674,50	5.045,23	15.480,68

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	543,33	720,08	337,68	-1.033,05	
	%	86%	82%	92%	126%	96%

6.1.1.5. Aplicación del presupuesto de Préstamos.

TABLA N°49: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRÉSTAMOS
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

DENOMINACIÓN	MOTIVO	DESTINO	FECHA INICIO	VENCIMIENTO	MONTO S/.	DESCRIPCIÓN	REAL				
							SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PRESTAMO 2	CREDITO CAMPAÑA	PAGO A PROVEEDO	10/03/2015	17/03/2016	S/. 180.009,00	Amortización	S/. 14.923,53	S/. 15.140,94	S/. 15.287,54	S/. 15.497,41	
							Interés	S/. 1.312,57	S/. 1.095,16	S/. 948,56	S/. 738,69
							Seguro	S/. 119,78	S/. 119,78	S/. 119,78	S/. 119,78
PRESTAMO 3	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	27/11/2014	25/11/2015	S/. 116.000,00	Amortización	S/. 9.964,58	S/. 10.045,72	S/. 10.138,51		
							Interés	S/. 263,34	S/. 182,20	S/. 88,56	
							Comisión	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	
							ITF	S/. 0,50	S/. 0,50	S/. 0,50	
PRESTAMO 4	CREDITO CAMPAÑA	CAMPANA NAVIDEÑA	05/11/2014	05/11/2015	S/. 180.000,00	Amortización	S/. 15.466,26	S/. 15.592,18	S/. 15.737,57		
							Interés	S/. 408,74	S/. 282,82	S/. 137,46	
							Comisión	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	
							Com. Transf CR Venc				
							Gestión por Cobranza	S/. 0,75	S/. 0,75	S/. 0,75	
PRESTAMO 5	CREDITO CAMPAÑA	CAMPANA ESCOLAR	31/03/2015	26/02/2016	S/. 155.560,00	Amortización	S/. 13.004,05	S/. 13.176,38	S/. 13.321,05	S/. 13.452,27	
							Interés	S/. 911,54	S/. 739,21	S/. 594,54	S/. 463,32
							Comisión	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00
							Gestión por Cobranza				
							ITF	S/. 0,65	S/. 0,65	S/. 0,65	S/. 0,65
PRESTAMO 6	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	15/08/2015	15/07/2016	S/. 140.000,00	Amortización	S/. 11.035,45	S/. 11.184,66	S/. 11.290,79	S/. 11.364,08	
							Interés	S/. 1.372,93	S/. 1.223,72	S/. 1.117,59	S/. 1.044,30
							Comisión	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00
							Com. Transf CR Venc	S/. 100,00	S/. -	S/. -	S/. -
							Gestión por Cobranza	S/. 35,00	S/. -	S/. -	S/. -
PRESTAMO 7	CREDITO CAMPAÑA	CAMPANA NAVIDAD	28/11/2015	25/11/2016	S/. 200.000,00	Amortización				S/. 15.955,08	
							Interés				S/. 1.594,83
							Comisión				S/. 10,00
PRESTAMO 8	COMPRA ACTIVO FIJO	COMPRA ACTIVO FIJO	05/07/2011	05/07/2019	S/. 371.250,00	Amortización	S/. 4.097,44	S/. 4.202,77	S/. 4.172,17	S/. 4.275,76	
							Interés	S/. 1.975,04	S/. 1.878,65	S/. 1.906,65	S/. 1.811,87
							Seguro	S/. 183,20	S/. 174,26	S/. 176,86	S/. 168,07
							ITF	S/. 0,32	S/. -		
							Portes	S/. -	S/. -		
								S/. 10,46	S/. 10,46	S/. 10,46	S/. 10,46
PRESTAMO 9	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	INDISTINTO	INDISTINTO 02/06/2015	INDISTINTO S/. 48.000,00	Amortización	S/. 5.600,87	S/. 5.896,41	S/. 5.649,57	S/. 5.649,57	
							Interés	S/. 2.292,28	S/. 2.199,80	S/. 2.332,04	S/. 2.332,04
							Seguro Desgravamen	S/. 105,90	S/. 101,63	S/. 110,07	S/. 110,07
							ITF		S/. 0,40		
							Comisión envío ec	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00
PRESTAMO 12	CREDITO CAMPAÑA	CAMPANA DIA DE LA MADRE - PAGO CTS	22/05/2015	07/10/2015	S/. 120.000,00	Amortización	S/. 39.988,20	S/. 10.721,59			
							Interés Financiado	S/. 987,78	S/. 987,78		
							Seguro Financiado	S/. 45,63	S/. 45,63		
							Interés	S/. 1.369,58	S/. 668,57		
							Seguro Desgravamen	S/. 63,27	S/. 30,88		
PRESTAMO 13	CREDITO VARIOS	PAGO GRATIF. - PAGO PROV.	15/05/2015	15/05/2017	S/. 200.000,00	Amortización	S/. 7.634,76	S/. 7.768,26	S/. 7.785,55	S/. 7.915,61	
							Interés	S/. 1.601,74	S/. 1.483,39	S/. 1.462,73	S/. 1.347,54
							Seguro Desgravamen	S/. 135,66	S/. 125,63	S/. 123,88	S/. 114,13
							Seguro del bien	S/. 158,80	S/. 153,68	S/. 158,80	S/. 153,68
							Comisión	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00
PRESTAMO 14	ACTIVO FIJO	ACTIVO FIJO	01/09/2015	30/09/2023	S/. 500.000,00	Amortización		S/. 3.528,60	S/. 3.421,63	S/. 3.584,90	
							Interés		S/. 3.710,50	S/. 3.807,31	S/. 3.659,34
							Seguro Desgravamen		S/. 372,85	S/. 382,60	S/. 367,71
							Portes		S/. 12,06	S/. 12,47	S/. 12,06
							Comisión envío ec		S/. 10,00	S/. 10,00	S/. 10,00
PRESTAMO 16	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	30/03/2015	30/09/2015	S/. 100.000,00	Amortización	S/. -				
							Interés	S/. -			
PRESTAMO 17	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	30/09/2015	30/03/2016	S/. 100.000,00	Amortización		S/. 16.196,31	S/. 16.353,12	S/. 16.577,62	
							Interés		S/. 1.171,49	S/. 1.014,68	S/. 790,18
							Comisión		S/. 8,50	S/. 8,50	S/. 8,50
							ITF		S/. 0,85	S/. 0,85	S/. 0,85
PRESTAMO 18	PAGO PROVEEDORES	PAGO PROVEEDORES	27/10/2015	27/10/2020	S/. 330.000,00	Amortización			S/. 3.730,76	S/. 3.775,93	
							Interés			S/. 3.995,56	S/. 3.950,39
							Comisión			S/. 8,50	S/. 8,50
							ITF			S/. 0,35	S/. 0,85
							Interes comp. Y marat. Penalidad			S/. 41,90	S/. 9,12
PRESTAMO 19	PAGO PROV.	PAGO PROV.	28/08/2013	28/08/2016	S/. 120.000,00	Amortización	3.633,90	3.689,53	3.746,01	3.803,36	
							Interés	726,78	671,15	614,66	557,31
TOTAL AMORTIZACION							S/. 139.914,18	S/. 134.676,92	S/. 130.032,15	S/. 121.436,46	

TABLA N°50: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE PRÉSTAMOS
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO	AÑO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015	PRESTAMO PROY	S/. 139.914,18	S/. 109.665,75	S/. 97.093,91	S/. 70.970,59
2015	PRESTAMO REAL	S/. 139.914,18	S/. 134.676,92	S/. 130.032,15	S/. 121.436,46

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	0,00	-25.011,17	-32.938,24	-50.465,87	
	%	0%	123%	134%	171%	107%

6.1.1.6. Aplicación del presupuesto de Impuestos.

TABLA N°51: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE TRIBUTOS SEPTIEMBRE
– DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	<i>IR_Mensual</i>	9.582,48	9.572,46	10.760,85	34.861,75
	<i>IGV</i>	0,00	42.980,95	0,00	241.353,97
	<i>ESSALUD</i>	4.797,28	5.148,30	5.499,32	6.084,36
	<i>ITAN</i>	1.856,00	1.856,00	1.856,00	1.856,00
2015 PROY	TOTAL	16.235,76	59.557,71	18.116,17	284.156,07
	<i>IR_Mensual</i>	9.260,34	8.764,21	8.487,00	27.660,96
	<i>IGV</i>	0,00	22.638,39	0,00	171.012,00
	<i>ESSALUD</i>	4.030,19	4.822,58	4.842,43	6.143,29
	<i>ITAN</i>	1.856,00	1.856,00	1.856,00	1.856,00
2015 REAL	TOTAL	15.146,53	38.081,18	15.185,43	206.672,25

TABLA N°52: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE TRIBUTOS SEPTIEMBRE –
DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	1.089,23	21.476,53	2.930,74	77.483,82	
	%	93%	64%	84%	73%	78%

6.1.1.7. Aplicación del presupuesto de Depreciación.

TABLA N°53: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE DEPRECIACION
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2015 PROY	TOTAL DEPREC	4.825,85	5.638,68	5.638,68	5.638,68
2015 REAL	TOTAL DEPREC	4.929,75	7.724,78	7.724,78	7.724,78

TABLA N°54: VARIACION DEL PRESUPUESTO DE DEPRECIACION
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015

AÑO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
2015	SOLES	-103,90	-2.086,11	-2.086,11	-2.086,11	
	%	102%	137%	137%	137%	128%

6.1.1.8. Aplicación de los planes de acción.

- PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE VENTAS (PLAN DE ACCIÓN N°1)
 - ✓ Se exigió a todos los vendedores a tener mayor control en los productos custodiados de sus tiendas, a través del uso del sistema comercial "NOMADE" registrando en el todas las solicitudes de transferencias, pedidos, devoluciones, reposiciones y otros. Finalmente se obtuvo como resultado una disminución del 36.88% del promedio mensual de productos perdidos, igualmente de esta manera se logró constatar que los productos que figuran en el kardex son necesariamente los que estén en físico además de reducir el margen bruto.

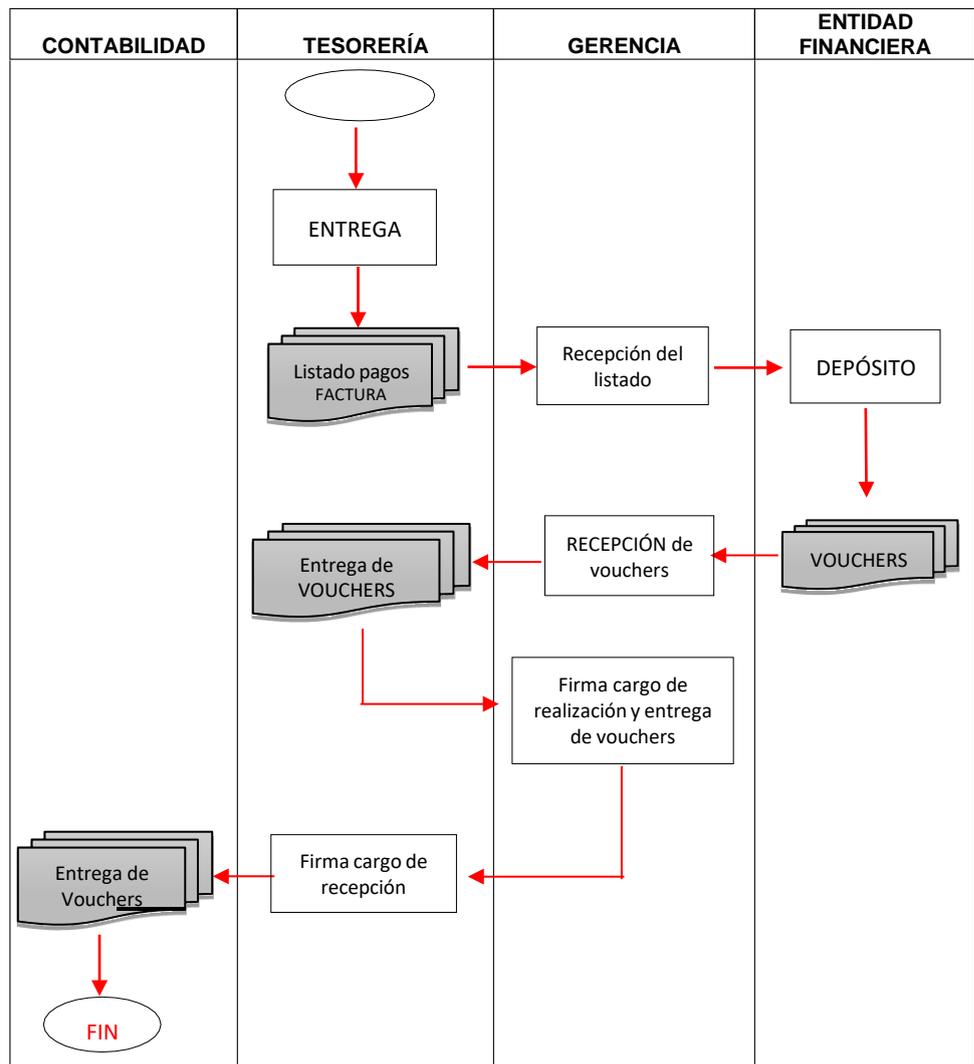
DESCUENTO POR PERDIDA DE PRODUCTOS

DENOMINACION	ANTES DEL PLAN	DESPUES DEL PLAN	VARIACION
	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO MENSUAL
COMISIONISTA 1	300	190	110
COMISIONISTA 2	475	335	140
COMISIONISTA 3	284	198	86
COMISIONISTA 4	194	128	66
COMISIONISTA 5	513	295	218
COMISIONISTA 6	700	440	260
DIDENOR	898	538	360
IMPORTE	S/. 3.362,50	S/. 2.122,50	S/. 1.240,00
VARIACION %	100%	63,12%	36,88%

➤ PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE TESORERÍA (PLAN DE ACCIÓN N°2)

- ✓ Se ordenó el proceso de pagos por día, considerando obligatoriamente la rendición y entrega de efectivo con sustento de vouchers por cada operación realizada.

Gráfico 11: GESTIÓN DE PAGOS POR DIA



Fuente: Elaboración propia

- PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE ALMACÉN (PLAN DE ACCIÓN N°3)
 - ✓ Se puso en operación el plan para mejorar la recepción de mercadería; empezando a verificar minuciosamente que la mercadería recibida este de acorde a la factura, y que los productos estén en buen estado. Así mismo detectando las fallas o faltantes, e informando al proveedor en el momento indicado, por ende influyó en el incremento del ratio de rotación de inventario en 1 vez, es decir la empresa tiene 1 vez más para convertir sus existencias en ventas. (ver anexo N°7)

- PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL ÁREA DE ALMACÉN (PLAN DE ACCIÓN N°4)
 - ✓ Se implementaron nuevos parámetros en el sistema comercial NOMADE, los cuales exigen a la persona encargada de registrar el ingreso de la mercadería en el sistema, datos del proveedor, datos de la factura y el detalle de los productos a ingresar. Con el fin de validar el saldo del kardex con el registro de compras mensuales de la empresa (VER ANEXO N°06) y sincerar el costo de venta de la empresa.

6.1.1.9. Aplicación de Estados Financieros.

TABLA N°55: APLICACIÓN DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ANUAL 2015

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)

	PROYECTADO dic-15	REAL 2015
<u>ACTIVO</u>		
<u>Activo Corriente</u>	S/.	
Efectivo y Equivalentes de efectivo	2.443.849	2.509.473
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	685.647	518.898
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos		87.205
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas		9.913
Otros Gastos Contratados por Anticipado	106.104	450.375
Mercaderías	2.487.919	2.076.560
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	6.063	6.393
Total Activo Corriente	5.729.582	5.658.817
<u>Activo No Corriente</u>		
Inmueble, Maquinaria y Equipos	833.836	1.332.657
Total Activo No Corriente	833.836	1.332.657
<u>TOTAL ACTIVO</u>	S/. 6.563.419	S/. 6.991.474
<u>PASIVO</u>		
<u>Pasivo Corriente</u>		
Sobregiros Bancarios		
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema	119.764	282.071
Remuneraciones por Pagar	92.865	79.161
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	3.681.666	2.432.746
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas		112.592
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros		233.629
Total Pasivo Corriente	3.894.295	3.140.199
<u>Pasivo No Corriente</u>		
Obligaciones Financieras	759.663	2.069.276
Total Pasivo no Corriente	759.663	2.069.276
<u>TOTAL PASIVO</u>	4.653.958	5.209.475
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital	923.844	923.844
Reserva Legal	55.506	55.506
Resultados Acumulados	246.961	246.961
Resultado del Ejercicio	683.150	555.687
Total Patrimonio	1.909.461	1.781.998
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	S/. 6.563.419	S/. 6.991.474

**TABLA N°56: VARIACION DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
ANUAL 2015**

**DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

ACTIVO	Proy. dic-15	Real 2015	VARIACION
<u>Activo Corriente</u>			
Efectivo y Equivalentes de efectivo	37,23%	35,89%	1,34%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	10,45%	7,42%	3,02%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	0,00%	1,25%	-1,25%
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas	0,00%	0,14%	-0,14%
Otros Gastos Contratados por Anticipado	1,62%	6,44%	-4,83%
Mercaderias	37,91%	29,70%	8,20%
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	0,09%	0,09%	0,00%
Total Activo Corriente	87,30%	80,94%	6,36%
<u>Activo No Corriente</u>			
Inmueble, Maquinaria y Equipos	12,70%	19,06%	-6,36%
Intangibles (Neto de Amortización)	0,00%	0,00%	0,00%
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	0,00%	0,00%	0,00%
Total Activo No Corriente	12,70%	19,06%	-6,36%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	
<u>PASIVO</u>			
<u>Pasivo Corriente</u>			
Sobregiros Bancarios	0,00%	0,00%	0,00%
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema	1,82%	4,03%	-2,21%
Remuneraciones por Pagar	1,41%	1,13%	0,28%
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	56,09%	34,80%	21,30%
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	0,00%	1,61%	-1,61%
Cuentas por Pagar Diversas -Terceros	0,00%	3,34%	-3,34%
Total Pasivo Corriente	59,33%	44,91%	14,42%
<u>Pasivo No Corriente</u>			
Obligaciones Financieras	11,57%	29,60%	-18,02%
Total Pasivo no Corriente	11,57%	29,60%	-18,02%
-			
Total Pasivo	70,91%	74,51%	-3,60%
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital	14,08%	13,21%	0,86%
Reserva Legal	0,85%	0,79%	0,05%
Resultados Acumulados	3,76%	3,53%	0,23%
Resultado del Ejercicio	10,41%	7,95%	2,46%
Total Patrimonio	29,09%	25,49%	3,60%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	

En las partidas del ACTIVO existieron variaciones con respecto al activo real de la empresa. Al aplicar el plan financiero obtenemos que el efectivo tiene un incremento de 1.34% con respecto al efectivo real de la empresa, esto debido a una disminución del 2.21% en los tributos con respecto a los tributos reales de la empresa y a la proyección de pago que se tuvo por la compra de mercadería en el transcurso de los meses. Así mismo las cuentas por cobrar han aumentado en un 1.64% con respecto a las cuentas por cobrar reales, debido al volumen de proyección de ventas. Adicionalmente hay una disminución del activo fijo proyectado del 6.36% respecto al activo fijo real de la empresa, esto debido a la decisión de la empresa de invertir en la compra de 2 inmuebles en los meses de octubre y noviembre. Lo cual se ve identificado en el aumento del 21.30% de las obligaciones financieras con respecto a las obligaciones proyectadas, puesto que la empresa decidió gestionar 4 préstamos durante los meses de Octubre – Diciembre 2015 para la compra de inmuebles y pago a proveedores.

TABLA N°57: APLICACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS ANUAL 2015
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES (S/.)

	Proy. dic-15	Real 2015
Ingreso de Actividades Ordinarias	11.742.931,97	10.025.888,93
Costo de Ventas	(7.769.021,82)	(6.463.681,94)
<u>GANANCIA BRUTA</u>	<u>3.973.910,15</u>	<u>3.562.206,99</u>
Gastos Administrativos	(447.205,98)	(360.018,18)
Gastos de Ventas	(2.338.299,18)	(2.165.955,97)
Perdida por Baja de Activos Financieros medidos al costo		
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	<u>1.188.404,99</u>	<u>1.036.232,84</u>
+/- Otros Ingresos o Egresos		
Enajenación de Activos Inmovilizados		
Ingresos Diversos	14.870,37	10.813,89
Ingresos Financieros	1.496,26	1.221,92
Dctos Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	332,78	8.088,13
Gastos Financieros	(165.935,01)	(174.458,11)
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	<u>1.039.169,39</u>	<u>881.898,67</u>
- Participaciones de los Trabajadores	(84.364,90)	(72.491,38)
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	<u>954.804,490</u>	<u>809.407,290</u>
Impuesto a la Renta	(271.654,98)	(253.719,83)
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	<u>683.149,52</u>	<u>555.687,46</u>

TABLA N°58: VARIACION DEL ESTADO DE RESULTADOS ANUAL 2015
DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C
ESTADO DE RESULTADOS

	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL
	2015 Proy.	2015 Real	VARIACION	
Ingreso de Actividades Ordinarias	100%	100%	0.00%	85.38%
Costo de Ventas	66.16%	64.47%	1.69%	83.20%
<u>GANANCIA BRUTA</u>	33.84%	30.33%	3.51%	89.64%
Gastos Administrativos	3.81%	3.59%	0.22%	80.50%
Gastos de Ventas	19.91%	21.60%	-1.69%	92.63%
Perdida por Baja de Activos Fin. medidos al costo	0.00%	0.00%	0.00%	
<u>GANANCIA OPERATIVA</u>	10.12%	10.34%	-0.22%	87.20%
+/- Otros Ingresos o Egresos				
Ingresos Diversos	0.13%	0.11%	0.02%	72.72%
Ingresos Financieros	0.01%	0.01%	0.00%	81.66%
Dctos Rebajas y Bonificaciones Obtenidos	0.00%	0.08%	-0.08%	0.00%
Gastos Financieros	1.41%	1.74%	-0.33%	105.14%
<u>RESULTADOS ANTES DE PARTICIP. E IR</u>	8.85%	8.80%	0.05%	84.87%
- Participaciones de los Trabajadores	0.72%	0.72%	0.00%	85.93%
<u>RESULTADOS ANTES DE IR</u>	8.13%	8.07%	0.06%	84.77%
Impuesto a la Renta	2.31%	2.53%	-0.22%	93.40%
<u>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</u>	5.82%	5.54%	0.28%	81.34%

En el estado de resultados se muestra que aplicando el plan financiero el costo de ventas ha disminuido en 1.69% que representa el importe de S/1.305.339,88 siendo esto beneficioso para la empresa ya que genera un 3,81% de margen bruto favorable con respecto al margen bruto real de la empresa. En las demás partidas no hubo cambios significativos de la aplicación del plan financiero con el respecto al real funcionamiento de la empresa.

El plan financiero logró el 81.34% de la utilidad proyectada; siendo este un resultado ventajoso, ya que se propuso el plan financiero pero en el transcurso la gerencia optó por decisiones de financiamiento para cubrir parte de sus deudas y adquirir nuevos locales comerciales en el centro comercial mercaderes. Este hecho se ve reflejado en un acrecentamiento de los gastos financieros de 105.14% con respecto a lo proyectado.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

7.1. Comprobación

En este subcapítulo se analizará los resultados obtenidos en la implementación para comprobar si la hipótesis ha sido válida.

INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

ÍNDICES	RATIOS FINANCIEROS		RESULTADO		
			2015 REAL	Ago-15 REAL	2014 REAL
ÍNDICES DE LIQUIDEZ	1.-	LIQUIDEZ CORRIENTE	SOLES 1,80	1,63	1,56
	2.-	PRUEBA ÁCIDA	SOLES 1,00	0,83	0,77
ÍNDICES DE GESTIÓN	3.-	ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	VECES 3	2	3
	4.-	ROTACIÓN DE ACTIVOS	VECES 1,43	1,07	1,79
	5.-	ROTACION DE CAJA Y BANCOS	DÍAS 90	77	62
	6.-	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	VECES 2,33	1,44	2,68
	7.-	PLAZO PROMEDIO DE PAGO	DÍAS 155	174	134
	8.-	GASTOS DE OPERACIÓN A VENTAS	SOLES 0,25	0,28	0,24
	9.-	GASTOS FINANCIEROS A VENTAS	SOLES 0,02	0,02	0,02
ÍNDICES DE SOLVENCIA	10.-	COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	VECES 5	2	2
	11.-	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	SOLES 74,51%	74,99%	76,30%
	12.-	APALANCAMIENTO FINANCIERO	SOLES 0,75	0,75	0,76
	13.-	ESTRUCTURA DE CAPITAL	SOLES 2,92	3,00	3,22
INDICES DE RENTABILIDAD	14.-	RAZÓN COBERTURA DE INTERESES	SOLES 6	3	3
	15.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA)	SOLES 7,95%	3,24%	4,77%
	16.-	RENTABILIDAD SOBRE LOS CAPITALS PROPIOS (ROE)	SOLES 31,18%	12,94%	20,14%
	17.-	MARGEN OPERATIVO	SOLES 10,34%	5,93%	5,72%
	18.-	MARGEN NETO	SOLES 5,54%	3,01%	2,66%
DUPONT	19.-	MARGEN BRUTO	SOLES 35,53%	33,45%	30,12%
	20.-	ANÁLISIS Du-Pont	SOLES 31,18%	12,94%	20,14%

Razones Financieras: Habiendo mencionado las definiciones según autores (Subcapítulo 2.2.3 Razones Financieras), esta técnica permitió a la empresa dar información para analizar la liquidez, nivel de apalancamiento, y rentabilidad de la empresa.

Tal como recomendó Bernstein el ratio de liquidez resultó ser mayor a 1, pues a Diciembre 2015 como resultado de la aplicación del plan financiero la liquidez corriente se reflejó en 1.8; conjuntamente se obtuvo un ratio de Prueba Ácida de 1, tal como lo

recomendó M. Wachowicz & C. Van Horn, así posteriormente la empresa si puede atender el pago de sus obligaciones corrientes.

En cuanto a la gestión de la empresa; Apaza Meza testificó sobre la rotación de existencia que permite cuantificar el tiempo. Aplicando el plan financiero se logró convertir 3 veces el inventario en ventas; por consiguiente a mayor rotación de inventario, corresponderá generalmente mayores utilidades y una mejor posibilidad de competir en precios. Asimismo la empresa consiguió reducir a 155 días el promedio de pago a proveedores y de igual forma como recomendó Flores Soria no se puso en una situación difícil a la empresa, por el contrario se logró un aumento a 5 veces cubrir los gastos financieros con su utilidad antes de impuestos.

Acerca de la solvencia de la empresa; Apaza Meza hizo referencia al apalancamiento de la empresa, con la aplicación del plan financiero el ratio de endeudamiento se obtuvo un 74.51% de las obligaciones con terceros, no hubo mucha variación con respecto al periodo anterior debido a que en la ejecución del plan, la empresa escogió tomar decisiones de inversión para conseguir nuevos locales comerciales. Sin embargo la empresa tiene disponibilidad para cubrir hasta 6 veces los intereses generados por el financiamiento adquirido.

Finalmente aumentó el índice de rentabilidad sobre los activos totales (ROA) en 7.95%; y la rentabilidad sobre los capitales propios (ROE) se acrecentó en 31.18%. Es decir la empresa logró una mejora en la situación económica, pues tiene el 31.18% de ganancia por cada S/.1.00 de su patrimonio invertido en la empresa y un 7.95% de ganancia por cada S/.1.00 invertido en activos.

Presupuesto de ventas y cobro: se alcanzó un 92% de cumplimiento con respecto al presupuesto proyectado para los meses de Septiembre-Diciembre 2015; por ello se tuvo en cuenta que en el mes de diciembre las ventas se duplican debido al rubro de la empresa y a la campaña navideña.

En el presupuesto de cobro el encargado del área de ventas logró capacitar al personal sobre la realización del cierre de P.O.S de la tienda; para luego exigir al vendedor cierre de venta en el momento del cuadro de caja diario. (Ver anexo N°8), dicha actividad tuvo como objetivo optimizar el ingreso de efectivo, y se logró el 51.10% de nivel de

cumplimiento, que se ve reflejado en un incremento de la liquidez de la empresa, es decir esta cuenta con liquidez suficiente como para cubrir 90 días de ventas.

Presupuesto de Compras y Pago: se dispuso compras para los meses de Septiembre-Diciembre 2015 de S/. 3,940,596.81. Sin embargo en el mes de Septiembre las compras realizadas superaron a lo proyectado en un 7% generando un stock de mercadería para el mes de Octubre. En cuanto al pago a proveedores se obtuvo un 90% de cumplimiento con respecto a lo proyectado, ya que se alcanzó a aplicar el objetivo N°01 optimizando el ingreso de efectivo a través del cierre de P.O.S. Asimismo Se aplicó el objetivo N°04, por el cual se comparó el saldo con los proveedores para subsanar saldos, encontrándose una diferencia de S/.1,000.00 y S/. 600.00 con los proveedores COYA AMERICA SPORT E.I.R.L y DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC respectivamente, debido a que el proveedor no registró las cancelaciones. Al mismo tiempo se encontró que la empresa no registró un pago al proveedor MANUFACTURAS SAN ISIDRO SAC de S/.1,500.00 debido a la pérdida de voucher por parte de la empresa, por lo cual se solicitó el estado de cuenta del proveedor para tener sustento y proceder con el registro.

Presupuesto de Planilla: en los meses de Septiembre – Diciembre 2015 se logró el 88% de cumplimiento con respecto al presupuesto proyectado. Pues se propuso el plan de acción N°03, el cual tiene por fin incluir los pagos fuera de planilla otorgados: al personal de almacén, al encargado de tienda REEF y al supervisor.

Presupuesto de Otros gastos: en los cuales se encuentran gastos fijos y variables. En los gastos fijos se llegó al 94% y en los gastos Variables se logró en promedio el 98% con respecto a los gastos proyectados. Se logró el objetivo estratégico N°03; en el cual se incluían los gastos por comisiones del personal que se pagaban externamente (S/. 7,919.01), se logró exigir comprobante por el gasto de servicios del edificio BAANANTE (S/. 9,501.80), asimismo se acordó con el comisionista la modificación del contrato actual de comisión mercantil y se realizó el nuevo contrato incluyendo una cláusula adicional en la cual hace referencia al pago que se entrega al comisionista por cumplimiento de meta para que la empresa lo use como gasto sustentable y justifique la salida de dinero de la caja (S/. 6,546.92)

Presupuesto de préstamos: se proyectó S/.417,644.42 para pago de préstamos de los meses Septiembre – Diciembre 2015, sin embargo en los meses de Octubre, Noviembre

y Diciembre el cumplimiento de pago de préstamos superó en 23%, 34% y 71% al pago proyectado. Pues la empresa gestionó 4 préstamos destinados a la compra de 2 inmuebles y pago a proveedores, dicho importe representando la suma de S/.1,130,000.00.

Presupuesto de depreciación: este presupuesto superó al presupuesto proyectado en un 28% promedio en los cuatro meses de ejecución, debido a que la empresa decidió invertir en compra de activo fijo.

CONCLUSIONES

- La implementación del plan financiero mejoró la situación económica-financiera de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC a través de la mejor posición de liquidez, rentabilidad y solvencia a Dic-15. El indicador de liquidez logrado es 1.80 lo cual se logró a través de la optimización del ingreso de efectivo; el indicador de rentabilidad aumentó, obteniendo una utilidad neta de S/.555,687.46 que se consiguió por la reducción del 2.08% del costo de ventas; al mismo tiempo el nivel de endeudamiento de la empresa disminuyó en 1.79% con respecto al periodo 2014, lográndose cubrir con la utilidad operativa hasta 3 veces más los gastos financieros.
- En el diagnóstico de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC al corte de Agosto 2015, se encontró que no se registraban todos los flujos de efectivo reales, que el ratio de plazo promedio de pago estaba en 174 días, y que la gestión de compras tenía desorden en el control y recepción de facturas. Con la implementación del plan financiero a Diciembre 2015, se logró registrar los pagos externos realizados a comisionistas y al personal de la empresa (S/.23,967.73), se mejoró el plazo promedio de pago a 155 días, y se ordenó la gestión de compras y pagos por día.
- El diseño e implementación del plan financiero en los cuatro últimos meses del periodo 2015, estuvo abocado a mejorar la situación económica financiera de la empresa, a través de la ejecución de objetivos estratégicos. Obteniendo un nivel de cumplimiento del 81.34% de la situación económica con relación a lo proyectado.
- La empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC según sus EE.FF al corte de Agosto-15 muestra bajos indicadores de ROA (3.24%) y ROE (12.94%), asimismo las cuentas por pagar comerciales representa el 47.37% de sus activos comprometidos con terceros. Sin embargo con la implementación del plan financiero a Diciembre-15 se comprobó la mejora en la situación Económica-Financiera de la empresa, obteniendo un ROA de 7.95% y ROE en 31.18%, además de la reducción de las cuentas por pagar comerciales a 34.80% a través de la programación y cumplimiento de pago mensual

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa necesita seguir fijando objetivos estratégicos en todas las áreas, con la finalidad de lograr una mejor estabilidad económica y financiera.
- ✓ Idear el plan financiero 2016, siguiendo fielmente los nuevos objetivos estratégicos planteados. Considerando una disminución del gasto de locación de servicios y un incremento de las ventas; promoviendo e incentivando al personal pagar una comisión enfocada en el producto con mayor rentabilidad, es decir si logra cumplir la meta fijada por vender el producto de mayor rentabilidad se le pagara una comisión adicional.
- ✓ Preparar propuestas y/o planes respecto a la implementación y aplicación de las políticas de venta; asimismo redefinir las políticas actuales de la empresa para que estén de acorde con la realidad del mercado.
- ✓ Realizar un análisis del stock de mercadería, para darle salida a los productos antiguos a través de promociones y así recuperar y obtener liquidez, puesto que tener productos con modelos antiguos implica tener capital inactivo.

REFERENCIAS

- Andrés E., M. (1999). *Formulación y Evaluación para Micro y Pequeñas Empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Apaza Meza, M. (2011). *Estados Financieros*. Lima: Pacífico Editores S.A.C.
- Apaza Meza, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas*. Lima: Instituto Pacifico S.A.
- Bernstein, L. A. (1999). *Análisis de los Estados Financieros*. USA: Mc Graw Hill Inc.
- Deloitte. (2014). Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de <http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2014.html>
- Diez de Castro, E., & García del Junco, J. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw Hill.
- Egg, E. A. (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción de los Negocios a un Mundo Cambiante*. España: McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Flóres Ortiz, M. V. (17 de Junio de 2005). *Planeación de recursos humanos*. Recuperado el 07 de Abril de 2015, de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/replahuma.htm>
- Flores Soria, J. (2014). *"Manual Práctico de Estados Financieros" NIC - NIIF*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.
- Fred Weston, J., & F. Brigham, E. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décima ed.). MES S.A.
- Gitman, L. J. (2007). Apalancamiento y estructura de capital. En *Principios de Administración Financiera* (pág. 438). Mexico.
- Jane, M. (2014). *EHOW EN ESPAÑOL*. Recuperado el 06 de Marzo de 2015, de EHOW EN ESPAÑOL: http://www.ehowenespanol.com/presupuesto-compras-info_132031/
- Jiménez Cardoso, S., Ayuso Covarsí, M., & Sierra Molina, G. (2002). *Análisis Financiero*. Madrid: Piramide - Grupo Anaya S.A.
- Lira Segura, J. (08 de Mayo de 2015). *DIARIO GESTION*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://gestion.pe/empresas/utilidad-neta-corporacion-lindley-cae-214-primer-trimestre-2131332>

- M. Wachowicz, J., & C. Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Person Educación de México S.A.
- Montalvo, O. (1999). Apalancamiento Financiero. En *Administración Financiera: Corto Plazo* (pág. 217).
- Myer, B. y. (1994). *Principios De Finanzas Corporativas*.
- Navarro, J., Plana Aguilar, V., & Borrás, L. (s.f.). Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa - PYME. Barcelona: Océano Grupo Editorial S.A . Recuperado el 08 de Marzo de 2015, de <http://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html>
- Perdomo Moreno, A. (2013). *Planeación Financiera*.
- Press, V. (26 de Febrero de 2015). *DIARIO EL PAIS*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/26/paisvasco/1424965766_340398.html
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica - Conceptos y Casos*. España: McGraw Hill.
- Tovar Jimenez, J. (2014). *Finanzas y Presupuestos - Interpretación y Elaboración*. España: Centro de Estudios Financieros (CEF).
- Wenston, T. (2006). *Fundamentos de administración Financiera*. La Habana: Félix Varela.

ANEXOS

ANEXO N°1: ENTREVISTA

Entrevista realizada a Sara Aroco, contador general de la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC

1. Describa brevemente el funcionamiento operativo de la empresa.

La empresa tiene locales en la ciudad de Trujillo, Chiclayo y Tumbes, en los cuales operan personal de la empresa y personal tercero (comisionista). Esta empresa contrata a personal para que trabaje directamente con la empresa y personal tercero para realizar la venta de sus productos a través de comisión mercantil, el cobro por la venta de los productos se realiza diario y el dinero es depositado al día siguiente en la cuenta de la empresa. Los pagos diarios a proveedores está a cargo de gerencia y el registro está a cargo de contabilidad.

2. ¿Cuál es la situación actual en la empresa?

La empresa tiene problemas de endeudamiento, pues no consiguió administrar de manera adecuada el efectivo de la empresa. Esto lo llevó a obtener préstamos de las entidades financieras y contraer una mayor deuda con su proveedor principal ADIDAS, sin embargo la empresa es líquida ya que sus ventas incrementan de manera significativa y casi toda las ventas son al contado.

3. ¿Son satisfactorias las utilidades que la empresa está generando?

Si se compara a la empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE con las empresas del sector en el territorio de La Libertad, vemos que la empresa tiene un mayor volumen de ingresos pero un mínimo margen de utilidad. Esto debido generalmente al incremento de sus gastos operativos.

4. ¿Se trabaja en base a objetivos estratégicos?

La empresa no cuenta con un plan de negocio ni un plan financiero, por ende no se trabaja en base a objetivos estratégicos. Sería excelente poder mejorar la empresa en base al cumplimiento de objetivos, delegando funciones y redefiniendo cargos.

5. ¿Cómo se controla el inventario de los productos en la empresa?

Hay una persona encargada de programar y realizar inventario cada cierto tiempo, la cual se encarga de emitir los reportes de sobrantes y faltantes, los productos

faltantes se le descuenta al personal encargado pero con un menor importe que el precio de venta asignado.

6. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

La empresa toma decisiones correctivas para controlar desviaciones en los procesos operativos, tratando de controlar el buen funcionamiento de la empresa.

7. ¿La empresa planifica o tiene un plan financiero?

La empresa no cuenta con un adecuado planeamiento; solo se hace una programación de préstamos de acuerdo al cronograma que nos da la entidad financiera, asimismo se coordina con el proveedor los giros de cheques y letras por la compra de mercadería, además se tiene una provisión en caja chica para los gastos diarios. Sin embargo no existe un plan financiero que ayude a la empresa a tomar decisiones o cumplir objetivos propuestos.

ANEXO N° 2: FORMATO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS DIARIOS AL AREA DE VENTAS

 DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC					
ENTREGA DE DOCUMENTOS DIARIOS					
FECHA	TIENDA	ENCARGADO	DOCUMENTOS ENTREGADOS	FIRMA	OBSERVACION
			FACTURAS BOLETAS TICKET CIERRE P.O.S		
			FACTURAS BOLETAS TICKET CIERRE P.O.S		
			FACTURAS BOLETAS TICKET CIERRE P.O.S		
			FACTURAS BOLETAS TICKET CIERRE P.O.S		

ANEXO N°3: CONTRATO DE COMISION MERCANTIL

CONTRATO DE COMISIÓN MERCANTIL

Conste por el presente documento el **CONTRATO DE COMISIÓN MERCANTIL** que celebran, de una parte, **DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE S.A.C.**, con RUC N° 20480923651, con domicilio en Jr. Gamarra N° 580 Intr. 1 5to. Piso, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad; debidamente representada por su Gerente General Don **Néstor Enrique Prado Medina**, con DNI N° 27160072, según facultades inscritas en la Partida Electrónica N° 11028151 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral V – Sede Trujillo, a quien en adelante se le denominará **EL COMITENTE**; y de la otra parte, la empresa **ROMAL SPORT S.A.C**; con RUC N°20560183799, debidamente representada por su Gerente General Don **Jesús Efrain Alvarado Chávez** identificado con número de DNI: 17949060, según poderes inscritos en la Partida Electrónica N° 11249751, con domicilio en Jr. Gamarra 580, Intr. 4 y 5 del 3er piso del C.C Mercaderes Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, en adelante **EL COMISIONISTA**; en los términos y condiciones contenidas en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1. EL COMITENTE es una empresa de derecho privado, constituida bajo leyes peruanas, cuya actividad comercial es la venta al por mayor y menor de calzado, productos textiles y accesorios deportivos.
- 1.2. EL COMISIONISTA, es una persona jurídica que se dedica a la colocación de productos que constituyen la línea de comercialización de EL COMITENTE.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

- 2.1. Por el presente documento las partes convienen en celebrar un contrato de comisión mercantil, en virtud del cual EL COMISIONISTA brindará sus servicios mercantiles a EL COMITENTE, en la comercialización de productos deportivos de la marca SPORT CENTER, la misma que se encuentra registrada en el Tomo 830, Folio 119, del Registro de la Propiedad Industrial de la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI, perteneciente a la clase 25 de la clasificación internacional de marcas, conforme se puede apreciar del certificado de inscripción del Registro de Marca n° 00166009, en adelante LOS PRODUCTOS.
- 2.2. Las partes convienen que EL COMISIONISTA brindara sus servicios en la zona geográfica de Trujillo, específica y exclusivamente en los siguientes locales:
 - Local ubicado en Jr. Gamarra N° 580 Intr. 4 y 5 del 3er piso del C.C. Mercaderes, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad.
 - Local ubicado en Jr. Gamarra N° 580 Intr. 8 del 2do piso del C.C. Mercaderes, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad.
- 2.3. Las partes aceptan libremente el presente contrato, con sujeción a los términos, obligaciones y demás condiciones a que se contrae el mismo.

TERCERA: CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO

- 3.1. EL COMITENTE entregará LOS PRODUCTOS a EL COMISIONISTA en la cantidad y variedad solicitada por EL COMISIONISTA y aprobada previamente por EL COMITENTE, en adelante el STOCK; para que éste en su calidad de "comisionista mercantil directo" los comercialice y venda en nombre y por cuenta de EL COMITENTE, dentro de los locales detallados en el numeral 2.2 de la Cláusula Segunda del presente documento.
- 3.2. La entrega de LOS PRODUCTOS a EL COMISIONISTA se efectuará en uno de los almacenes de EL COMITENTE, ubicado dentro de la zona descrita en el considerando 2.2 del presente contrato; asimismo, EL COMISIONISTA devolverá diariamente LOS PRODUCTOS no vendidos, en el mismo almacén que fueron entregados, la entrega y devolución de LOS PRODUCTOS estarán sustentadas en el Sistema Web Integrado de EL COMITENTE, generando éste las guías de remisión respectivas en la medida que EL COMISIONISTA venda LOS PRODUCTOS entregados. EL COMITENTE se compromete a entregar a EL COMISIONISTA la cantidad de LOS PRODUCTOS necesarios para mantener el STOCK DE EXHIBICIÓN, la cual será

sustentada a través de la guía de remisión, así como los productos de reposición, previsto en el numeral 3.1 de la presente cláusula. la cantidad entregada en comisión podrá ser modificada unilateralmente y sin expresión de causa por parte de EL COMITENTE.

CUARTA: PLAZO DEL CONTRATO

- 4.1. Las partes convienen fijar un plazo de duración determinada para el presente contrato, el cual será de doce (12) meses, el mismo que se computará a partir del 01 de Octubre del 2015 y concluirá el 30 de Septiembre del 2016.
- 4.2. El contrato podrá ser renovado por acuerdo de ambas partes, por el mismo plazo y con las mismas condiciones pactadas en el presente documento, salvo pacto en contrario.

QUINTA: PRECIO DE VENTA

- 5.1. Las partes acuerdan que el precio de venta de LOS PRODUCTOS será el establecido por EL COMITENTE, dicho precio incluirá los impuestos de ley, y cualquier otro impuesto por crearse que grave la venta de LOS PRODUCTOS, sin excepción. En tal sentido, las partes dejan expresa constancia que el precio de LOS PRODUCTOS será determinado por EL COMITENTE unilateralmente y comunicado a EL COMISIONISTA periódicamente.

SEXTA: CONDICIONES DE VENTA

- 6.1. Las condiciones de venta correspondientes a cada producto serán fijados por **EL COMITENTE** a EL COMISIONISTA. quien será responsable por la cobranza de las ventas a cada cliente en los términos señalados por EL COMITENTE.

SÉTIMA: LIQUIDACIÓN DE VENTA

- 7.1. EL COMISIONISTA se obliga a liquidar diariamente a EL COMITENTE el monto total de la venta de LOS PRODUCTOS entregados en comisión y la cobranza de depósitos en garantía, y entregará las copias correspondientes (emisor) de los comprobantes de pago emitidos por cuenta de EL COMITENTE y a informar sobre LOS PRODUCTOS vendidos.
- 7.2. EL COMITENTE llevará, en los documentos que estime pertinente, el registro de las guías de remisión por LOS PRODUCTOS entregados a EL COMISIONISTA y de los montos de dinero entregados y/o depositados por EL COMISIONISTA en las cuentas de EL COMITENTE, de las cobranzas efectuadas por la venta y por el cobro de depósitos en garantía, pudiendo también remitir mensualmente a éste, por escrito o por medios virtuales un estado de cuenta que refleje LOS PRODUCTOS entregados en comisión y LOS PRODUCTOS vendidos pendientes de pago, también se harán uso de notas de crédito para devoluciones, corroborando lo que manifiesta el Sistema Web Integrado. EL COMISIONISTA tendrá un plazo de cinco (5) días calendario que se computarán a partir de la recepción del precitado estado de cuenta, para formular por escrito o por medios virtuales, sus observaciones o expresar sus desacuerdos, vencido este plazo, EL COMISIONISTA no podrá formular reclamo u observación alguna y el silencio equivaldrá a la manifestación ficta de voluntad a que se refiere el artículo 142° del Código Civil en el sentido de que el estado de cuenta enviado se encuentra conforme.
- 7.3. En el supuesto improbable que EL COMISIONISTA no presentara la liquidación de ventas efectuadas y de las cobranzas realizadas en las oportunidades señaladas en el presente contrato y/o no cumpliera, con entregar a EL COMITENTE el importe de las cobranzas efectuadas en el mismo día de efectuadas, y/o devolver LOS PRODUCTOS no vendidos, y/o devolver los talonarios de comprobantes de pago de EL COMITENTE, éste podrá ejercitar las acciones legales que correspondan contra EL COMISIONISTA y sus representantes legales

OCTAVA: DE LA COBRANZA Y ENTREGA DE DINERO

- 8.1. EL COMISIONISTA será responsable por la cobranza del precio de venta de LOS PRODUCTOS entregados en comisión y por la entrega de los montos cobrados a EL COMITENTE

- conjuntamente con la liquidación diaria a la que se ha hecho referencia en los párrafos precedentes.
- 8.2. EL COMITENTE comunicará a EL COMISIONISTA si recogerá de sus oficinas el importe de LOS PRODUCTOS vendidos, o si EL COMISIONISTA deberá depositarlo en las cuentas bancarias que EL COMITENTE le indique. Si EL COMISIONISTA no cumpliera con efectuar la entrega del precio de venta en cada día a EL COMITENTE dentro del plazo señalado en este contrato, incurrirá en mora sin necesidad de requerimiento ni intimación alguna, quedando obligado a pagar la tasa activa en moneda nacional (TAMN) publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros, y, en su caso, la indemnización por el daño ulterior a que se contrae el segundo párrafo del artículo 1324° del Código Civil; no obstante lo expresado, EL COMITENTE podrá renunciar total o parcialmente a cobrar el interés y la indemnización del daño ulterior a que se contrae esta cláusula.
 - 8.3. EL COMISIONISTA podrá otorgar mercadería al crédito previa autorización expresa y por escrito por parte de EL COMITENTE.
 - 8.4. EL COMISIONISTA informará a EL COMITENTE, mensualmente los comprobantes de pago (facturas y/o boletas) que en el mes anterior hayan excedido el plazo de crédito otorgado y se encuentren impagas. EL COMISIONISTA ejercerá las acciones de cobranza, judiciales o extrajudiciales, contra los clientes deudores por cuenta de EL COMITENTE.
 - 8.5. En caso que el índice de incobrabilidad de deuda vencida mayor a treinta días al término del año calendario sea mayor del uno por ciento (1%), EL COMISIONISTA se obliga a pagar a EL COMITENTE un monto equivalente al exceso del porcentaje antes señalado, dentro de los sesenta (60) días siguientes del vencimiento del año calendario, ya que asumirá parcialmente la responsabilidad por la venta, este pago se compensará directamente con la comisión por pagar a EL COMISIONISTA. EL COMITENTE podrá continuar las acciones de cobranzas directamente o a través de EL COMISIONISTA contra los clientes deudores. EL COMISIONISTA se obliga a no vender LOS PRODUCTOS entregados en comisión a los clientes deudores hasta que no hayan cumplido con pagar o refinanciar, con aprobación de EL COMITENTE, la totalidad de su deuda.

NOVENA: CONTRAPRESTACIÓN

- 9.1. Las partes acuerdan por el presente documento, que como retribución por los servicios de comisión mercantil ejecutados en los términos previstos en el presente contrato, EL COMISIONISTA pagará las siguientes comisiones:
 - Una comisión que ascenderá al 10% del total de los productos vendidos en el local ubicado en Jr. Gamarra N° 580 Intr. 4 y 5 del 3er piso del C.C. Mercaderes, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad.
 - Una comisión que ascenderá al 8% del total de los productos vendidos en el local ubicado en Jr. Gamarra N° 580 Intr. 7 y 8 del 2do piso del C.C. Mercaderes, Distrito y Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad.
 - Una comisión del 1% por cumplimiento de meta mensual, si se llega al objetivo acordado.
- 9.2. Se deja constancia que estas comisiones cubre los servicios conexos directamente necesarios para la venta y demás cláusulas del presente contrato.
- 9.3. Asimismo, queda pactado que si en caso EL COMISIONISTA cumpliera con los niveles de venta establecidos previamente, por EL COMITENTE, para cada uno de los locales antes mencionados, el primero recibirá el 1% adicional a las comisiones antes señaladas. Los niveles de venta serán fijados por EL COMITENTE y comunicados de forma oportuna al COMISIONISTA.
- 9.4. El monto de la comisión podrá reajustarse en cualquier momento por acuerdo entre las partes, para ello bastará una comunicación por escrito a la otra parte y la aceptación de ésta también por escrito.

- 9.5. La comisión será pagadera dentro de los Quince (15) días hábiles del mes siguiente a las ventas realizadas en determinado mes y una vez hayan sido liquidadas las facturas. EL COMISIONISTA emitirá una factura por el monto total de la comisión.

DÉCIMA: EXCLUSIVIDAD

- 10.1. EL COMISIONISTA reconoce a EL COMITENTE como suministrante exclusivo de LOS PRODUCTOS, comprometiéndose, en consecuencia, a no procurarse, directa o indirectamente, productos de igual o similar naturaleza, de otro distribuidor o fabricante que no sea EL COMITENTE, bajo sanción de resolución de pleno derecho del presente contrato, salvo en aquellos casos autorizados previa y expresamente por EL COMITENTE.

DÉCIMO PRIMERA: PROPIEDAD INTELECTUAL

- 11.1. EL COMISIONISTA reconoce el derecho de propiedad intelectual de arrendamiento que tiene EL COMITENTE sobre la marca "Sport Center" y lemas comerciales, así como cualquier otro derecho de propiedad industrial, que distingan a LOS PRODUCTOS.
- 11.2. El uso que EL COMISIONISTA haga de la marca, y/o lemas y otros similares destinados a fomentar y/o promocionar la venta de LOS PRODUCTOS, se sujetará a las condiciones que establezca EL COMITENTE, en razón de la cesión de derechos sobre la marca SPORT CENTER que ostenta.
- 11.3. EL COMISIONISTA se obliga a no obtener el registro de marca, nombres, lemas comerciales y cualquier otro derecho de propiedad industrial similar a los de EL COMITENTE o de la marca SPORT CENTER, que pueda inducir en forma alguna a confusión.

DÉCIMO SEGUNDA: RESPONSABILIDAD TRIBUTARIA

- 12.1. Las partes declaran que conforme a lo dispuesto en el artículo 3, numeral 2, inciso a) y en el artículo 4, numeral 2 del reglamento de la ley del IGV, en la entrega de los productos contractuales al comisionista la obligación tributaria nacerá cuando éste venda los referidos bienes por cuenta de EL COMITENTE, siendo sujeto del impuesto por dichas ventas EL COMITENTE.
- 12.2. EL COMISIONISTA asume la responsabilidad por las contingencias tributarias que puedan derivarse para EL COMITENTE al no habersele informado en su oportunidad de las ventas efectuadas, LOS PRODUCTOS entregados en consignación o de la información que haya sido incompleta o equivocada y que como consecuencia de ello EL COMITENTE no haya procedido a facturar correctamente o registrado oportunamente las ventas efectuadas de LOS PRODUCTOS.
- 12.3. De resultar el incumplimiento de EL COMISIONISTA en una obligación de pago para EL COMITENTE por cualquier concepto frente a la Superintendencia de Administración Tributaria, EL COMISIONISTA se obliga a reembolsar dentro de las 24 horas siguientes los montos que EL COMITENTE haya cancelado.
- 12.4. EL COMISIONISTA debe llevar un registro en el que establezca los saldos de mercadería recibidas en comisión indicando, entre otros, la información de la venta de los bienes comisionados (señalando el número del comprobante de pago) y las devoluciones de los bienes entregados o recibidos en comisión.

DÉCIMO TERCERA:

- 13.1. Las entregas de LOS PRODUCTOS en comisión estarán amparadas en cada ocasión por los comprobantes de pago correspondientes de conformidad con la legislación vigente, entendiéndose que el presente contrato regula las condiciones de dichas entregas.
- 13.2. EL COMITENTE entregará a EL COMISIONISTA talonarios de comprobantes de pago (facturas, boletas de venta, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito), y recibos de entrega y devolución de LOS PRODUCTOS, con series asignadas a cada sucursal de EL COMISIONISTA,

que serán utilizados oportuna y obligatoriamente por EL COMISIONISTA para la venta de LOS PRODUCTOS y cobranza.

- 13.3. EL COMISIONISTA se hace responsable directo de la no entrega y/o no emisión por cuenta de EL COMITENTE del comprobante de pago correspondiente en cada operación, o de su llenado en forma defectuosa y/o incompleta, para lo cual declara expresamente que son de su cargo y responsabilidad las sanciones por las infracciones que resultasen del incumplimiento de esta obligación, asumiendo íntegramente el reembolso del total de la multa y/o sanción que pudiera aplicar la SUNAT a EL COMITENTE por dicho incumplimiento.
- 13.4. Además de lo dispuesto en el párrafo anterior, si EL COMISIONISTA no cumple con entregar y/o emitir los comprobantes de pago correspondientes en cada operación, o si se ha llenado los mismos de forma defectuosa y/o incompleta, EL COMITENTE queda facultado para realizar un descuento en la comisión de venta establecida en la cláusula 9.1 del presente contrato, equivalente al 15% de una UIT; asimismo, si producto de la actuación y/o omisión de EL COMISIONISTA, se le impone alguna infracción, multa o en general cualquier medida que afecte el normal desarrollo de las actividades comerciales de EL COMITENTE, el descuento realizado a EL COMISIONISTA en la comisión de venta, será la suma equivalente al valor de 1 UIT.

DÉCIMO CUARTA: AUDITORÍAS

- 14.1. EL COMISIONISTA permitirá a EL COMITENTE examine en cualquier momento que estime conveniente, sin necesidad de preaviso y por intermedio de las personas que designe, las existencias en los almacenes de EL COMISIONISTA de LOS PRODUCTOS entregados en comisión, así como la revisión de documentación contable que ampare las operaciones comerciales de EL COMISIONISTA respecto de LOS PRODUCTOS y su gestión de cobranza.
- 14.2. Para estos fines, EL COMITENTE podrá practicar auditorías directamente o por intermedio de terceros, si lo estima conveniente el costo de la auditoría será asumido íntegramente por EL COMISIONISTA en caso ésta revele algún tipo de irregularidad o inexactitud en la información proporcionada por EL COMISIONISTA a EL COMITENTE.

DÉCIMO QUINTA: CALIDAD E IMAGEN

- 15.1. EL COMISIONISTA se compromete a realzar en todo momento la imagen y calidad de LOS PRODUCTOS y se obliga a poner a disposición de EL COMITENTE todos los medios a su alcance para promocionar la venta de los mismos; en virtud de la obligación que asume, EL COMISIONISTA podrá incurrir en gastos promocionales, de material publicitario y otros, de común acuerdo con EL COMITENTE. En el mismo sentido, EL COMISIONISTA se compromete a respetar los estándares de calidad establecidos por el titular de la marca SPORT CENTER en la celebración del contrato de cesión de derechos celebrado con EL COMITENTE, dejando expresa constancia que conoce el contenido del mencionado contrato de cesión de derechos, así como los estándares de calidad establecidos en el mismo para el uso de la marca.

DÉCIMO SEXTA: NO COMPETENCIA

- 16.1. EL COMISIONISTA no podrá, por sí o por intermedio de terceros, fabricar, comercializar, promocionar o distribuir en alguna forma mercadería que pueda ser considerado por EL COMITENTE como competencia de LOS PRODUCTOS, bajo sanción de resolución de pleno derecho del contrato. Adicionalmente, en caso de incumplimiento por parte de EL COMISIONISTA, EL COMITENTE tendrá derecho a exigir el pago de la correspondiente indemnización de daños y perjuicios.

DÉCIMO SÉTIMA: RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

- 17.1. EL COMITENTE podrá resolver de pleno derecho el presente contrato en los siguientes casos:
 - 17.1.1. Si EL COMISIONISTA vendiera, promocionara, entregara, obsequiara, distribuyera, comercializara o exhibiera de cualquier forma productos deportivos no suministrados por EL COMITENTE y que sean considerados por este último como competencia de LOS PRODUCTOS.

- 17.1.2. SI EL COMISIONISTA incumpliera con las obligaciones asumidas en el presente contrato, debe entenderse que ésta causal constituye causal resolutoria expresa por incumplimiento y que la resolución de los contratos se producirá de pleno derecho en cuanto EL COMITENTE comunique a EL COMISIONISTA que hace efectiva la cláusula resolutoria mediante carta notarial, entendiéndose terminado el contrato al día siguiente de recibida la carta notarial.
- 17.1.3. EL COMITENTE podrá valerse de la presente cláusula resolutoria frente a cualquier incumplimiento de EL COMISIONISTA. En caso de resolución del presente contrato EL COMISIONISTA deberá entregar a EL COMITENTE a más tardar el día en que se haga efectiva la resolución, el importe de las cobranzas efectuadas a esa fecha que no hayan sido liquidadas, devolver los comprobantes de pagos emitidos y pendientes de cobranza, los talonarios de comprobantes de pago proporcionados, así como devolver LOS PRODUCTOS entregados y no vendidos, así como todo artículo o documento que sea de propiedad de EL COMITENTE y que haya sido entregado para las actividades comprendidas en este contrato.
- 17.1.4. A su solo criterio, EL COMITENTE podrá alternativamente optar por suspender la ejecución del presente contrato hasta que EL COMISIONISTA cumpla con sus obligaciones; sin que ello sea óbice para que EL COMITENTE en cualquier momento ejerza su derecho a resolverlo conforme a lo establecido en el párrafo anterior. Los pagos que se encontraran pendientes al momento de la suspensión o conclusión del presente contrato se deberán efectuar dentro de los plazos que correspondían ser pagados.
- 17.1.5. Si EL COMISIONISTA no cumpliera con devolver LOS PRODUCTOS comisionados, así como no cumpliera cualquiera otra obligación prevista en el presente contrato en los términos estipulados, quedará automáticamente constituido en mora, sin necesidad de requerimiento ni intimación alguna, de conformidad con el inciso 1) del art. 1333° del Código Civil, y en su caso obligado a pagar los intereses pactados y la indemnización por el daño ulterior a que se contrae el art. 1324° del Código Civil. No obstante lo expresado y a su solo criterio, EL COMITENTE podrá renunciar total o parcialmente a cobrar el interés y la indemnización del daño ulterior a que se contrae esta cláusula.
- 17.2. EL COMISIONISTA podrá resolver de pleno derecho el presente contrato en los siguientes casos:
- 17.2.1. Si EL COMITENTE no cumpliera con pagar la comisión mercantil en los plazos establecidos.
- 17.2.2. En el caso que, EL COMITENTE incumpliera cualesquiera de las obligaciones **asumidas** en el presente contrato. Debe entenderse que ésta constituye una cláusula resolutoria expresa por incumplimiento y que la resolución de los contratos se producirá de pleno derecho en cuanto EL COMISIONISTA comunique a EL COMITENTE que hace efectiva la cláusula resolutoria mediante carta notarial, entendiéndose terminado el contrato al día siguiente de recibida la carta notarial. EL COMISIONISTA podrá valerse de la presente cláusula resolutoria frente a cualquier incumplimiento de EL COMITENTE, independientemente a si dicho incumplimiento disminuye o no la confianza en la exactitud de los sucesivos cumplimientos.
- 17.2.3. En caso de resolución del presente contrato EL COMITENTE deberá pagar a EL COMISIONISTA el día en que se haga efectiva la resolución del contrato el importe de las comisiones adeudadas y recibir toda la documentación referente al presente contrato.

DÉCIMO OCTAVA: SECRETOS COMERCIALES

- 18.1. Estará prohibido a EL COMISIONISTA, incluso tras el término del presente contrato, revelar a terceros los conocimientos y/o secretos comerciales de LA COMITENTE o usar en su provecho directo o indirecto dichos conocimientos y/o secretos.

DECIMO NOVENA: CESIÓN DE POSICIÓN CONTRACTUAL

- 19.1. EL COMISIONISTA no podrá ceder su posición contractual, ni transferir por ningún título, los derechos y deberes que emanen de este contrato, sin la previa autorización escrita de EL COMITENTE, bajo sanción de resolución del presente contrato.

VIGÉSIMA: GASTOS Y TRIBUTOS DEL CONTRATO

- 20.1. Las partes acuerdan que todos los gastos y tributos que origine la celebración del presente contrato serán asumidos por ambas partes en igual proporción, salvo los que por ley les correspondan a cada una de ellas; con excepción de lo dispuesto en la cláusula décimo segunda del presente contrato, en cuyo caso EL COMISIONISTA deberá resarcir los gastos efectuados por EL COMITENTE.

VIGÉSIMO PRIMERA: COMPETENCIA TERRITORIAL

- 21.1. Para efectos de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución de este contrato, las partes se someten territorial de los jueces y tribunales de Trujillo.

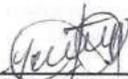
VIGÉSIMO SEGUNDA: DOMICILIO

- 22.1 Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por conducto notarial.

VIGÉSIMO TERCERA: ACUERDOS FINALES

- 23.1. Se deja expresa constancia que el presente contrato constituye el acuerdo total de las partes, sustituye cualquier acuerdo verbal o escrito que haya sido previamente celebrado entre ellas respecto a su contenido y/o materia, no beneficia a ninguna persona distinta de las partes y no podrá modificarse sino por medio de un documento escrito debidamente firmado por las partes.
- 23.2. Las partes reconocen que los títulos que encabezan las Cláusulas del contrato son meramente enunciativos y no serán tomados en cuenta para la interpretación de su contenido.
- 23.3. El presente contrato y sus condiciones deben interpretarse como un todo. Por lo tanto, la nulidad o ineficacia de alguna Cláusula o estipulación no afectará la validez de las demás, salvo que las partes consideren la resolución de común acuerdo.
- 23.4. En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas contenidas el Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.
- 23.5. Las partes enteradas del contenido del presente contrato, dejan expresa constancia de que en su celebración no ha mediado dolo, error, violencia ni intimidación ni ningún otro vicio de la voluntad que pudiera acarrear su nulidad.

En señal de conformidad, las partes suscriben el presente documento por duplicado y a un solo efecto, en la ciudad de Trujillo, a los 01 días del mes de Octubre del 2015.


EL COMITENTE
NESTOR ENRIQUE PRADO MEDINA
GERENTE GENERAL
"DIDENOR S.A.C"


EL COMISIONISTA
JESÚS EFRAÍN ALVARADO CHÁVEZ
GERENTE GENERAL
"ROMAL SPORT S.A.C"

**ANEXO N° 4: ACREDITACIÓN, REALIZACIÓN Y ENTREGA DE VOUCHERS
AL ÁREA DE TESORERÍA**

 PAGOS POR DÍA						
-- / -- / ----						
VENCIMIENTO	CATEGORIA	ACREEDOR	REFERENCIA	IMPORTE EN \$	T.C	IMPORTE EN S/
						<u>S/.</u> -

ENTREGA

RECIBE
V°B°

ANEXO N° 5: CONTROL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA					
-- / -- / ----					
FECHA	N° FACTURA	CONCEPTO	IMPORTE	N° GUIA	OBSERVACION

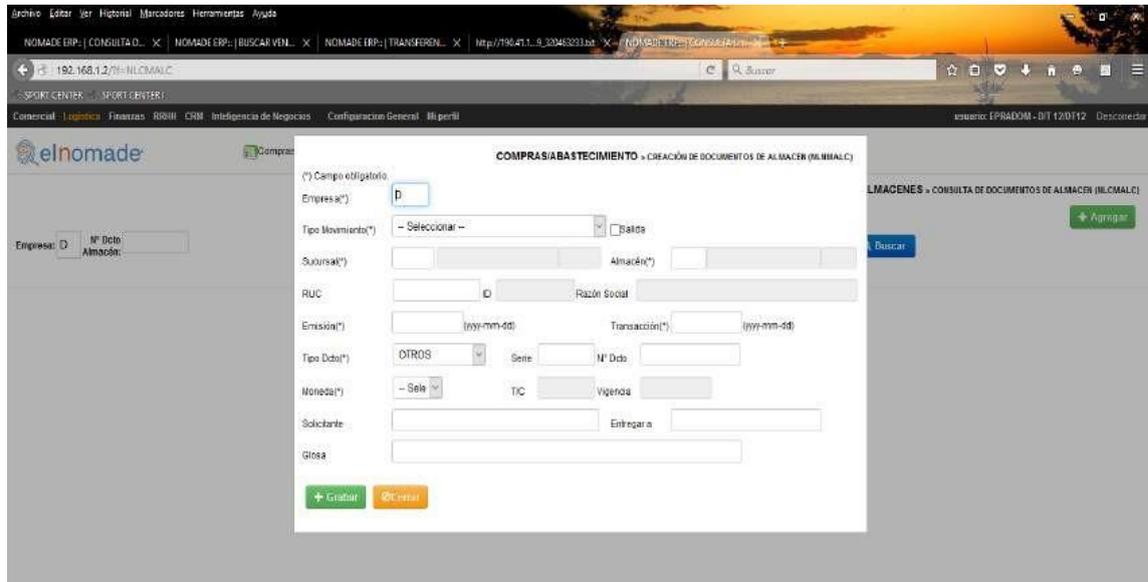
APROBADO POR COMPRAS
V°B°

RECIBIDO POR ALMACEN
V°B°

PAGADO POR TESORERÍA
V°B°

ANEXO N° 6: PARÁMETRO ESTABLECIDO PARA INGRESO DE MERCADERÍA AL SISTEMA NOMADE

✓ INGRESO DE FACTURA



Archivo | Editar | Ver | Historial | Mercaderías | Herramientas | Ayuda

NOMADE ERP | CONSULTA D... | NOMADE ERP | BUSCAR VEN... | NOMADE ERP | TRANSFEREN... | http://192.168.1.2/98-ILCMALC | NOMADE ERP | MOVIMIENTOS DE ALMACEN (RILCMALC)

192.168.1.2/98-ILCMALC

SPORT CENTER | SPORT CENTER |

Comercial | Logística | Finanzas | RRHH | CRM | Inteligencia de Negocios | Configuración General | Mi perfil

usuario: EPRADOM - DT 12/01/12 | Desconectar

elnomade

Compras

ALMACENES > CONSULTA DE DOCUMENTOS DE ALMACEN (RILCMALC)

+ Agregar

Buscar

COMPRAS/ABASTECIMIENTO > CREACIÓN DE DOCUMENTOS DE ALMACEN (RILCMALC)

(*) Campo obligatorio

Empresa(*) D

Tipo Movimiento(*) -- Seleccionar -- Bodega

Sucursal(*) Almacén(*)

RUC ID Razón Social

Emisión(*) (yyy-mm-dd) Transacción(*) (yyy-mm-dd)

Tipo Dcto(*) DTROS Serie N° Dcto

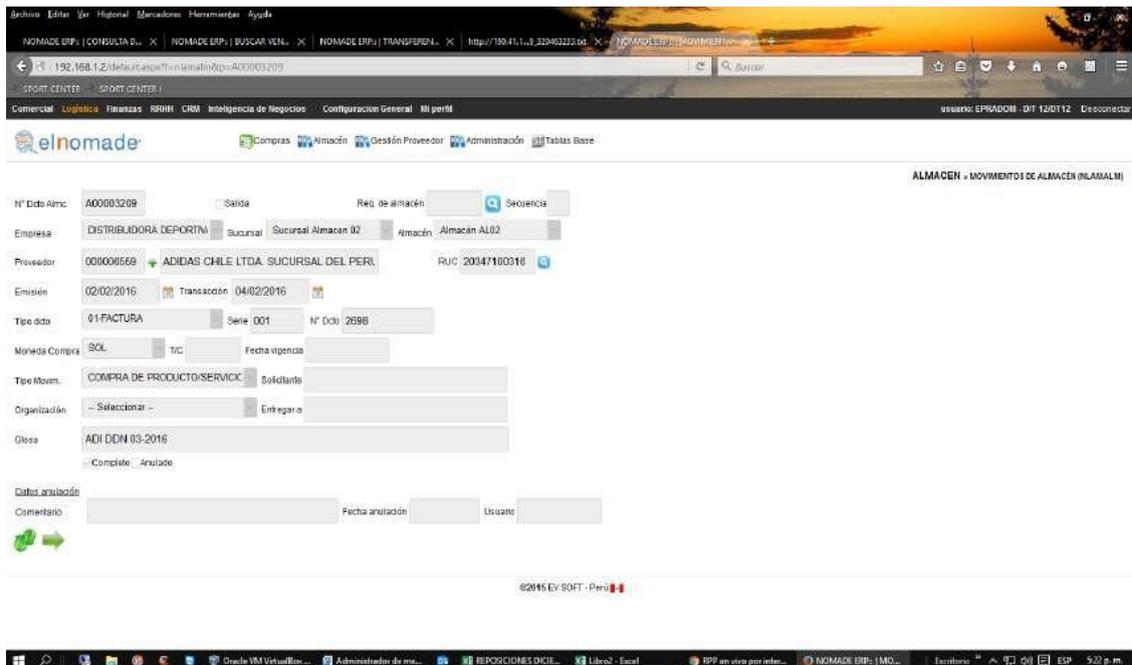
Moneda(*) -- Sele -- TIC Vigencia

Solicitante Entregar a

Glosa

+ Registrar + Cancelar

✓ INGRESO DE DATOS DEL PROVEEDOR



Archivo | Editar | Ver | Historial | Mercaderías | Herramientas | Ayuda

NOMADE ERP | CONSULTA D... | NOMADE ERP | BUSCAR VEN... | NOMADE ERP | TRANSFEREN... | http://192.168.1.2/98-ILCMALC | NOMADE ERP | MOVIMIENTOS DE ALMACEN (RILCMALC)

192.168.1.2/98-ILCMALC

SPORT CENTER | SPORT CENTER |

Comercial | Logística | Finanzas | RRHH | CRM | Inteligencia de Negocios | Configuración General | Mi perfil

usuario: EPRADOM - DT 12/01/12 | Desconectar

elnomade

Compras | Almacén | Gestión Proveedor | Administración | Tablas Base

ALMACEN > MOVIMIENTOS DE ALMACEN (RILCMALC)

N° Dcto Almc: A00003209 Salda Req. de almacén Secuencia

Empresa DISTRIBUIDORA DEPORTIVA Sucursal Sucursal Almacén 02 Almacén Almacén AL02

Proveedor 000006569 ADIDAS CHILE LTDA. SUCURSAL DEL PERU RUC 20347180316

Emisión 02/02/2016 Transacción 04/02/2016

Tipo Dcto 01-FACTURA Serie 001 N° Dcto 2098

Moneda Compra SOL TIC Fecha vigencia

Tipo Movim. COMPRA DE PRODUCTO/SERVICIO Solicitante

Organización -- Seleccionar -- Entregar a

Glosa ADI DDN 03-2016

Complete Anulado

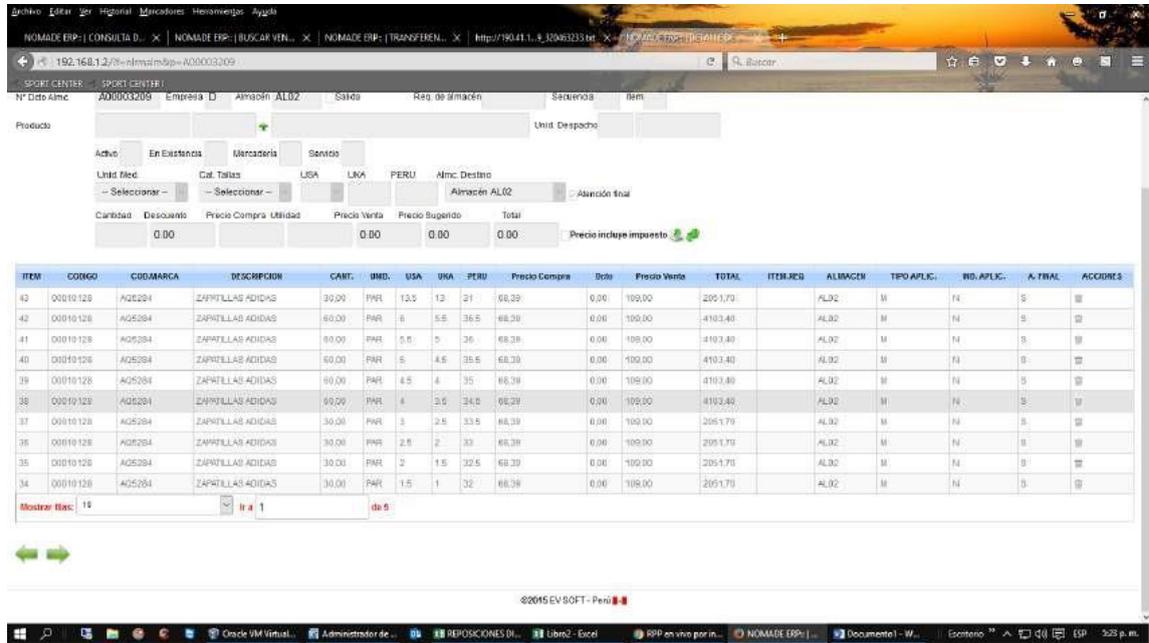
Datos anulación

Comentario Fecha anulación Ucuanto

82845 EV 90FT - Perú

Windows | Oracle VM VirtualBox... | Administrador de ma... | REPOSICIONES DICE... | Libro2 - Escal... | RPP en vivo por web... | NOMADE ERP - (MO... | Escritorio | ESP 9:22 p.m.

✓ **INGRESO DEL DETALLE DE LA MERCADERÍA**



SPORC CENTER | SPORT CENTER |
N° Dato Almac: A000000009 Empresa: D Almacén: AL02 Sistema: Req. de almacén Secuencia: Item

Producto: [Form] Unit. Despacho: [Form]

Activo: [Form] En Existencia: [Form] Mercadería: [Form] Sonetos: [Form]

Unid. Med: [Form] Cal. Tallas: [Form] USA: [Form] LKA: [Form] PERU: [Form] Almac. Destino: [Form]

Cantidad: [Form] Precio Compra: [Form] Precio Venta: [Form] Precio Sugerido: [Form] Total: [Form]

0.00 0.00 0.00 0.00 Precio incluye impuesto

ITEM	COIGO	COD.MARCA	DESCRIPCION	CANT.	UMD.	USA	UNA	PERU	Precio Compra	Bole	Precio Venta	TOTAL	ITEM. REQ.	ALMACEN	TPO. APLIC.	BO. APLIC.	A. FINAL	ACCIONES
43	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	30.00	PAR	13.0	12	21	68.39	0.00	109.00	2051.70		AL92	M	NI	S	
42	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	60.00	PAR	8	5.5	35.5	68.39	0.00	109.00	4103.40		AL92	M	NI	S	
41	00010128	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	60.00	PAR	5.5	5	36	68.39	0.00	109.00	4103.40		AL92	M	NI	S	
40	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	60.00	PAR	5	4.5	35.5	68.39	0.00	109.00	4103.40		AL92	M	NI	S	
39	00010128	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	60.00	PAR	4.5	4	35	68.39	0.00	109.00	4103.40		AL92	M	NI	S	
38	00010128	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	60.00	PAR	4	3.5	34.5	68.39	0.00	109.00	4103.40		AL92	M	NI	S	
37	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	30.00	PAR	3	2.5	33.5	68.39	0.00	109.00	2051.70		AL92	M	NI	S	
36	00010128	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	30.00	PAR	2.5	2	33	68.39	0.00	109.00	2051.70		AL92	M	NI	S	
35	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	30.00	PAR	2	1.5	32.5	68.39	0.00	109.00	2051.70		AL92	M	NI	S	
34	00010126	A02084	ZAPATILLAS ADIDAS	30.00	PAR	1.5	1	32	68.39	0.00	109.00	2051.70		AL92	M	NI	S	

Mostrar Itac: 15 de 1 a 1 de 5

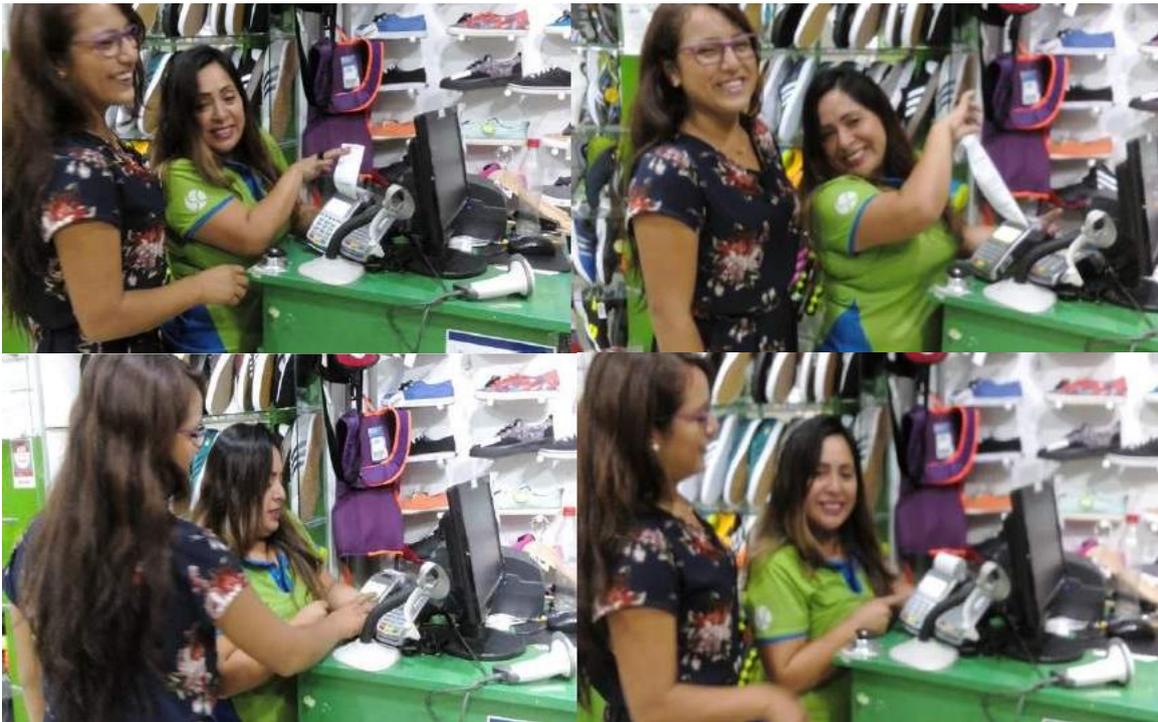
©2015 EV SOFT - Perú

ANEXO N° 7: VERIFICACION EN LA RECEPCIÓN DE MERCADERIA





ANEXO N° 8: CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN CIERRE DE P.O.S



ANEXO N° 9: REPORTE DE INFLACIÓN MAYO 2015 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017 del banco central de reservas del Perú.

Cuadro 8 PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)								
	2014		2015*			2016*		2017*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Ene.15	RI May.15	RI Ene.15	RI May.15	RI May.15
Agropecuario	1,3	1,4	0,4	2,6	1,6	3,5	4,4	3,8
Agrícola	0,5	0,2	-2,6	2,3	0,3	3,8	5,1	4,0
Pecuario	4,6	3,3	4,4	3,0	3,6	3,2	3,4	3,6
Pesca	-4,8	-27,9	-9,2	17,2	17,2	18,1	17,8	13,5
Minería e hidrocarburos	5,0	-0,8	4,1	5,6	4,2	10,5	11,6	14,8
Minería metálica	5,6	-2,1	6,6	6,3	6,8	12,1	11,9	17,8
Hidrocarburos	3,0	4,0	-4,2	3,2	-5,2	5,0	10,6	1,9
Manufactura	4,1	-3,3	-5,2	3,7	2,3	4,7	4,1	4,9
Recursos primarios	8,5	-9,7	-11,1	5,4	6,4	5,5	4,2	8,4
Manufactura no primaria	2,7	-1,0	-3,1	3,2	1,3	4,5	4,0	4,0
Electricidad y agua	5,7	4,9	4,6	5,3	5,1	6,1	6,0	6,0
Construcción	5,2	1,7	-6,8	5,7	1,9	7,0	5,0	5,0
Comercio	5,2	4,4	3,6	4,9	4,4	5,5	4,4	4,4
Servicios	5,8	4,9	4,1	4,9	4,5	5,5	4,4	4,4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5,0	2,4	1,7	4,8	3,9	6,0	5,3	5,8
Nota:								
PBI primario	4,4	-2,3	0,6	5,0	4,1	8,2	8,8	11,2
PBI no primario	5,2	3,6	2,0	4,7	3,8	5,5	4,5	4,4

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

ANEXO N° 10: EXIGIBILIDAD DEL CIERRE DE P.O.S DIARIO DE LAS TODAS LAS TIENDAS DE LA EMPRESA.

Exigibilidad de cierre de P.O.S diario de las tiendas																																				
SEPTIEMBRE																																				
TDA\ DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL CIERRES					
																															MES	META				
T01	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	233	570	40.88%			
T02	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1						
T03	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1						
T04	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0						
T05	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0						
T06	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1						
T07	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1						
T08	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1						
T09	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0						
T10	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0						
T11	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0						
T12	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0						
T13	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1						
T14	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0						
T15	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0						
T16	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0						
T17	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0						
T18	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0						
T19	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0						
OCTUBRE																																				
TDA\ DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL CIERRES				
																															MES	META				
T01	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	275	589	46.69%		
T02	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0					
T03	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0						
T04	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0						
T05	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0			
T06	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1			
T07	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0			
T08	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1			
T09	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0			
T10	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0			
T11	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0		
T12	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	
T13	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	
T14	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	
T15	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
T16	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	
T17	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
T18	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
T19	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0
NOVIEMBRE																																				
TDA\ DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL CIERRES					
																															MES	META				
T01	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1		
T02	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1		
T03	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1		
T04	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1		
T05	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	
T06	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
T07	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	
T08	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	
T09	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	
T10	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
T11	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	
T12	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	
T13	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	
T14	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
T15	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1																					