



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL PLAN FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA GRUPO PALERMO SRL EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores:

Br. Ana Cecilia Huamán Burgos
Br. Doménica Viviana Esquivel Montes

Asesor:

CPC Juan Carlos Sánchez León

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Ana Cecilia Huamán Burgos y Doménica Viviana Esquivel Montes**, denominada:

“EL PLAN FINANCIERO Y SU INCIENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA GRUPO PALERMO SRL EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2017.”

CPC. Juan Carlos Sánchez León.
ASESOR

Mg CPC. Carola Rosana Salazar Rebaza.
JURADO
PRESIDENTE

Mg CPC Rossana Cancino Olivera
JURADO

.Mg CPC Cecilia Fhon Nuñez
JURADO

DEDICATORIA

Quiero agradecer en primer lugar a Dios ya que gracias a él he logrado concluir mi Carrera.

A mi madre porque siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona; A mis hermanas por su gran apoyo incondicional ya que sin su ayuda no hubiese podido lograrlo.

A mi hijo y a mi esposo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, ya que de alguna u otra manera ha contribuido para el logro de mis objetivos.

Ana Cecilia, Huamán Burgos

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a creer más en él.

A mis hijas por apoyarme con cada sueño y por ser mi fuente de fortaleza, por comprender cada decisión y por amarme como lo hacen; A mi Madre quien con su esfuerzo y sacrificio han sabido guiarme por el sendero del bien y la superación. También agradezco a una persona especial. Que con su ejemplo, cariño y comprensión estuvo siempre apoyándome para la culminación de esta tesis.

Doménica Viviana, Esquivel Montes

AGRADECIMIENTO

Primero y como más importante, quiero agradecer sinceramente a nuestro asesor CPC Juan Carlos Sánchez León, por su apoyo, paciencia y dedicación en la elaboración de nuestra Tesis.

A nuestros profesores de la Facultad de Negocios en especial a nuestros profesores de la carrera de Contabilidad, Jorge Vílchez Pérez, Carola Salazar Rebaza, Roxana Cancino Olivera, quienes fueron una guía durante la culminación de la carrera. Así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

Mi agradecimiento también va dirigido al Gerente General de la empresa Grupo Palermo S.R.L. El Sr. Julio Enrique Merino Vereau por haber permitido que realice mi Tesis de su prestigiosa empresa.

Y para finalizar también, agradezco a nuestros familiares, amigos que de alguna manera han apoyado y empujado a la realización de este informe, a todos les doy un profundo agradecimiento por todo lo brindado ya que de esta manera culmine mi gran objetivo.

Ana Cecilia, Huamán Burgos

Un agradecimiento especial a nuestro asesor CPC Juan Carlos Sánchez León, por los conocimientos aportados, paciencia y entusiasmo en la realización de este informe.

A nuestros profesores de la Facultad de Negocios en especial a nuestros profesores de la carrera de Contabilidad, Jorge Vílchez Pérez, Carola Salazar Rebaza, Roxana Cansino Olivera, q fueron una guía durante la culminación de la carrera. Que ofrecen con dedicación sus mejores aportes para nuestra óptima formación profesional, por todas las clases y todas las cosas nuevas que aprendimos en ellos porque cada experiencia vivida nos enseñó a crecer como profesionales y como personas.

A nuestros compañeros de clase quienes nos acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos, siguiendo los buenos consejos, copiando las buenas actitudes compartiendo momentos y experiencias inolvidables que fortalecieron nuestro amor y compromiso con la universidad.

Finalmente, agradezco a nuestros familiares, amigos y personas que han ayudado y empujado a la realización de este informe, desde lo más profundo de nuestro corazón un agradecimiento.

Doménica Viviana, Esquivel Montes

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	xi
<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u>	12
<i>Realidad problemática.....</i>	<i>12</i>
<i>Formulación el problema.....</i>	<i>13</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>13</i>
<i>Limitaciones.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>14</i>
<u>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</u>	15
<i>Antecedentes.....</i>	<i>15</i>
<i>Bases teóricas.....</i>	<i>16</i>
<i>Definición de Terminos Basicos</i>	<i>33</i>
<u>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</u>	35
<i>Hipótesis.....</i>	<i>35</i>
<i>Operacionalización de variables.....</i>	<i>35</i>
<i>Diseño de la investigación.....</i>	<i>38</i>
<i>Población, muestra y Tecnica de Instrumentos recolección de datos.....</i>	<i>38</i>
<i>Metodos y instrumentos de analisis de datos.....</i>	<i>39</i>
<u>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</u>	40
<i>Datos de la empresa.....</i>	<i>40</i>
<i>Diagnóstico de la situación económica y financiera</i>	<i>42</i>
<i>Diseño del Plan Financiero.....</i>	<i>56</i>
<i>Implementación del Plan Financiero.....</i>	<i>74</i>
<i>Comprobación del Plan Financiero con sus indicadores</i>	<i>83</i>
CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....	88
<u>CONCLUSIONES</u>	93
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	96
<u>REFERENCIAS.....</u>	97
<u>ANEXOS</u>	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Variable Independiente.....	36
Tabla N° 02 Variable Dependiente.....	37
Tabla N° 03 Medición Contratación de Personal.....	48
Tabla N° 04 Cronograma de Obligaciones Financieras.....	49
Tabla N° 05 Intereses Moratorios por Deudas.....	50
Tabla N° 06 Estado de Situación Financiera 2016 y 2015.....	51
Tabla N° 07 Estado de Situación Económica 2016 y 2015.....	52
Tabla N° 08 Indicadores Financieros 2016 y 2015.....	53
Tabla N° 09 Gastos por Mantenimiento de Local 2016.....	57
Tabla N° 10 Cronograma de Obligaciones Financieras Refinanciado.....	63
Tabla N° 11 Comparativo de Proveedores 2017 – 2016.....	64
Tabla N° 12 Tendencia de Ventas.....	64
Tabla N° 13 Reducción de Costo de Mercadería.....	65
Tabla N° 14 Reducción de Personal Administrativo.....	65
Tabla N° 15 Reducción de Personal de Ventas.....	66
Tabla N° 16 Reducción de Deuda Financiera.....	66
Tabla N° 17 Presupuesto de Ventas	68
Tabla N° 18 Presupuesto de Compras.....	69
Tabla N° 19 Presupuesto de Gasto administrativo.....	70
Tabla N° 20 Presupuesto de Gasto de Ventas.....	71
Tabla N° 21 Presupuesto de Deuda Financiera.....	72
Tabla N° 22 Presupuesto – Flujo de Caja.....	73
Tabla N° 23 Implementación de Plan financiero.....	74
Tabla N° 24 Aplicación Presupuesto de Ventas 2016.....	75
Tabla N° 25 Aplicación Presupuesto de Compras.....	76

Tabla N° 26 Aplicación Presupuesto de Gasto administrativo.....	77
Tabla N° 27 Aplicación Presupuesto de Gasto de Ventas.....	78
Tabla N° 28 Aplicación Presupuesto de Deuda Financiera.....	79
Tabla N° 29 Aplicación Presupuesto – Flujo de Caja.....	80
Tabla N° 30 Estado de Situación Financiera 2017 Ejecutado vs Presupuestado.....	81
Tabla N° 31 Estado de Situación Económica 2017 Ejecutado vs Presupuestado.....	82
Tabla N° 32 Estado de Situación Financiera 2017 y 2016.....	83
Tabla N° 33 Estado de Situación Económica 2017 y 2016.....	84
Tabla N° 34 Indicadores Financieros 2017 y 2016.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Esquema del Plan Financiero.....	18
Figura N° 02 Organigrama Grupo Palermo.....	42
Figura N° 03 Proceso de Análisis Financiero Diagnostico.....	44
Figura N° 04 Proceso de Compras Diagnostico.....	46
Figura N°05 Proceso de Contratación de Personal Diagnostico	48
Figura N° 06 Proceso de Análisis Financiero – Diseño.....	57
Figura N° 07 Ubicación Local Breña / Lima Perú.....	59
Figura N° 08 Interior del Inmueble Lima.....	59
Figura N° 09 Proceso de Compras – Diseño.....	60
Figura N° 10 Proceso de Contratación de Personal – Diseño.....	62
Figura N° 11 Fachada de local Grupo Palermo S.R.L.....	101
Figura N° 12 Interior de Almacén.....	101
Figura N° 13 Oficinas Administrativas.....	101

RESUMEN

La presente investigación cumple la demostración de la mejora de la situación económica y financiera de la empresa Grupo Palermo SRL a través de la implementación de un plan financiero, que diseñando las partes defectuosas del proceso de análisis financiero, compra de mercadería y requerimiento para contratación de personal, mejorar el crecimiento de los ingresos y reduciendo los gastos administrativos, de ventas y financieros se logró lo cometido, este último a través de un refinanciamiento de la deuda, mejorando la situación económica y financiera de la empresa, este se demostrará a través de indicadores financieros de liquidez (*razón corriente, capital de trabajo, prueba ácida, ratio de efectividad*), de gestión (*Ciclo de conversión el efectivo*), endeudamiento (*endeudamiento a corto plazo, largo plazo, total y estructura de capital*) y finalmente los indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, margen bruto, operativo y neto).

Los diseños fueron plasmado en los Presupuestos de Ventas, compras, gasto de ventas, gasto administrativo, deuda financiera y flujo de caja teniendo en cuenta el impacto y la cuantificación de las mejoras por cada uno para luego aplicarlos y buscar la mejora en ingresos y reducción de gastos, teniendo el control y el porcentaje de cumplimiento para asegurarse de la efectividad del plan financiero. Una vez ya implementado el plan financiero se comprobó la mejora en todos sus indicadores (*liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad*).

ABSTRACT

This research complies with the demonstration of the improvement of the economic and financial situation of the company Grupo Palermo SRL through the implementation of a financial plan, designing the defective parts of the financial analysis process, purchase of merchandise and requirement for contracting Personnel, improving revenue growth and reducing administrative, sales and financial expenses, the latter was achieved through a refinance of the debt, improving the economic and financial situation of the company, this will be demonstrated through Liquidity indicators (current ratio, working capital, acid test, effectiveness ratio), management (Cash Conversion Cycle), indebtedness (short term debt, long term, total and capital structure) and finally indicators Of return (ROA, ROE, gross margin, operating and net).

The designs were reflected in the Sales Budgets, purchases, sales expenses, administrative expenses, financial debt and cash flow taking into account the impact and quantification of the improvements for each one, then apply them and seek improvement in revenue and reduction Of expenses, having the control and the percentage of compliance to ensure the effectiveness of the financial plan. Once the financial plan was implemented, the improvement in all its indicators (liquidity, management, indebtedness and profitability) was verified.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas en todo el mundo necesitan de la planificación financiera, porque de algún modo se enfocan en evitar la crisis que puede estar iniciando en sus procesos, o estando en ella, cómo salir de ella, etc. La planificación financiera es un procedimiento que tiene en cuenta tres fases para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo; su correcta ejecución será clave en el proceso de planificación financiera que está enfocada en la mejora de la situación económica financiera de las organizaciones.

La empresa puede planificar en el corto y de largo plazo en donde al tratarse del corto plazo la empresa se fija en el manejo de activos y pasivos corrientes, para conocer la liquidez y la solvencia de la empresa. En ella se analiza la liquidez, como la Gestión de créditos, la gestión de tesorería, el fondo de maniobra, y el nivel de convertibilidad del efectivo (Brealey & Myers, 2006).

Planear es imaginarse en donde queremos estar en un determinado momento y bajo qué condiciones. Sin embargo, no es idear o soñar, sino un proceso estructurado para trazar un camino a la organización considerando los recursos con los cuales cuenta, esto se realiza a través de un plan que no es otra cosa sino un conjunto de directrices que orientan el sentir y pensar de la organización.

La empresa a estudiar es Grupo Palermo S.R.L., dicha empresa se dedica a la venta y alquiler de máquinas fotocopiadoras, servicio de fotocopiado, venta de vehículos automotores y servicio de publicidad. Esta organización no cuenta con un plan financiero que direcciona sus estrategias operativas, por lo que nunca nada de lo que se realiza como gestión es suficiente, y es más, disminuye valor a la empresa con decisiones que restan capital de trabajo. Este es el caso del financiamiento que se realiza mediante el instrumento del leasing para comprar mercaderías e insumos para las diferentes líneas de negocios, gerencia tenía por conducta comprar mercadería sin que sea necesario, generando mayor endeudamiento y gasto financiero por la adquisición de los mismos, de esta forma resta rentabilidad a la líneas de negocio y a la empresa.

Además de ello, se contaba con personal que no era necesario tener para el manejo operativo de la venta de camiones, puesto que una sola persona podría hacerse responsable de la línea de negocio. Debido que la rotación en ventas era lento solo se vendía un camión cada seis meses y solo se atendían siete proformas a la semana. Sin embargo se contaba con dos colaboradores en el área de ventas, así como con un asistente de mecánica y uno en planta, esto daba como resultado un gasto elevado para la línea de negocio y al mismo tiempo le quitaba liquidez a la empresa.

Además se encontró en el área de administración colaboradores que realizaban duplicidad de funciones, generando un incremento en los gastos operativos. En las compras se analizó que los costos de adquisición de la mercadería eran altos a comparación de otros proveedores, lo que influyó mucho para que disminuyan las ventas, liquidez y la rentabilidad de la empresa, puesto que la compra de máquinas fotocopiadoras eran a través de leasing y préstamos bancarios cuyas tasas de interés eran altas, y generaba tener exceso de mercadería con un índice de rotación lento, además de pagar alquiler para su almacenamiento, puesto que no se contaba con un local propio.

Ante estos problemas de contratación de personal, compras y análisis financiero, se daban por tener que pedir préstamos comerciales para solventar la deuda a corto plazo, ya que no se revisan los flujos de efectivo diario, ni el tamaño de los pagos que se realizan; la ideología de la dirección de la empresa es producir y siempre tener lo que el cliente pide, sin embargo las empresas ahora que no están a la vanguardia del análisis de cifras y las principales cuentas que afectan la situación financiera y económica de la empresa, tienden a disminuir el valor que la empresa pueda generar irrumpiendo en las ganancias que se van disminuyendo con el pasar de los años.

Por ende se cree básico y urgente poder contar con un plan financiero para Grupo Palermo, con el fin de reestructurar el análisis financiero, de compras, así como el proceso de requerimiento de personal, evaluando las líneas de negocio para incrementar la rentabilidad, liquidez e índices de gestión, que disminuyeron del año 2016 en relación con el año 2015. Es vital poder contar con un conjunto de planes que permitan ser eficiente en la ejecución de los procesos operativos de la empresa, que sirvan para mejorar sus indicadores y ayude a tener una estructura financiera que genere confianza a las entidades financieras para próximas expansiones del negocio con menor tasa de costo de dinero.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el Plan financiero incide en la situación económica financiera de la empresa Grupo Palermo SRL, en la ciudad de Trujillo en el año 2017?

1.3. Justificación

El presente trabajo se justifica porque se aplica el Plan Financiero desde la historia de la empresa hasta la proyección de sus resultados, utilizando estrategias financieras para cambiar el rumbo del negocio y además permitirá a futuros investigadores contar con insumos para una nueva investigación, respecto al campo de las finanzas y sobre todo en el plan financiero, esta

metodología genera una visión sobre la conducción de una organización que busca mejorar su situación financiera.

Además, la información es importante para la empresa, dado que mediante esta investigación, la información se utilizaría en las decisiones financieras y en los objetivos de corto plazo de la empresa, todo para mejorar la situación financiera de la entidad.

La presente investigación servirá como práctica profesional y poner a prueba los conocimientos aprendidos en las aulas de la universidad, en tal sentido contribuirá a fortalecer la capacidad profesional, que recién empieza. Y además servirá para los futuros egresados que se involucren en este vasto campo de las finanzas.

1.4. Limitaciones

- Las limitaciones de espacio o territorio está enmarcado en la ciudad de Trujillo pero que sus operaciones de la empresa se ubican en diferentes puntos y en la ciudad de Lima para operaciones de su gestión comercial.
- La limitación de información, se presenta por tratarse de información confidencial, y su celo limita las condiciones de la investigación.
- Falta de compromiso para su aplicación de parte del personal involucrado, así exista la aprobación de parte de la gerencia, justamente fue la ayuda de la dirección, la que permitió levantar las limitaciones y culminar la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Demostrar que el Plan Financiero incide en la situación económica y financiera en la empresa Grupo Palermo SRL, en la ciudad de Trujillo en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual económica y financiera, así como de los procesos operativos de la empresa Grupo Palermo SRL.
- Diseñar un plan financiero que resuelva los problemas detectados en los procesos operativos de la empresa del Grupo Palermo SRL.
- Implementar un plan financiero para la empresa Grupo Palermo SRL.
- Comprobar mediante indicadores financieros, que el Plan Financiero incide en la situación económica y financiera de la empresa Grupo Palermo SRL.
-

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La tesis titulada *Aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la situación económica financiera de la empresa Naviera J&A SAC* en el año 2014, publicada por la Universidad Privada del Norte, por Vargas (2014), demostró que el plan financiero proyecta los resultados económicos-financieros, a través de diferentes presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa que se deberán cumplir en un determinado plazo, resultando que sí se mejoró la situación económica-financiera de NAJASAC,

El antecedente mencionado también desarrolla los indicadores para comprobar la mejora de la situación económica y financiera, de manera ordenada y subtitulando la clasificación de estos, modelo interesante en el que nos basaremos para ordenar nuestros resultados.

En el siguiente antecedente tenemos a la tesis *Plan financiero para la empresa Avendaño Briceño Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, periodo 2012-2014*, de Gómez (2013) ha sido desarrollado dada su relevancia en el entorno empresarial cada vez más competitivo, a través de un enfoque de aplicación de la administración financiera como alternativa para cumplir con los objetivos financieros; donde según previo estudio, existe la carencia de esta herramienta, para maximizar sus utilidades y crear valor de empresa. Primero se establecieron indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad que fueron los que indicaron que el correcto cumplimiento de la ejecución del plan financiero, tuvo mejoras en todos los ratios mencionados, es decir mejora de la situación financiera (liquidez, solvencia y gestión) y mejora en la situación económica (rentabilidad).

Es importante tener modelos a seguir de la conformación de los indicadores financieros usados para comprobar la mejora de la situación económica y financiera de la empresa, ya que es el punto más importante de la tesis que se desarrolla con el cuarto objetivo específico de la presente

investigación.

En la tesis *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*, publicada por la Universidad Privada del Norte de Castillo (2015), demostró que la implementación del plan financiero que se motivó la investigación se dio por problemas de liquidez y por financiamiento, afectando su rentabilidad, para ello se tomaron medidas de control dado que la información no era completa, los plazos de cobro muy distanciados, desordenes en las compras, falta de control de los comprobantes de pago, se incidió en nivel de cumplimiento, estrategias para reducir los problemas a fin de mejorar su situación económica financiera a través de esto logra una mejora en la rentabilidad, lo cual se logró a través de la optimización del ingreso de efectivo

Se organiza en la investigación citada, la mejora representada en los indicadores de rentabilidad, solvencia y liquidez; así como los procesos de plazos que los afectaron para poder aplicarlo como estrategias dentro de los sub planes del plan financiero que desarrollará la presente investigación, importante el detalle y orden a tomar en cuenta para su mejor entendimiento.

En este sentido la revisión de la Tesis, *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 Lazo & Moreno (2013). La investigación tuvo como objetivo proponer un Plan Financiero para lograr el crecimiento sostenible de la empresa Glamour Salón y spa de la ciudad de Trujillo. En base a este estudio se determinó la confirmación de la hipótesis, la propuesta de un Plan Financiero incide positivamente en el crecimiento sostenible de la empresa debido a que éste orienta la generación de rentabilidad en el periodo de tiempo propuesto; así mismo, ayuda a tomar decisiones acertadas, y a evaluar la funcionabilidad de cada uno de los procesos.

Es importante analizar a manera de detalle la generación de rentabilidad en el periodo propuesto, y como conclusión el apoyo en la toma de decisiones acertadas, no solo en la mejora de la situación económica y financiera, sino en la evaluación y mejora de los procesos con alguna dificultad o un disminuido grado de eficiencia.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones). No sólo puede hacer referencia a ciertas proyecciones financieras que arroje los estados financieros de resultados y balances de un determinado indicador, sino que también comprende una serie de actividades que se desarrollan a diversos niveles: nivel estratégico, nivel funcional y nivel operativo de una empresa.

Según Groppelli & Nikbakth (2007) es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus

compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales. (pag. 319)

De acuerdo con Gitman (1997) los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guion en la preparación de los planes financieros a corto plazo (operacionales)

Los planes financieros a corto plazo son visualizados en un período de uno a dos años, ya los planes a largo plazo van de dos a diez años. Naturalmente que esos períodos cambian de acuerdo con la actividad y los intereses de la organización. (pag. 608)

2.2.2. EL PROCESO DEL PLAN FINANCIERO:

El Proceso del Plan Financiero es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

El proceso de la planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos a su vez, estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Gitman (2006).

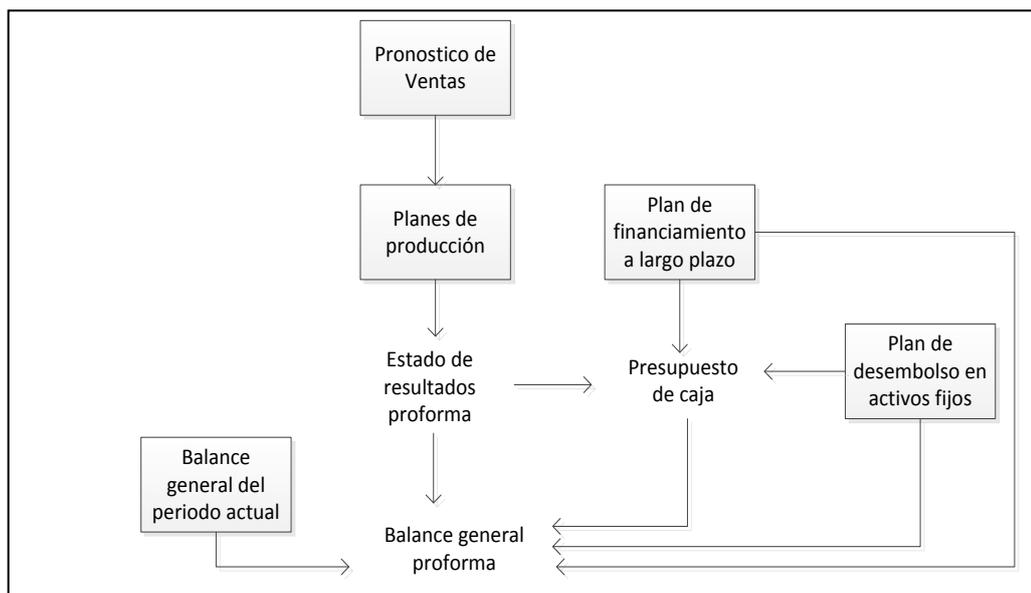
2.2.3. Planes Financieros a largo plazo (Estratégicos)

Estructuran las acciones financieras de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a 5 años, los cuales se revisan en cuanto hay información importante disponible. Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas. Estos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades. Ross, Westerfield, y Jaffe (2008).

2.2.4. Planes Financieros a corto plazo (Operativos)

Especifican acciones a corto plazo y el impacto de esas acciones. La mayoría de las veces estos planes cubren un período de 1 a 2 años. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. La figura, describe todo el proceso de la planificación financiera a corto plazo. Aquí, ignoramos los presupuestos operativos, que se centran en los aspectos contables de los planes empresariales a corto plazo y, en vez de ello, nos centramos únicamente en la planificación de efectivo y utilidades desde la perspectiva del administrador financiero.

FIGURA N° 01 ESQUEMA DE UN PLAN FINANCIERO



Fuente: Ross, WesterfieldJaffe finanzas corporativas

La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de este, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos.

Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso de activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual, es posible desarrollar finalmente el balance general proforma. Ross, Westerfield y Jaffe. (2006).

2.2.5. Planificación de efectivo: presupuesto de caja

El presupuesto de caja, es un estado de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Ésta lo usa para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja.

Por lo regular, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y tipo de los intervalos depende de la naturaleza de la empresa. Cuando más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Puesto que muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. La empresa con patrones estables de flujo de efectivo usa intervalos trimestrales o anuales. Ross, Westerfield y Jaffe. (2006).

2.2.6. Pronostico de ventas

La entrada clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing. De acuerdo con el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. El administrador también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay) necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción. En la práctica, la obtención de buenos datos es el aspecto más difícil del pronóstico. El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externos, internos o una combinación de ambos.

Un pronóstico externo se basa en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PBI), la construcción de nuevas viviendas, la confianza del consumidor y el ingreso personal disponible. Los pronósticos que contienen estos indicadores están fácilmente disponibles. Debido a que las ventas de la empresa frecuentemente se relacionan mucho con algún aspecto de la actividad económica nacional general, un pronóstico de la actividad económica debe proporcionar una perspectiva de las ventas futuras.

Los pronósticos internos se basan en una encuesta, o consenso, de pronósticos de ventas obtenidos a través de los propios canales de ventas de la empresa. Por lo general, se les pide a los vendedores de campo de la empresa que calculen cuántas unidades de cada tipo de productos esperan vender el año siguiente. El administrador de ventas reúne y sumas estos pronósticos, además de ajustar las cifras usando el conocimiento de mercados específicos o las habilidades de predicción del vendedor. Finalmente, se realizan ajustes de factores internos adicionales, como las capacidades de producción.

Por lo general, las empresas utilizan una combinación de datos de pronósticos externos e internos para elaborar el pronóstico de ventas final. Los datos internos proporcionan una visión de las expectativas de ventas y los datos externos ofrecen un medio para ajustar estas expectativas, tomando en cuenta factores económicos generales. La naturaleza del producto de la empresa también afecta con frecuencia la mezcla y los tipos de métodos

de pronósticos utilizados. Ross, Westerfield, Jaffe. (2006).

2.2.7. Técnicas de Ventas

Una planeación de las ventas en la empresa. Es un documento en el cual se integran los números tanto de unidades como pesos, volúmenes llamado pronóstico de ventas o proyección de ventas.

Una atinada proyección de ventas es muy importante para trazar el camino correcto de la empresa.

Una vez que se define lo que se trata, es de enfocarse en explicar cómo se hace. Se listará los insumos sobre los cuales nos basaremos para la proyección de las ventas:

Resultados históricos de los productos: Esta información puede provenir de la información financiera, específicamente del Estado de Resultados y sus analíticos de ingresos y de los controles que las propias comerciales deberían llevar. De manera muy concreta necesitamos saber las cantidades en unidades y pesos que se vendieron bajo dos ópticas: estacionalidad – en un determinado periodo – y concentración en clientes, cuanto se le vendió a cada uno. Mintzberg y Quinn. (2007).

Estacionalidad: usualmente estaríamos hablando del estudio de las ventas en periodos mensuales, sin embargo, en ocasiones es muy relevante aterrizarlo a semanas e incluso días. Me explico, si somos dueños de una juguetería sabemos que la mayoría de nuestros productos se venderán durante en 3 meses, diciembre, enero y abril (por el día del niño), sin embargo, que las 2 semanas próximas al 24 de diciembre serán muy buenas y que seguramente el día de mayor ventas en el año será el 5 de enero, cuando los reyes magos se abastecen de productos. Mintzberg y Quinn. (2007).

Concentración: Cuanto le estamos vendiendo a cada cliente y su participación porcentual en el total de ventas de la empresa y de los totales por producto. Ahora me explico, supongamos que somos una empresa que desarrolla software a la medida, y que tenemos 20 clientes, sin embargo uno de ellos representa el 80% de nuestra facturación, salvo que pertenezcamos a dicha empresa, estaríamos en problemas, porque existiría una altísima dependencia a ese cliente y la empresa en su pronóstico debería orientar a la fuerza de ventas a diversificarse con otros clientes. Mintzberg y Quinn. (2007).

Estimaciones de la demanda: Con base en el conocimiento de la fuerza de ventas de los posibles cierres que tiene en puerta, se pueden hacer predicciones relativamente atinadas del corto plazo. Para este paso debemos tomar en consideración algunas variables del proceso comercial tales como el ciclo de ventas de la empresa –cuanto se tarda un cliente en comprarnos – y del grado de calificación de los prospectos en el pipeline – qué tan cerca, de acuerdo con los indicadores definidos para calificar por la empresa, se encuentran de comprarnos- y la cantidad que se encuentren en el mismo, mientras mayor sea el número y mientras más avanzados se encuentren en el pipe mayor será la posibilidad de cierre y por tanto, también el volumen de negocio. Mintzberg y Quinn. (2007).

Entorno económico: Si todo lo anterior lo hacemos de forma aislada, seguramente nos equivocaremos... Debemos considerar en todo momento la tasa de crecimiento de la economía, la inflación y el costo del dinero. Sería muy recomendable se incluyeran los principales factores que influyen en el sector en el cual operemos, mismos que los analistas de banca de inversión suelen concentrar en reportes usualmente disponibles para el público en general a través de las páginas de internet de los bancos. Mintzberg y Quinn. (2007).

2.2.8. Como enfrentar la incertidumbre del presupuesto de caja

Además del cálculo cuidadoso de las entradas del presupuesto de caja, existen dos maneras de enfrentar la incertidumbre de este presupuesto. Una es preparar varios presupuestos de caja, basado en los pronósticos **pesimistas, más probable y optimista**. A partir d estos niveles de flujo de efectivo, el administrador financiero determina el monto de financiamiento necesario para cubrir la situación más adversa. El uso de varios presupuestos de caja, basados en diferentes supuestos, también debe dar al administrador financiero una idea del riesgo de las diversas alternativas. Este análisis de sensibilidad, o enfoque “que pasaría si”, se unas con frecuencia para analizar los flujos de efectivo bajo diversas circunstancias. Es evidente que el uso de hojas de cálculo electrónicas simplifica el proceso de llevar a cabo el análisis de sensibilidad. Morales y Morales (2014)

2.2.9. Elaboración del presupuesto de caja

“El presupuesto de caja. Que tiene que ver con los ingresos y salidas en cada uno de estos componentes en forma individual. Además, la sección en la práctica, analiza algunos aspectos del mundo real del pronóstico de caja”. Morales y Morales (2014).

2.2.10. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA:

- Proyecta las consecuencias futuras, de decisiones presentes con el fin de evitar sorpresas y también saber interrelacionar las decisiones actuales con las que se puedan producir en el futuro.
- Saber que decisiones o alternativas se pueden tomar.
- Nos ayuda a comparar los objetivos establecidos en el plan financiero con los anteriores.

Morales & Morales (2014)

2.2.11. IMPORTANCIA:

- Obliga a las empresas a pensar en el futuro.
- Al no existir planeamiento financiero existe una deficiencia en la gestión de la empresa.
- El planeamiento financiero proporciona a la empresa información para gestionar el riesgo.
- Ayuda a hacer un seguimiento de las operaciones del negocio.
- Nos proporciona la información básica para ejecutar el control financiero y operativo.
- Permite analizar de qué manera se alcanzarán los objetivos trazados por la empresa.

2.2.12. CONDICIONES DE UN PLAN FINANCIERO:

- El Plan Financiero debe ser flexible.
- El Plan Financiero debe estar sujeto a revisiones específicas sobre una base cuando menos trimestral, para permitir la inclusión de información al día.
- El Plan Financiero debe comunicarse a todos los niveles si se quiere estimular la motivación a alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Morales y Morales (2014)

2.2.13. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA:

“En sus esfuerzos de la planeación el gerente financiero debe tener en cuenta todas las actividades y políticas de su empresa, para poder elaborar la planeación financiera total, que implica la creación de planes financieros y su integración dentro de los planes de operación”. Apaza (2011).

Las etapas de planeación financiera son:

- Determinar los recursos financieros necesarios para satisfacer el programa de operación de la empresa.
- Pronosticar que tanto de los recursos necesarios pueden satisfacer la generación interna de los fondos y que tanto debe obtenerse en el exterior.
- Determinar el mejor medio de obtener los fondos requeridos
- Establecer y mantener sistemas de control respecto a la asignación y uso de los fondos
- Formular programas para proporcionar las relaciones más efectivas de costo volumen y utilidad; y
- Analizar los resultados financieros de todas las operaciones, darlos a conocer y hacer las recomendaciones concernientes de las futuras operaciones.

2.2.14. INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORAR UNA PLANEACIÓN FINANCIERA

“La planeación financiera efectiva solo puede hacerse sobre una base razonable de conocimiento de la información, tanto interna como externa, que posea la profundidad y calidad. Además, esta información debe ser tanto cualitativa como cuantitativa”. Benites (2011)

- Información competitiva, suministrada por la investigación y servicio del estudio de mercados.
- Información sobre el funcionamiento interno, que comprende todos los datos commensurables provenientes de las distintas divisiones operativas de la empresa.

2.2.15. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- Permite tener una clara comprensión de los probables impactos futuros de decisiones actuales.
- Permite estar en posición de anticipar a las áreas que lo requieran de peligros que puedan estar afectos.

Desventajas de la planeación financiera:

“La principal desventaja de la planeación financiera es que se trata del futuro y mientras más largo es el período de proyección, más elevado será el grado de incertidumbre de la planeación”. Ramirez (2008)

2.2.16. HERRAMIENTA PARA EL PLAN FINANCIERO

Análisis Costo Volumen Utilidad

Ramirez (2008) indica que el modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos. (pag. 158)

Es un modelo que establece las acciones que se van a realizar, con la finalidad de lograr los objetivos, siendo el más importante la obtención de utilidades. Se utiliza para el análisis de los costos para la toma de decisiones. El análisis de la relación existente entre los tres elementos provee una guía para el planeamiento y selección entre distintas alternativas. Tanto el costo total como el ingreso total están influidos por los cambios en el volumen.

En el proceso de planeación operativa o a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios. El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables. Lo importante es la capacidad para analizar los efectos de las diferentes variaciones sobre las utilidades (aumentos o disminuciones), por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen las utilidades de la empresa, dentro de las restricciones a que está sujeta.

En el diseño de las estrategias de estas tres variables, la creatividad es de gran relevancia.

Lo que más se necesita del personal es dicha habilidad intelectual, ya que urge poner el pensamiento creativo al servicio de la compañía.

Hay que recordar que productividad significa más gente con más ideas y no menos gente: gente con ideas originales sobre nuevos productos, novedosas adecuaciones, nuevos servicios al cliente, etc. En síntesis, tender siempre al mejoramiento continuo. Por ello, sólo las empresas que logren el compromiso del mejoramiento continuo podrán competir

y sobrevivir.

Vivimos en un mundo en el que el recurso humano es el factor que determina el éxito o el fracaso de las compañías. (pag. 159)

Utilidad Total= Ingreso Total - Costo Total

$Ut = It - Ct$

Ingreso Total = Ventas

Costo Total = Gastos

El análisis Costo-Volumen-Utilidad tiene un amplio rango de aplicabilidad, se puede utilizar con el punto de equilibrio de una empresa, el cuál es el nivel de actividades, en unidades físicas o monetarias, en el cual los ingresos totales son iguales a los costos. Barfield, Raiborn y Kinney, (2008,) (pag. 451)

Horngren (2007) establece que “El análisis C.V.U. facilita a los gerentes la toma de decisiones acerca de los productos al estimar la utilidad esperada de esas decisiones. Dicho análisis también ayuda a tomar decisiones con respecto a que tanta publicidad debe hacerse, si se debe expandir o no hacia nuevos mercados, y como fijar el precio de los productos. (pag. 68)

El análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU) proporciona una visión financiera general del proceso de planeación para la toma de decisiones. El CVU está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

Los Costos Fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos. El monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de la producción, pueden variar con el tiempo.

Los costos variables son aquellos que se modifican de acuerdo a su volumen de producción. Si el nivel de actividad disminuye los costos disminuyen y si el nivel de la actividad aumenta los costos aumentan.

2.2.17 Situación Financiera

La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas. (Gitman, 2006) (pag. 56)

Para diagnosticar la situación financiera de una empresa se debe partir del balance general, también conocido como el estado de situación financiera. Asimismo, se debe tener en cuenta estos tres conceptos: solvencia, estabilidad y productividad. (García, 2005)

El análisis de solvencia de una empresa muestra la condición patrimonial a corto plazo. Se debe señalar que esta variable tiene como objetivo estimar la capacidad de cumplimiento de compromisos a favor de terceros, pero no debe confundirse con el concepto de liquidez, que mide la disponibilidad de efectivo inmediato. La solvencia está relacionada con el activo circulante dentro del ejercicio natural correspondiente y puede explicarse a través de la capacidad de pago a corto plazo.

Por otro lado, la estabilidad viene a ser la condición ideal de la empresa luego de un período de crecimiento. No se trata de una situación de estancamiento, sino de un crecimiento sostenido y que marche acorde al ritmo de la época sin permitir que la empresa caiga en situación de inestabilidad. Apaza , (2011).

Por su parte, la productividad equivale a la rentabilidad de la compañía, ya que hace visible la abundancia y capacidad de producción de la empresa. El concepto de productividad hace referencia a la relación entre los bienes y servicios elaborados y los recursos invertidos en su producción, de manera que pueda obtenerse la mayor cantidad de bienes y servicios al costo más bajo.

Un análisis detallado de las tres permitirá conocer la situación financiera de una empresa en base a dos variables: una descriptiva y otra numérica. La primera brindará el valor monetario al que ha llegado la compañía gracias a los fondos e inversiones reconocidos; mientras la segunda variable señala el valor monetario al que llegará la empresa si obtiene los fondos que señala el activo y los distribuye de la manera en que señala el pasivo.

2.2.18. Situación económica

De acuerdo a Apaza (2011) Esta situación se mide en el estado de resultado para determinar sudesempeño de una empresa, y en particular sobre su rendimiento, se necesita para evaluar cambios potenciales en los recursos económicos, que es probable puedan ser controlados en el futuro. A este respecto, la información sobre la variabilidad de los resultados es importante. La información acerca de la actuación de la entidad es útil al predecir la capacidad de la misma para generar flujos de efectivo a partir de la composición actual de sus recursos.

También es útil al formar juicios acerca de la eficacia con que la entidad puede emplear recursos adicionales. Los ratios que se utilizarán para la situación económica serán los ratios de rentabilidad principalmente que se obtienen del estado de resultados como son la rentabilidad bruta, rentabilidad operativa y la rentabilidad neta.

2.2.19.- Variación Presupuestal

Según Morales (2016) Es toda aquella variación que se realice en los egresos presupuestarios y que tenga por objeto aumentar o disminuir los diferentes conceptos de éstos o incorporar otros que no habían sido considerados, sin que se altere el monto global del presupuesto aprobado. Estas variaciones al presupuesto pueden realizarse entre actividades, servicios y obras de un mismo programa o entre programas. Lo anterior de conformidad con el clasificador de egresos del sector público y según el clasificador funcional de las municipalidades.

2.2.20 INDICADORES DE LIQUIDEZ.-

Según Apaza (2011)

El capital de trabajo.- es el importe (en soles) que la empresa tendría una vez solventado sus obligaciones a corto plazo.

$$K = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Razón Circulante.- Indicador que nos da a conocer que la empresa es capaz de cumplir sus obligaciones a corto plazo, es decir que la razón debería ser mayor a uno.

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

Prueba Acida.- Este indicador nos da a conocer si la empresa puede solventar al menos el 50% de sus obligaciones a corto plazo, sin contar dentro de sus activos con las existencias, por no ser estos un activo corriente de alto grado de liquidez.

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

Ratio de Efectividad.- Indicador que nos permite comparar la significancia de la cuenta más líquida del activo corriente que es la cuenta de efectivo, frente a sus obligaciones a corto plazo, se recomienda que esta pase el 30%.

$$RE = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.2.21.- INDICADORES DE GESTIÓN

Según Apaza (2011)

Periodo Promedio de Inventarios (días).- Indicador que nos indica en días, cuanto es el tiempo promedio en que los inventarios, es decir las unidades son vendidas y se convierten en efectivo en la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{\text{Existencias Netas}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360$$

Periodo Promedio de Cobro (días).- Indicador que nos indica en días, cuanto es el tiempo promedio en el que hacemos liquida nuestras cuentas por cobrar, se entiende que a menor sea el intervalo de cobro más liquidez tendremos.

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas al Crédito}} \times 360$$

Promedio de Pagos.- Indicador que nos indica en días cuanto es el tiempo promedio en el que pagamos nuestras cuentas por pagar comerciales, las cuales a mayor brecha que se tenga y sobretodo mayor al tiempo promedio de cobro mejor serán los resultados de efectivo.

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas x Pagar}}{\text{Compras al Crédito}} \times 360$$

Ciclo de Conversión del Efectivo.- Indicador que nos permite apreciar teniendo en cuenta el tiempo promedio en que hacemos efectivo los inventarios y las cuentas por cobrar, reduciendo el tiempo del pago de nuestras cuentas por pagar.

$$\text{CCE} = \text{Días Inv.} + \text{Días Cob} - \text{Días Pago}$$

2.2.22.- INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Según Apaza (2011)

Endeudamiento Total.- Indicador que nos muestra el porcentaje del total del activo que está financiado por nuestros acreedores, es decir que el saldo porcentual sería con lo que quedaría la empresa luego de solventar sus obligaciones a corto plazo.

$$ET = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento a Corto Plazo.- Indicador que nos muestra el porcentaje del total del activo que representa la deuda corriente; se puede visualizar la evolución de la deuda a corto plazo.

$$ECP = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento a Largo Plazo.- Indicador que nos muestra el porcentaje del activo que representa la deuda no corriente; se puede visualizar la evolución de la deuda a largo plazo.

$$ELP = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo Total}}$$

Estructura de Capital.- Es el indicador que nos muestra el nivel de endeudamiento en comparación con el tamaño del patrimonio. También se interpreta que por cada sol aportado por el dueño hay 3.47% aportado por los acreedores.

$$EK = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Cobertura de Intereses.- Indicador que nos permite identificar si la empresa puede hacer frente a sus deudas con las instituciones financieras, esto será cuando el ratio sea 1 o mayor a 1.

$$CI = \frac{\text{Utilil Oper.}}{\text{Gast. Financiero}}$$

2.2.23.- INDICADORES DE RENTABILIDAD

Según Apaza Meza, M (2011)

Rendimiento sobre el Activo – ROA.- Indicador que compara la utilidad Neta del Periodo con el tamaño del activo para obtener un ratio comparable de rentabilidad en relación con los activos, se supone que a mayores activos que se invierta o tenga la empresa, mayor tendrá que ser la rentabilidad que surja de ese hecho.

$$ROA = \frac{\text{Utilil Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Rendimiento sobre el activo – ROE.- Indicador que compara la utilidad neta del periodo, con el tamaño del patrimonio para obtener un ratio comparable de rentabilidad en relación con el patrimonio, se supone que el patrimonio por los resultados va creciendo de tamaño, por lo que mayor tendrá que ser la rentabilidad que se obtenga.

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

Margen Bruto.- Indicador que muestra cuánto representa la utilidad bruta de los ingresos del periodo. Entiéndase bruto, a los ingresos reducidos los costos operacionales.

$$M B = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Margen Operativo.- Indicador que muestra cuanto representa la utilidad operativa de los ingresos del periodo. Entiéndase operativo, a los ingresos reducidos los costos y gastos operativos.

$$M O = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ingresos}}$$

Margen Neto.- Indicador que muestra cuanto representa la utilidad neta de los ingresos del periodo. Entiéndase Neto, a los ingresos, reducidos costos y gastos operativos, financieros y otros.

$$M N = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.3 Definición de términos básicos

Ciclo de Conversión del Efectivo

Es el plazo que transcurre desde que se paga la compra del producto hasta la venta de dicho producto. Se puede concluir además que esto nos ayuda a medir el tiempo que demoraría el producto en convertirse en efectivo.

Endeudamiento

Es una medida relativa (%) que mide la proporción de la deuda contra el total del recurso con lo que cuenta la empresa, podemos decir conjunto de obligaciones de pago que una empresa contrae con terceros.

Flujo de Caja

Lo importante de esta herramienta financiera contribuye a determinar la liquidez de la organización mediante el sus ingresos menos sus gastos, los cuales indica que la empresa está siendo líquida para cumplir sus obligaciones mensuales, también ayuda a determinar a la que la empresa se pueda apalancar de un préstamo para aumentar su flujo de caja.

Liquidez

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

Planeamiento Financiero

Es una herramienta que establece indicadores para fijar planes de acción para controlar los procesos y operaciones de la empresa, con la finalidad de mejorar su situación económica-financiera. Es el conjunto de planes estratégicos para lograr los objetivos de la empresa.

Plan Financiero a Corto Plazo

El Plan Financiero a corto Plazo trabajan conjuntamente con los planes a largo plazo estos conllevan a realizar acciones financieras a corto plazo de tal forma que nos ayuda a notar el impacto una vez utilizadas estas acciones, en la mayoría de los casos estos planes son de 1 año.

Plan Financiero Largo Plazo

El plan Financiero a largo plazo compromete al entorno de la empresa, fija objetivos y estudia la problemática a lo que se enfrentara, con la finalidad de desarrollar un programa que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo. Y estos cubren un periodo de 2 a 10 años.

Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, y debe cumplirse en cada área involucrada de la organización.

Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es la estimación de las ventas futuras de uno o más productos en un tiempo determinado, este pronóstico también nos ayuda a elaborar los presupuestos de compras, etc. Ayuda para la toma de decisiones a las diferentes áreas de la empresa

Refinanciamiento

Es modificar las condiciones de una deuda. Esto implica que previamente algo se a financiado, es decir se a obtenido un capital para comprar un bien.

Se puede decir que un refinanciamiento ayuda a cumplir con la obligación pactada.

Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

Situación Económica

La situación económica mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, reflejados en el estado de resultados. Es útil para evaluar el desempeño de la empresa.

Situación Financiera

La Situación Financiera refleja el estado de una empresa a una fecha determinada; compuesta por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. La información debe ser transparente para los usuarios de interés, y, debe ser comparable para todos los periodos.

Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

El Plan Financiero incide positivamente en la situación económica y financiera de la empresa Grupo Palermo SRL, mediante el análisis de la venta de un activo fijo inutilizable y el refinanciamiento de la deuda corriente para generar liquidez y disminuir la deuda corriente; además de la incorporación de una política de compras y evaluación de la planilla para reducir el costo y gasto operativo, incrementando la rentabilidad de la organización.

3.2 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Plan Financiero

Variable Dependiente: Situación Económica y Financiera

TABLA N° 01: Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
PLAN FINANCIERO	Herramienta que se usa en la gestión financiera para estructurar objetivos, metas, pronósticos en la realidad económica y financiera de las organizaciones con el fin de mejorar los resultados y crear valor para la empresa.	PLANES FINANCIEROS	- PRESUPUESTO Ventas	- Ingreso por ventas (S/) - Presupuestado - Ingreso por ventas (S/) - Aplicado - Incremento de ventas (S/)
			- PRESUPUESTO Compras	- Compras (S/) - Presupuestado - Compras (S/) - Aplicado - Reducción de Costo de Ventas (S/)
			- PRESUPUESTO Gasto Adm	- Gasto Administrativo (S/) - Presupuestado - Gasto administrativo (S/) - Aplicado - Reducción de Gasto administrativo (S/)
			- PRESUPUESTO Gasto Ventas	- Gasto de ventas (S/) - Presupuestado - Gasto de ventas (S/) - Aplicado - Reducción de Gasto de ventas (S/)
			- PRESUPUESTO Deuda Financiera	- Deuda financiera (S/) - Presupuestado - Deuda financiera (S/) - Aplicado - Reducción de Gastos por intereses (S/)
			- PRESUPUESTO Flujo de Caja	- Saldo de Efectivo (S/) - Presupuestado - Saldo de efectivo (S/) - Aplicado - Incremento de Saldo de efectivo (S/)

TABLA N° 02: Variable Dependiente

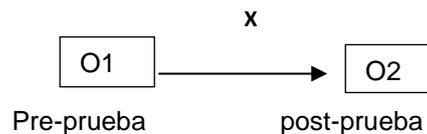
SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	Situación Financiera: Son los resultados que obtiene una organización en un periodo determinado, deduciendo sus costos y gastos operativos.	INDICADORES FINANCIEROS - Situación Financiera	- Indicadores de Liquidez	- Razón Corriente <i>(Activo Corriente / Pasivo corriente)</i>
				- Prueba ácida <i>(Activo Corriente - Exist / Pasivo corriente)</i>
				- Capital de trabajo <i>(Activo Corriente - Pasivo corriente)</i>
				- Ratio de efectividad <i>(Efectivo / Pasivo corriente)</i>
			- Indicadores de Gestión	- Días promedio de inventarios <i>(Existencias / Costo de Ventas) x 360</i>
				- Días promedio de cobro <i>(Cuentas por cobrar / Ventas) x 360</i>
				- Días promedio de pago <i>(Cuentas por pagar / Compras) x 360</i>
				- Ciclo de conversión del efectivo CCE <i>Día de Inventarios + Cobro - Pago</i>
	- Indicadores de Endeudamiento	- Endeudamiento Total <i>(Pasivo total / Activo total)</i>		
		- Endeudamiento a corto plazo <i>(Pasivo corriente / Activo total)</i>		
		- Endeudamiento a largo plazo <i>(Pasivo no corriente / Activo total)</i>		
		- Estructura de capital <i>(Pasivo total / Patrimonio)</i>		
	INDICADORES FINANCIEROS - Situación Económica	- Indicadores de Rentabilidad	- Rendimiento sobre el activo - ROA <i>(Utilidad Neta / Activo total)</i>	
			- Rendimiento sobre el patrimonio - ROE <i>(Utilidad Neta / Patrimonio)</i>	
			- Margen bruto <i>(Utilidad bruta / Ingresos)</i>	
			- Margen operativo <i>(Utilidad operativa / Ingresos)</i>	
			- Margen neto <i>(Utilidad neta / Ingresos)</i>	

3.3 Diseño de investigación

La Investigación es: **Pre experimental**, pues estudia el comportamiento de la liquidez y rentabilidad (VD) antes y después de aplicar el control interno (X), se trabaja con un solo grupo (G); aplicándose una pre prueba y post prueba luego de aplicado el estímulo.

Diseño de la investigación

G O1 x O2



G: grupo o muestra

O1: Situación Económica y Financiera antes de la implementación del Plan Financiero

O2: Situación Económica y Financiera después de la implementación del Plan Financiero

X: Plan Financiero

3.4 Población

Información Financiera, administrativa y operativa de la empresa Grupo Palermo SRL

3.5 Muestra (muestreo o selección)

Información Financiera, administrativa y operativa del año 2015 de la empresa Grupo Palermo SRL

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos: Entrevista

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará entorno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Instrumento Aplicado: Guía de Entrevista

Se aplicará a 2 especialistas financiero que nos permitan saber cuán factible puede ser la aplicación de un Plan Financiero a la empresa, las ventajas de la implementación y qué puntos deberíamos tomar en cuenta para sacarle el máximo provecho.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- Se procede abordar la recolección de la información mediante las conclusiones de la entrevista realizada.
- Se aplicará el análisis vertical y horizontal al Estado de Situación Económica y Financiera de la empresa.
- Se interpretarán y comentarán los indicadores financieros que resultaron del estado de situación económica y financiera de la empresa.
- Contrastar la hipótesis en relación de los resultados que se obtenga.
- Los resultados que se obtengan se discutirán analizando, en la relación al marco teórico llegando a las conclusiones y posteriormente a recomendaciones para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 DATOS DE LA EMPRESA

Somos una sólida empresa con 20 años en el mercado trujillano y alcance a nivel nacional. Fundada el 23 de Mayo 1996 con su Gerente General Julio Enrique Merino Vereau siendo su domicilio Fiscal en Jr. Almagro n° 703. El negocio de inicia como Fotocopiadora Palermo S.R.L. ofreciendo el Servicio de Fotocopiado, en el año 2005 se lanza al mercado con Publicidad en General y en el año 2009 empiezan a vender Camiones Importados.

La empresa se dedica a la venta y alquiler de máquinas fotocopiadoras, Servicio de Fotocopiado en general (copias, impresión de planos, espiralados, etc.), Venta de Vehículos Automotores y Servicio de Publicidad.

Además cuenta con 5 sucursales a Nivel Nacional y con una población de 65 trabajadores.

4.1.1 Misión

Trabajar día a día para garantizar soluciones confiables a nuestros clientes en áreas claves dentro de sus organizaciones.

4.1.2 Visión

Ser reconocidos como el proveedor de soportes publicitarios y tecnología para la gestión documentaria más confiable a nivel nacional.

4.1.3 Principales clientes

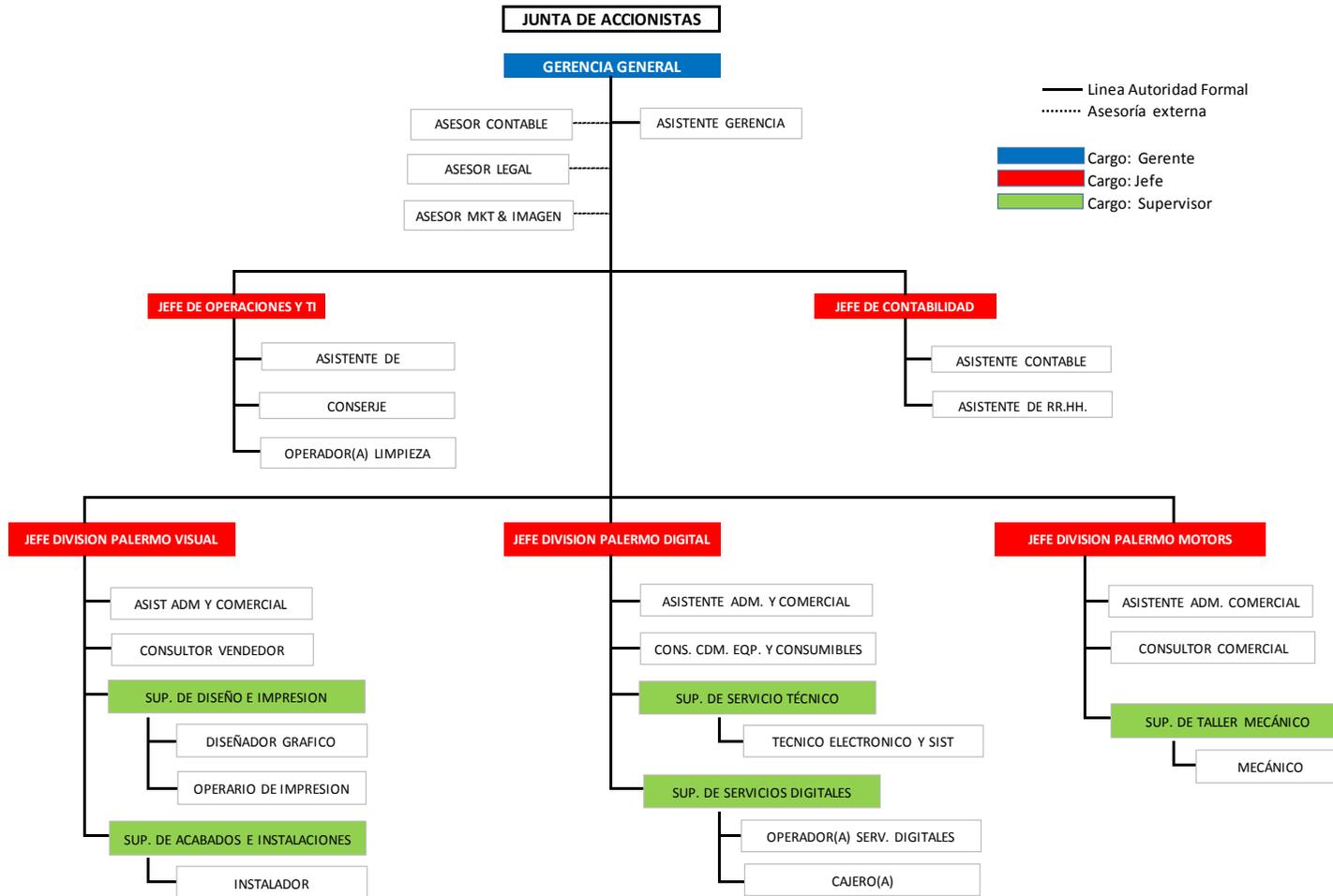
- Universidad Privada del Norte
- Banco de crédito del Perú
- Alac Outdoor
- Essalud
- Hidrandina S.A.
- Agrícola Virú

4.1.4 Principales proveedores

- Arclad, Ricoh, Cams, Tia-Loy
- Corporación Alemar
- Corporación Andes Products S.A.C

4.1.5 FIGURA N° 02: ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA GENERAL GRUPO PALERMO S.R.L.



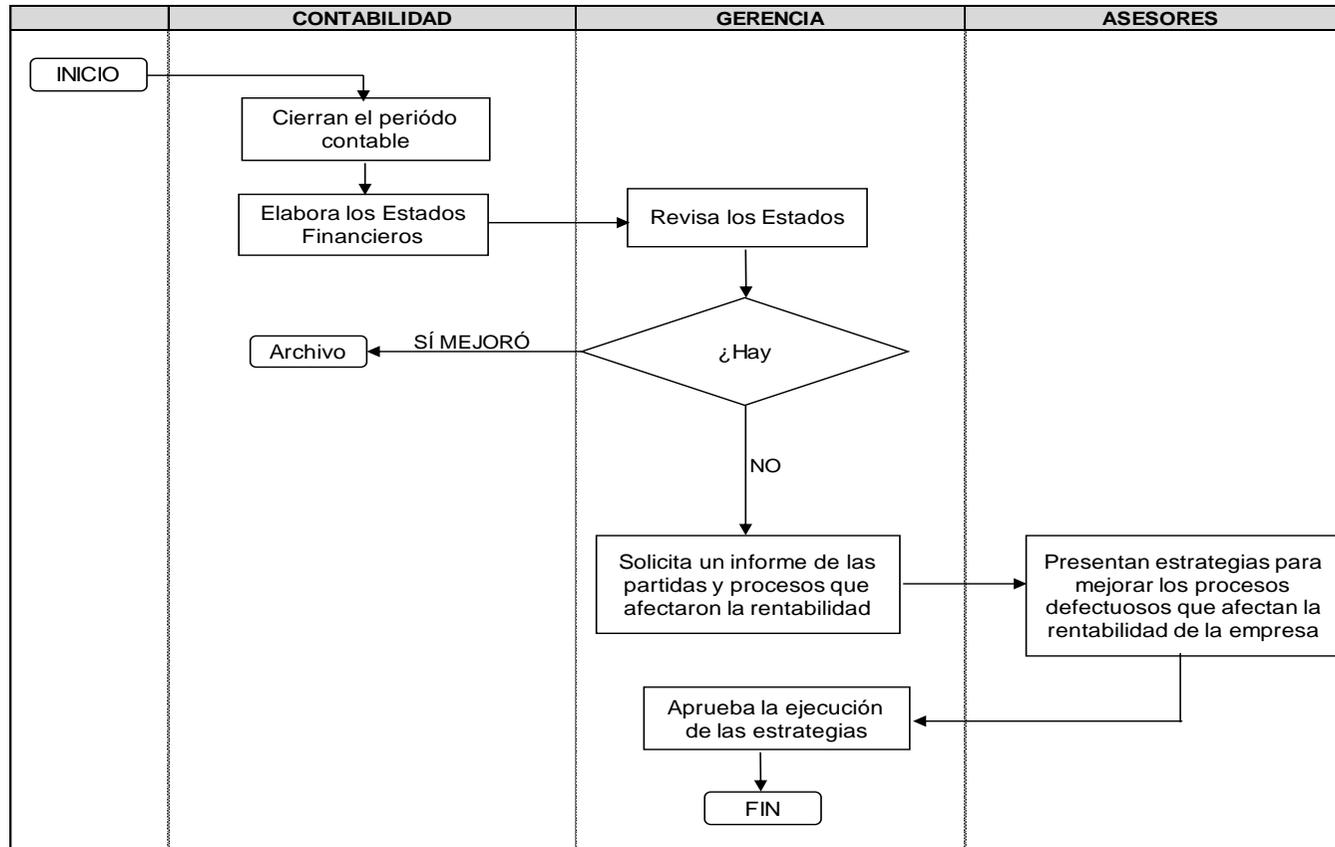
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA

Como la primera parte de recolección de datos e información sobre el plan financiero y la incidencia que puede llegar a tener en nuestra investigación, se realizó dos entrevistas (**Ver Anexo 01**) a especialistas con experiencia en análisis y gerencia de finanzas para que nos puedan remitir y confirmar ciertas ideas respecto al plan financiero.

- Ambos especialistas indicaron que el plan financiero contribuye con la mejora de la situación financiera y se puede comprobar con los indicadores de liquidez, endeudamiento y gestión; además nos indicaron que ninguna empresa debería ejecutar estrategias financieras sino se realiza el seguimiento a través de un plan financiero.
- También ambos coincidieron de que la situación económica es la estructura y bajo los indicadores de rentabilidad, en dónde se puede comprobar más específicamente la contribución o mejora de plan financiero.
- Los entrevistados indican que el plan financiero mejora cualquier procedimiento operativo, ya que se puede direccionar y personalizar de acuerdo a la naturaleza y problema en específico de la empresa, por lo que el Plan Financiero siendo flexible, se podría tratar de cubrir las falencias más destacadas de una empresa y creando valor sostenible.
- Ambos especialistas mencionaron que las ventajas son múltiples, ya que la mejora se puede recubrir en cada proceso y cada partida financiera de la empresa, y la única desventaja no tan clara vendría hacer el tema monetario, ya que si se contrata a una persona que controle y haga el seguimiento, tendría su costo, sin embargo también se mencionó que todo quedaría sin efecto, si es que se hace el comparativo beneficio/costo en donde se demuestra la mejora.

4.2.1 Diagnóstico de los procesos operativos deficientes de la empresa

4.2.1.1 Proceso de Análisis Financiero – FIGURA 03



Comentarios

Como se puede observar, no existe un análisis minucioso por las partidas más importantes que vendrían a ser las de flujo de efectivo, endeudamiento, ingresos, costos y gastos de la empresa, simplemente ven el resultado general sin analizar los detalles o la problemática de la reducción o incremento de los índices e indicadores de la situación económica y financiera de la empresa.

Fuente: Gerencia - Grupo Palermo S.R.L.

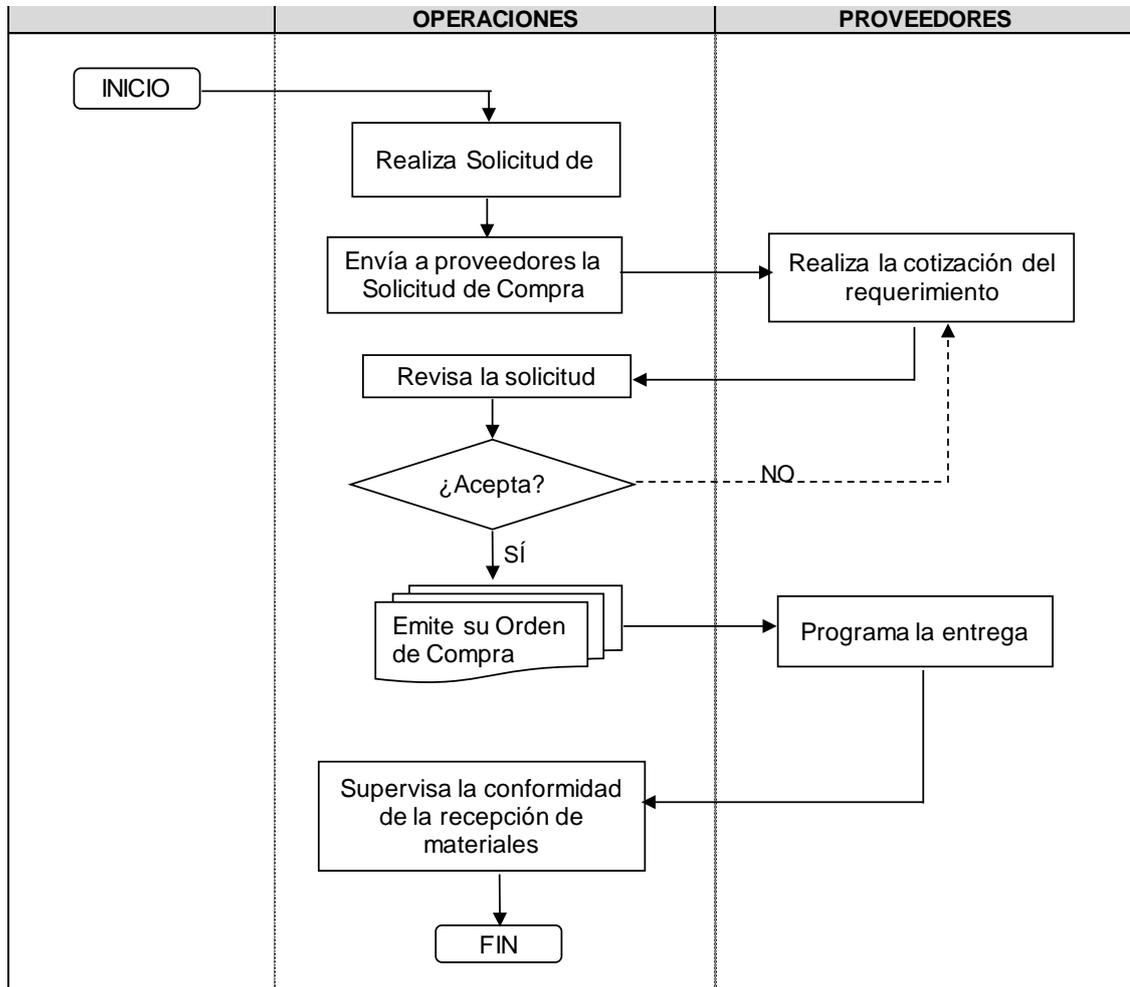
Problemática

- No se revisa el flujo de caja de la empresa, lo que no permite conocer el nivel de capital de trabajo para poder organizar el efectivo y evitar tener sobre endeudamiento bancario.
- Falta de conocimiento de la participación de los ingresos de la empresa, para poder organizar la fuerza de marketing en las unidades de negocio con menor fuerza y mejorar las ventas de la organización.
- No existe una revisión de las principales compra de mercadería, que generan el costo de ventas, normalmente los costos han ido incrementando periodo a periodo, pero por la falta de análisis el precio de la mercadería no ha incrementado, perjudicando el margen bruto de la empresa.
- Inexistencia de una política de contrataciones de personal, no solo se contrata por requerimiento sino debe evaluarse si la unidad de negocio soportaría dentro de su resultado operativo un gasto adicional, ya que la idea es que cada línea pueda solventar sus propios costos y gastos como mínimo para poder rentabilizar de la mejor manera.
- Falta de análisis y cotización en el mercado de otros proveedores que pueda que generen menos costo, al igual que menos gasto de ventas, es ayudaría bastante a salvaguardar liquidez ya que mayormente trabajan al contado, y también a generar rentabilidad a través de la reducción de gasto de ventas.
- Inadecuada política de endeudamiento de la empresa, ya que aparte de que al tener una estructura financiera más riesgosa, tendrán que pagar mayor importe de interés por el tema del incremento de la tasa, se reduce el margen neto de la organización al incrementar el gasto financiero.

Incidencia

- Decremento de la proyección de **INGRESO POR VENTAS**, por falta de análisis de los ingresos por unidad de negocio. (Situación Financiera)
- Disminución del **MARGEN BRUTO** de ventas, por falta de análisis del **COSTO DE VENTAS**, y la búsqueda del ajuste de nuestros precios según cotización con proveedores. (Situación Económica)
- Incremento sostenible de los **GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTAS Y FINANCIERO** por la falta de análisis de la causa de estos, así como la revisión de los principales procesos operativos y administrativos de la organización. (Situación Económica)

4.2.1.2 PROCESO DE COMPRAS – FIGURA 04



Fuente: Gerencia - Grupo Palermo S.R.L.

Comentarios

En el Flujograma se puede apreciar que para realizar el requerimiento, cotización, orden de compra y conformidad de entrega de la mercadería, no interviene la Gerencia, es decir no existe una supervisión por parte de esta, ni la revisión del flujo de efectivo para saber si se tiene un nivel alto para poder ejecutar las compras, ni el conocimiento si se tiene contratos o promesas de venta para que se pueda abastecer de mercadería alguna línea de negocio.

Problemática

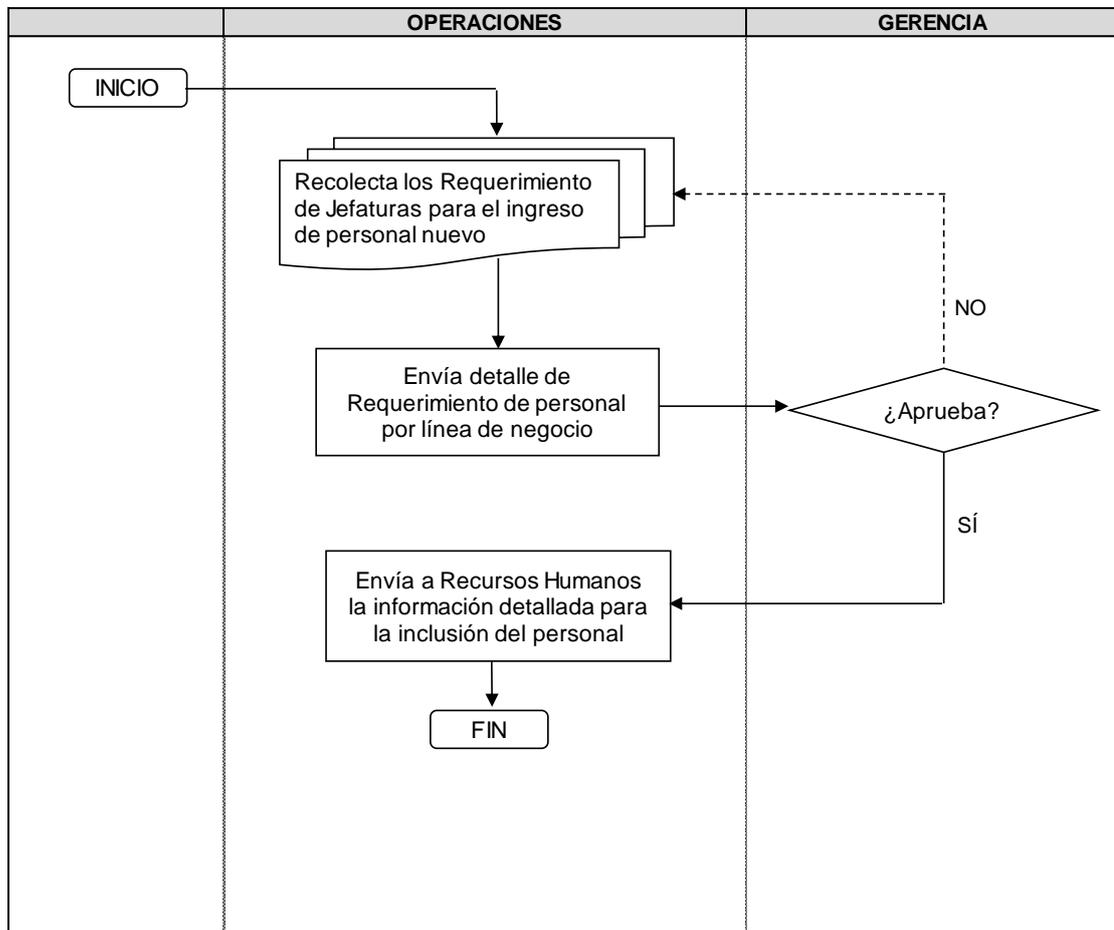
- No se pide autorización a la gerencia o responsable de la dirección de la empresa para poder realizar el requerimiento de mercadería o materiales, justificando su urgencia a través de un proceso o política de la organización.
- Falta de conocimiento y seguimiento por parte de la gerencia a la compra de la mercadería, ya que sería importante tener el control para no perjudicar el flujo de efectivo neto y capital de trabajo con el que se trabaja día a día.
- La gerencia no interviene en el proceso para poder aprobar no solo el requerimiento interno, sino la cotización del proveedor.
- No se tiene una política de cotización de diferentes proveedores, para poder tener la oportunidad de economizar la mercadería según el mejor postor, sin perder la calidad de la misma.
- No se realiza un análisis de las compras por cada periodo, para poder velar por el sobre stock que actualmente tiene la empresa, descompensado el resultado operativo disminuido que se tiene en la empresa año tras año.

Incidencia

- **Flujo de Efectivo:** Realizar las compras de mercadería muy seguidas, sin darle la rotación adecuada, va a generar un incremento de egresos de efectivo, disminuyendo la liquidez y capital de trabajo que se analiza de manera mensual para ver si se alcanza con los pagos fijos y compra de mercadería y materiales. (Situación Financiera)
- **Costo de Ventas:** Al no realizar una adecuada gestión de compras y revisar cotizaciones de diferentes proveedores, pueda que estemos dejando pasar descuentos y precios disminuidos que nos permitirán incrementar nuestro margen bruto de ventas. (Situación Económica)
- **Endeudamiento:** Con el sobre stock que se tiene y la lista de requerimientos y compras que se van a efectuar, inclusive de camiones, la empresa está cayendo en una estructura en donde prima el financiamiento, elevando el nivel de deuda a terceros de la empresa. (Situación Financiera)
- **Gastos Financieros:** El incremento de los gastos financieros tiene mucho que ver con el punto anterior, ya que se tiene una deuda mayor y por la estructura de capital más riesgosa, una tasa efectiva mayor que genera mayores intereses por pagar para la empresa. (Situación Económica)

4.2.1.3 Proceso de Contratación de personal

FIGURA N° 05 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL - DIAGNOSTICO



Fuente: Gerencia Grupo Palermo S.R.L.

Comentarios

En el proceso de contratación de personal, existe una participación tímida de parte de la Gerencia con respecto a analizar o medir económicamente el impacto en los ingresos y gastos que generan las contrataciones, se tratar de que ante el requerimiento de realizar algo nuevo o una expansión o estrategia y se requiera personal simplemente se requiere a la Gerencia para que apruebe, sin embargo la dirección de la empresa tiene asesores que deberían ayudarlos a tomar la decisión de acceder por ahora a dicho personal, ya que el impacto del gasto y los beneficios sociales que se tienen que pagar por ley impacta, y si no es una unidad de negocio productiva, disminuiría la rentabilidad de la organización.

Problemática

- Inadecuada revisión de la necesidad de personal en alguna unidad de negocio por parte de la Gerencia, antes de realizar la aprobación del requerimiento efectuado por la jefatura de alguna de las áreas de la organización.
- Falta de revisión de rentabilidad de las unidades de negocio, para analizar la falta o sobrante de personal en alguna unidad de negocio para disminuir el gasto e incrementar la rentabilidad periodo a periodo.
- No existe un análisis de productividad del personal existente, para descifrar si se tiene personal con horas muertas y evitar contratar, sino solo trasladar por el bien de los ingresos de una unidad de negocio, sin incrementar el gasto de otro.

TABLA N° 03: Medición de Contratación de Personal

	S/ 2016	S/ 2015	Variación
Ventas	3,395,310	3,293,450	
Gasto Personal Administrativo	145,659	106,613	39,046
Gasto Personal Ventas	250,560	130,669	119,891
Personal Administrativo	10	7	3
Personal Ventas	17	9	8

Fuente: Elaboración Propia

Incidencia

- **Gasto de Ventas y Gastos Administrativos:** Al no realizar un análisis adecuado a la contratación de personal generó un incremento considerable en los gastos de personal, viéndose afectada la utilidad operativa, de la misma forma repercutió a la liquidez total de la empresa. (Situación Económica)
-
- **Flujo de efectivo:** Al tener mayor personal, que no fue evaluado si realmente es necesario para la empresa, este generaría mayor egreso de efectivo, no solo en el tema de sueldos, sino de movilidades y todo tipo de viáticos a la que están sujetos el personal de ventas y administrativo cuando realizan su trabajo. (Situación Financiera)
- **Ingresos:** El punto importante sería que si el personal está capacitado para el trabajo generaría mayores ingresos para la empresa, pero siempre es bueno evaluar si la variación de ingresos tiene un balance positivo si lo comparamos con la variación de gastos que se tuvo por su incorporación. (Situación Económica)

4.2.1.4 Cronograma de pagos actual – Obligaciones Financieras a corto plazo

TABLA N° 04: Cronograma Mensual de Obligaciones Financieras

MES	Principal (Inicio de Mes)	Pago Préstamos	Interés	Principal	Principal (Fin de Mes)
ENE - 16	268,973	S/. 27,834	S/. 9,414	S/. 18,420	250,553
FEB - 16	250,553	S/. 27,834	S/. 8,769	S/. 19,065	231,488
MAR - 16	231,488	S/. 27,834	S/. 8,102	S/. 19,732	211,756
ABR - 16	211,756	S/. 27,834	S/. 7,411	S/. 20,423	191,333
MAY - 16	191,333	S/. 27,834	S/. 6,697	S/. 21,138	170,195
JUN - 16	170,195	S/. 27,834	S/. 5,957	S/. 21,878	148,317
JUL - 16	148,317	S/. 27,834	S/. 5,191	S/. 22,643	125,674
AGO - 16	125,674	S/. 27,834	S/. 4,399	S/. 23,436	102,238
SET - 16	102,238	S/. 27,834	S/. 3,578	S/. 24,256	77,982
OCT - 16	77,982	S/. 27,834	S/. 2,729	S/. 25,105	52,877
NOV - 16	52,877	S/. 27,834	S/. 1,851	S/. 25,984	26,893
DIC - 16	26,893	S/. 27,834	S/. 941	S/. 26,893	-0
			S/. 65,040	S/. 268,973	
Deuda Total			S/. 334,013		

FUENTE: Elaboración Propia

Comentarios

Se adjuntó el cronograma actual de pagos mensual de todo el año 2016, que es la deuda corriente que se tiene en el Estado de Situación Financiera. Estos pagos se realizan al Banco Scotia Bank y la deuda tiene en su mayoría parte corriente y otra más pequeña a largo plazo.

Problemática

El importe mensual de pago de los intereses por la deuda es muy grande e impacta en el flujo de efectivo neto que se tiene a fin de mes o día a día, además los egresos de efectivo correspondiente a estos gastos financieros son de gran proporción y son significativos para mantener una cuenta de efectivo y liquidez mejorada para la organización.

Incidencia

- **Gastos Financieros:** El punto importante sería que por la falta de liquidez no se podía pagar la cuota mensual a la fecha según cronograma de pago, lo cual generó intereses moratorios, incrementando los gastos financieros.
- **Obligaciones Financieras:** La falta de liquidez para cubrir las cuentas por pagar, le obligó a solicitar nuevos préstamos financieros lo que generó un sobreendeudamiento y un capital de trabajo negativo para la empresa.

TABLA N° 05: Intereses Moratorios por Deudas Vencidas Banco Scotiabank

N°Cuota	Fecha de Vcto	Fecha de Pago	Capital	Intereses	Inter Morator	Cuota del Mes	Cuota Final
1	15/02/2016	25/02/2016	19,065	8,769	840.3	27,834	28,674
2	15/03/2016	21/03/2016	19,732	8,102	510.2	27,834	28,344
3	15/04/2016	28/04/2016	20,423	7,411	990.2	27,834	28,824
Total Intereses Moratorio					S/. 2,340.70		

	Fecha Emisión	Banco	Importe	Interes	Plazo	Observaciones
Prestamos	18/02/2016	Credito	30,000	6,800	12 meses	Se canceló la cuota n° 01 del prestamo con el Scotiabank

Prestamos	20/04/2016	Continental	28,000	5,899	10 meses	Se canceló la cuota n° 03 del prestamo con el Scotiabank
-----------	------------	-------------	--------	-------	----------	--

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Diagnóstico de la situación Financiera y Económica de la empresa

4.2.2.1 Estado de Situación Financiera

TABLA 06: Estado de Situación Financiera 2016 y 2015 - Análisis Vertical

GRUPO PALERMO SRL				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2016 y 2015				
(Expresado en nuevos soles)				
	2016	A.V (%)	2015	A.V (%)
Efectivo y Equivalentes de efectivo	88,533	4.5%	93,960	5.8%
Cuentas por cobrar (neto)	163,236	8.4%	136,912	8.5%
Existencias	234,053	12.0%	198,945	12.3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	485,822	24.9%	429,817	26.6%
Inmueble, Maq y equipo (neto)	1,430,559	73.5%	1,160,160	71.9%
Cargas diferidas	30,884	1.6%	24,707	1.5%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,461,443	75.1%	1,184,867	73.4%
TOTAL ACTIVO	1,947,265	100.0%	1,614,684	100.0%
Cuentas por pagar (neto)	162,614	8.4%	165,866	10.3%
Obligaciones Financieras	334,013	17.2%	168,462	10.4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	496,627	25.5%	334,328	20.7%
Obligaciones Financieras	160,440	8.2%	100,204	6.2%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	160,440	8.2%	100,204	6.2%
TOTAL PASIVO	657,067	33.7%	434,532	26.9%
Capital Social	331,524	17.0%	331,524	20.5%
Resultados acumulados	848,628	43.6%	489,773	30.3%
Resultado del ejercicio	110,046	5.7%	358,855	22.2%
TOTAL PATRIMONIO	1,290,198	66.3%	1,180,152	73.1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,947,265	100.0%	1,614,684	100.0%

FUENTE: Elaboración Propia

Comentarios

- El total activo del 2016 aumento en relación al año 2015, esto se debió que en las partidas cuentas por cobrar, existencias y inmueble, maquinaria y equipo, existió un ligero incremento por la mala gestión de políticas de cobranzas, constantes compras de mercadería y por la inversión de un activo fijo.
Creando un impacto en la partida de efectivo y sacrificando el capital de trabajo de la empresa.

- El total del pasivo incrementó esto por las constantes deudas que se realizó para comprar mercadería que no fue vendida, sin embargo siguen pagando los intereses de las obligaciones financieros por préstamos y leasing.

4.2.2.2 Estado de Situación Económica

TABLA 07: Estado de Situación Económica 2016 y 2015 - Análisis Vertical y horizontal

GRUPO PALERMO SRL ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA Al 31 de Diciembre del año 2016 y 2015 (Expresado en nuevos soles)						
	<u>2016</u>	A.V (%)	<u>2015</u>	A.V (%)	<u>Variación</u>	<u>A.H (%)</u>
VENTAS NETAS	3,395,310	100.0%	3,293,450	100.0%	101,859	3.1%
COSTO DE VENTAS	-2,376,717	-70.0%	-2,140,743	-65.0%	-235,974	11.0%
UTILIDAD BRUTA	1,018,593	30.0%	1,152,708	35.0%	-134,115	-11.6%
GASTO DE VENTAS	-370,433	-10.9%	-230,542	-7.0%	-139,891	60.7%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-223,719	-6.6%	-164,673	-5.0%	-59,046	35.9%
UTILIDAD OPERATIVA	424,441	12.5%	757,494	23.0%	-333,053	-44.0%
GASTOS FINANCIEROS	-249,765	-7.4%	-187,882	-5.7%	-61,883	32.9%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	174,676	5.1%	569,611	17.3%	-394,935	-69.3%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-17,468	-0.5%	-56,961	-1.7%	39,494	-69.3%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	157,208	4.6%	512,650	15.6%	-355,442	-69.3%
IMPUESTO A LA RENTA	-47,162	-1.4%	-153,795	-4.7%	106,633	-69.3%
UTILIDAD NETA	110,046	3.2%	358,855	10.9%	-248,809	-69.3%

FUENTE: Elaboración Propia

Comentarios

- Las ventas solo se incrementaron 3.1%, sin embargo el Costo de Ventas se incrementó 11% reduciendo el margen bruto de la empresa.
- De igual forma los gastos de ventas y administración, estos incrementaron mucho más de lo que incrementaron los ingresos por lo que el margen operativo de la empresa pasó de ser 19% en el 2015 a 13.7% de los ingresos en el año 2016.
- La Utilidad neta disminuyó en S/ -248,809 es decir 69.3% en comparación con el periodo 2016, y pasó de representar 10.9% de los ingresos del 2015 al 3.2% de los ingresos en el año 2016.

4.2.2.3 Indicadores Financieros

TABLA 08: Indicadores Financieros 2016 y 2015

GRUPO PALERMO SRL		
ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA		
Al 31 de Diciembre del año 2016 y 2015		
<i>(Expresado en nuevos soles)</i>		
	2016	2015
<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>		
Razón circulante	0.98	1.29
Capital de trabajo	-10,805	95,489
Prueba Ácida	0.51	0.69
Ratio de Efectividad	0.18	0.22
	2016	2015
<u>INDICADORES DE GESTIÓN</u>		
Días de inventario	35	33
Días de Cuentas por pagar	27	28
Ciclo Conversión de efectivo - CCE	25	20
	2016	2015
<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>		
Endeudamiento total	34%	27%
Endeudamiento a corto plazo	26%	21%
Endeudamiento a largo plazo	8%	6%
Estructura de capital	51%	37%
Cobertura de Intereses	1.70	4.03
	2016	2015
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>		
Rentabilidad del activo - ROA	5.7%	22.2%
Rentabilidad del accionista - ROE	8.5%	30.4%
Margen de la Utilidad Bruta	30.0%	35.0%
Margen de la Utilidad Operativa	12.5%	23.0%
Margen de la Utilidad Neta	3.2%	10.9%

FUENTE: Elaboración propia

Comentarios

A continuación se describirá la interpretación de cada tipo de indicador en comparación con el periodo 2015, hay que tener en cuenta que los indicadores que muestran la situación financiera de la empresa son los de Liquidez, Gestión y endeudamiento; por su parte los indicadores de rentabilidad muestran la situación económica de la organización.

	2016	2015
<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>		
Razón circulante	0.98	1.29
Capital de trabajo	-10,805	95,489
Prueba Ácida	0.51	0.69
Ratio de Efectividad	0.18	0.22

Estos indicadores muestran que al año 2016 obtuvo una disminución en sus ratios de liquidez comparado con el año 2015, debido a que no cumplimos con los estándares establecidos para que la empresa puede solventar todas sus deudas corrientes a corto plazo, es lo que indican a través de una razón circulante menor a 1, originando una capital de trabajo negativo; dejando de lado las existencias en teoría somos solventes al tener un indicador de prueba ácida mayor a 0.5 y un ratio de efectividad bajo, la teoría nos indica que debe ser superior a 0.3 el cual demuestra que existe una liquidez baja para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

	2016	2015
<u>INDICADORES DE GESTIÓN</u>		
Días de inventario	35	33
Días de Cuentas por cobrar	17	15
Días de Cuentas por pagar	27	28
Ciclo Conversión de efectivo - CCE	25	20

Estos indicadores muestran que al año 2016 se obtuvo una variación a comparación al año 2015, debido a que el ciclo de convertir el inventario en liquidez incremento dificultando el ingreso de efectivo para la empresa, también sucedió en cuentas por cobrar por la mala gestión de políticas de cobranzas y así mismo la falta de liquidez causa el atraso de pagos a proveedores el cual se ve reflejado en la cuentas por pagar que obtuvo un incremento en relación del año anterior y justamente fue lo que se tenía en el cuadro anterior; si analizamos un por uno, vemos que los inventarios en el año 2016 se hicieron líquidos en 35 y ya no en 33 días, las cobranzas se liquidaron en 17 y ya no en 15 días, y las cuentas por pagar disminuyó en 1 día, por lo que la frecuencia de pago incrementó, circunstancia negativa para la empresa; eso trae consigo que nuestro ciclo de conversión de efectivo haya incrementado en 5 días en comparación con el periodo 2015.

	2016	2015
<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>		
Endeudamiento total	34%	27%
Endeudamiento a corto plazo	26%	21%
Endeudamiento a largo plazo	8%	6%
Estructura de capital	51%	37%
Cobertura de Intereses	1.60	4.03

Estos indicadores muestran que en el año 2016 vario en relación al año 2015 debido a que el nivel de endeudamiento aumentó, por eso el pasivo de la empresa representa ahora el 34% del total del activo, que en el año 2015 era solo del 27%, así mismo también sucedió en las deudas a corto plazo que incremento en relación al año anterior , lo mismo ocurrió en las deudas a largo plazo que tuvo un ligero aumento a comparación del 2015, de lo mismo pasa cuando comparamos el pasivo sobre el patrimonio de la empresa, pues ahora la deuda representa el 51% del patrimonio, es decir mayor al 50% a la mitad de este.

Por otro lado tenemos una cobertura de intereses positiva, ya que con el margen operativo se pueden solventar los gastos financieros, en el 2016 se obtuvo 1.6, esto fue menor a la cobertura que tuvimos en el año 2015, que significó una utilidad operativa que fue más del triple a los gastos por intereses.

	2016	2015
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>		
Rentabilidad del activo - ROA	5.7%	22.2%
Rentabilidad del accionista - ROE	8.5%	30.4%
Margen de la Utilidad Bruta	30.0%	35.0%
Margen de la Utilidad Operativa	13.7%	23.0%
Margen de la Utilidad Neta	3.2%	10.9%

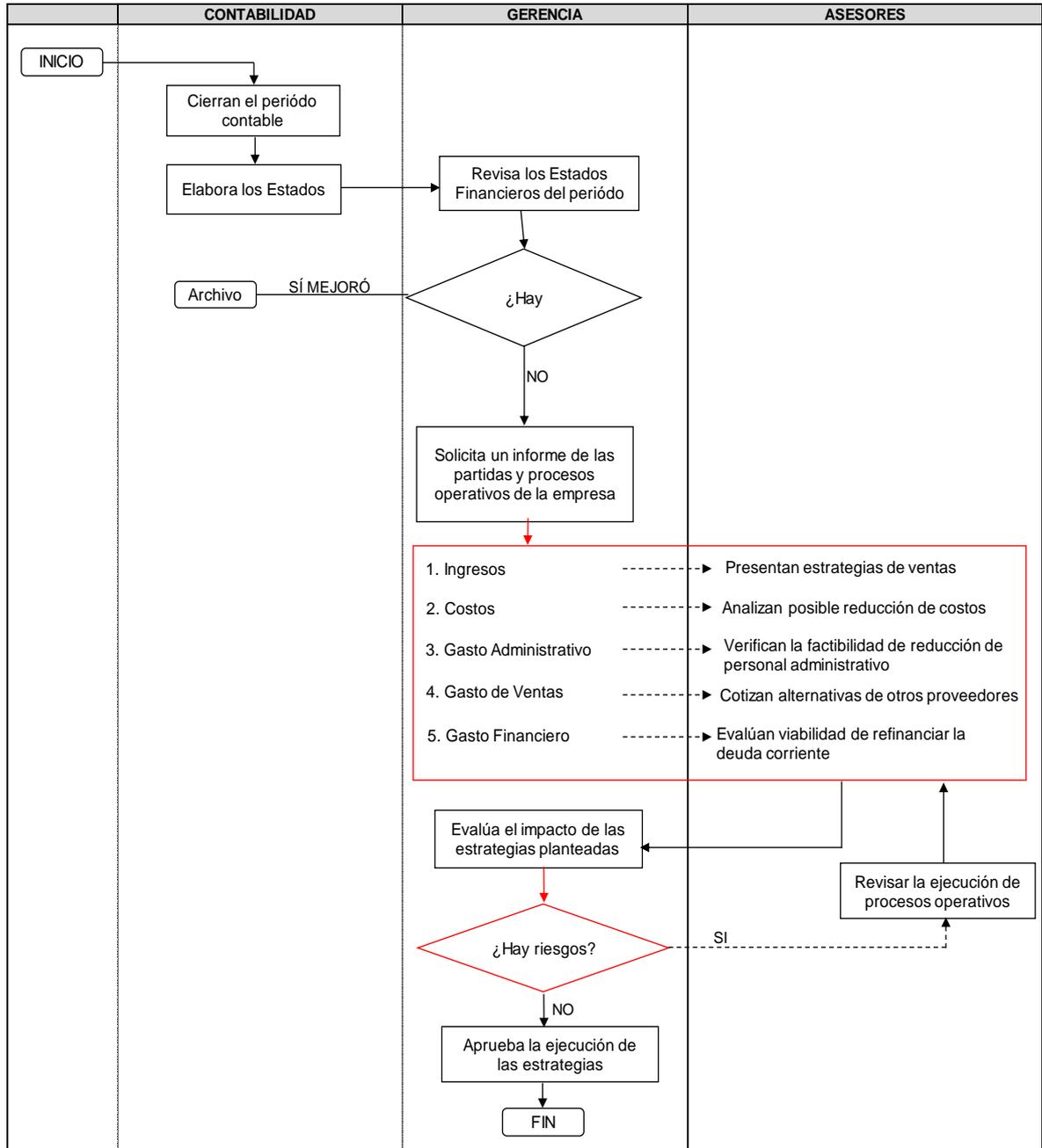
Estos indicadores muestran que en el año 2016 existió una variación a comparación del año 2015, debido a que la rentabilidad de la empresa que disminuyo considerablemente, como ya lo habíamos visto en el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, esto sucedió por el incremento de costos de ventas, gastos administrativos, gastos financieros

4.3 DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO

4.3.1 Diseño de los procesos operativos deficientes de la empresa

4.3.1.1 Proceso de Análisis Financiero

FIGURA N° 06 PROCESO DE ANALISIS FINANCIERO - DISEÑO



Fuente: Elaboración propia

Comentarios

En el proceso de análisis Financiero de las principales cuentas de la situación económica y financiera de la empresa, se tomó como política recibir las estrategias de mejora según las variaciones más importantes consignadas en la comparación de indicadores de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, circunstancia que no se daba en el proceso actual de la empresa.

Estrategia: Venta de Inmueble inutilizable

Analizando la situación financiera del año 2016, se visualiza que las obligaciones financieras corrientes duplican a las de largo plazo, y es más, representan más del 50% del total del pasivo de la organización, por lo que se creó el Plan de Venta de Inmueble, ya que revisando el detalle de la cuenta de Inmueble, maquinaria y equipo se encontró que se tiene un local que no es utilizado por la empresa, sin embargo se paga vigilancia y otros gastos por servicios que se podría evitar ya que por ese lugar de la ciudad de Lima, se fracasaría como punto de venta y podríamos usar para pagar S/ 100,000 (Valor de Mercado del local) de deuda contra capital.

TABLA N° 09: Gastos por mantenimiento de local - Año 2016

	S/ 1° TRIM	S/ 2° TRIM	S/ 3° TRIM	S/ 4° TRIM	TTL 2016
Luz	1403	1403	1403	1403	S/. 5,612.00
Agua	1350	1350	1350	1350	S/. 5,400.00
Vigilancia	5400	5400	5400	5400	S/. 21,600.00
					S/. 32,612.00

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

En la tabla N°09 se muestra los gastos de mantenimiento que generaba dicho inmueble en la ciudad de Lima, los cuales ocasionaba gastos para la empresa.

FIGURA N°06: UBICACIÓN DE LOCAL – BREÑA/ LIMA- PERU

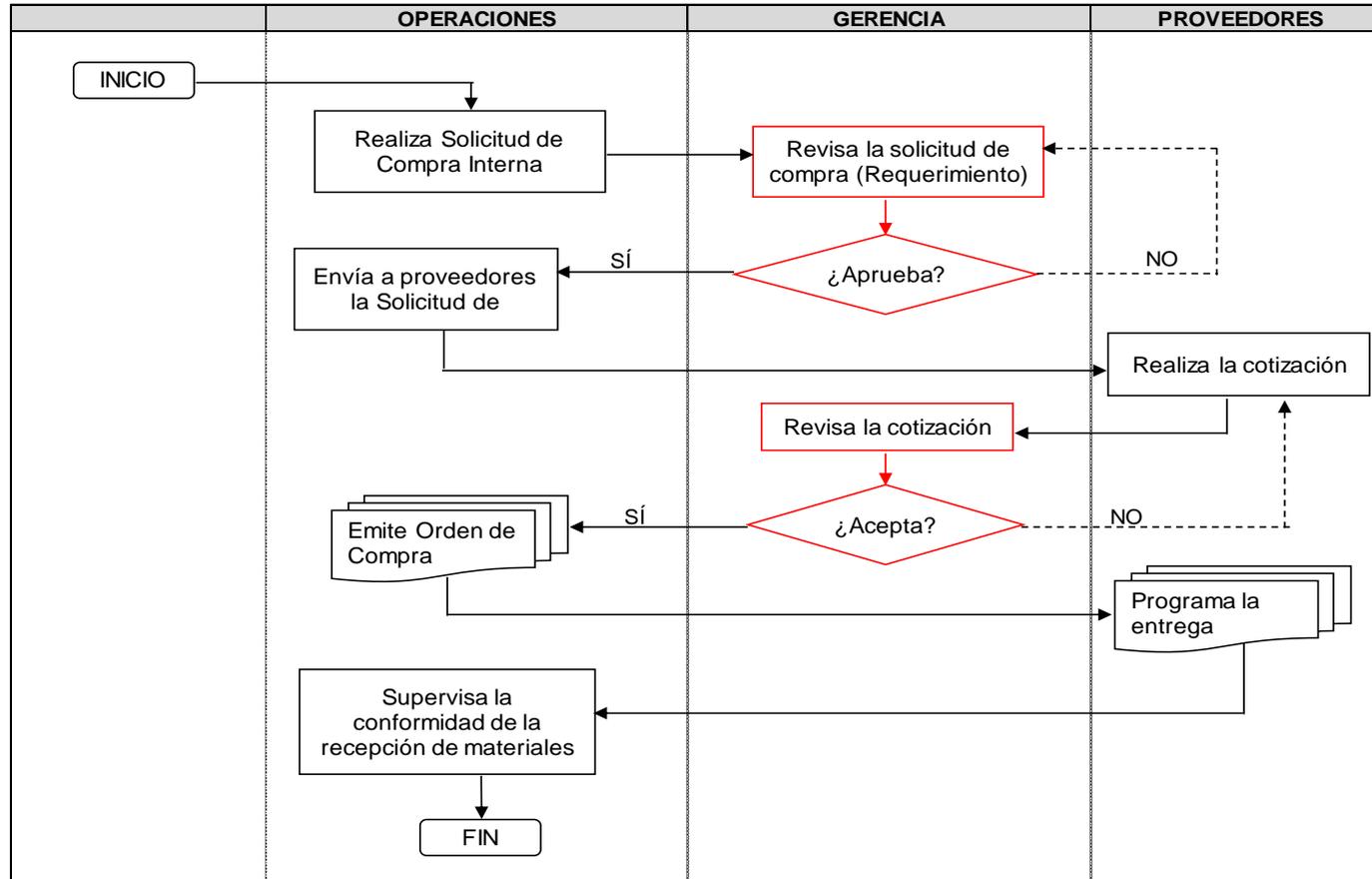


FIGURA N° 07: INTERIOR DEL INMUEBLE - LIMA



4.3.1.2 Proceso de Compras

FIGURA N° 09 PROCESO DE COMPRAS - DISEÑO



Fuente: Elaboración propia

Comentarios

En el Flujograma del proceso de compras se está agregando la participación de la dirección de la empresa (Gerencia) para que pueda determinar un análisis de aprobación de la compra de la mercadería, basada en la necesidad de esta, es decir que revisará el requerimiento interno para velar si realmente se necesita, la aprobará y revisará la cotización del proveedor para analizar los precios de la mercadería, buscando no solo evitar sobre stock, sino cotizar diferentes proveedores para mejorar el margen bruto de ventas.

Plan de Política de compra de mercaderías

Dirigido: Personal Operativo de Ventas y Coordinadores de almacén

Alcance: Para todo proceso de compra de mercadería en la empresa Grupo Palermo

Medidas

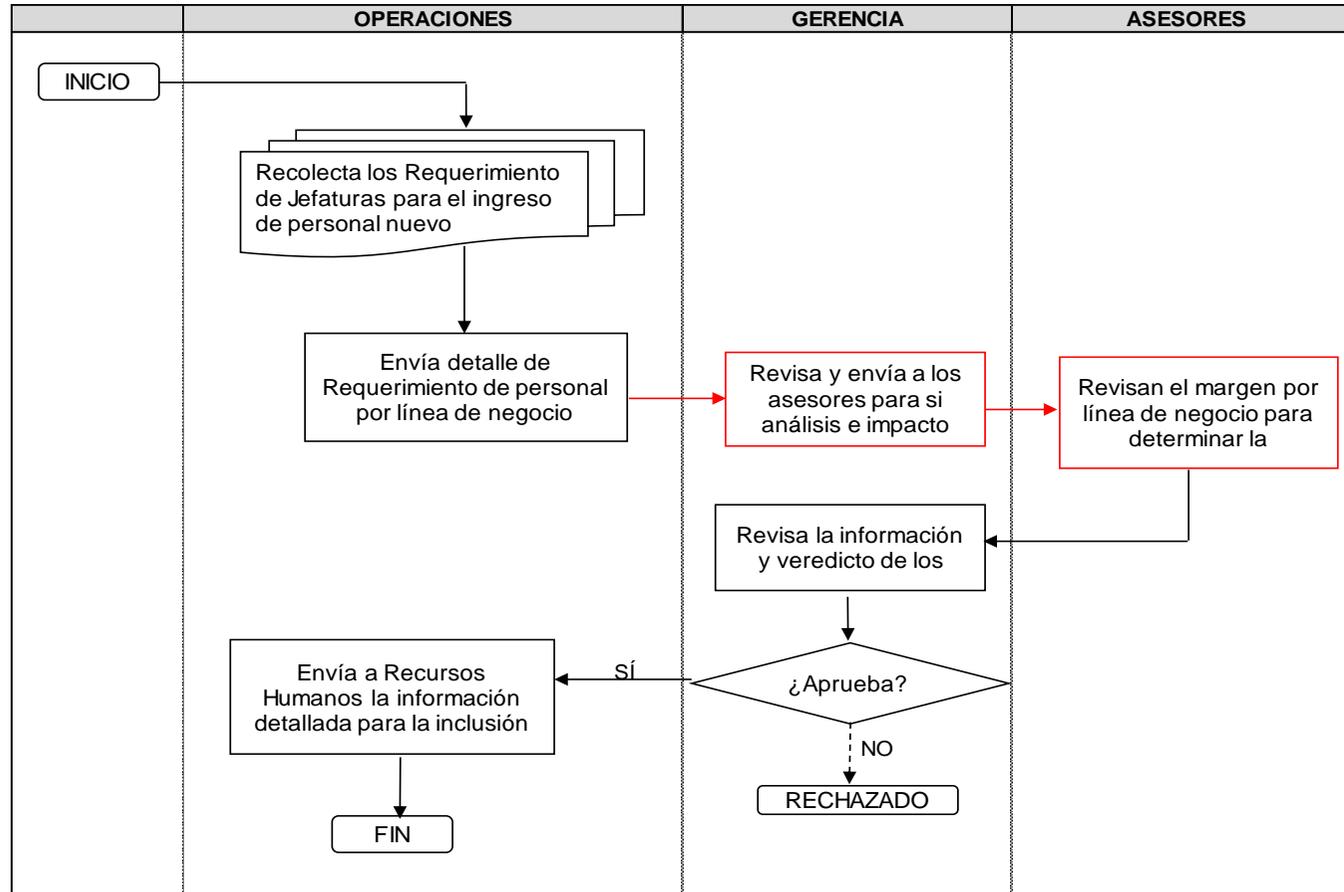
- Para enviar el Requerimiento de compra al proveedor, este deberá ser aprobado por la Gerencia, mediante documento sellado o vía correo corporativo.
- El requerimiento será enviado mínimo a dos proveedores, para comparar los precios y calidades del mercado con el fin de elegir la opción más económica sin perder la calidad de los productos.
- La cotización de los proveedores tendrá que ser aprobada por la Gerencia de la empresa, para que se pueda proceder con el pago y recepción de la mercadería.
- El coordinador de almacén deberá emitir el reporte de stock de la mercadería comprada actualizada para el análisis y conocimiento de la Gerencia.

Atentamente,

GERENCIA GENERAL

4.3.1.3 Proceso de Contratación de personal

FIGURA N° 10 PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL - DIDEÑO



Fuente: Gerencia Grupo Palermo S.R.L.

Comentarios

En el flujograma diseñado del proceso de Contratación de personal, la Gerencia, si intervenía para dar el visto bueno, pero estamos hablando de una aceptación sin un análisis de por medio que generaba que algunas unidades de negocio no puedan rentabilizar, como por ejemplo la venta de camiones, que se vendían 3 anuales, y se tenía 3 asesores de venta, por eso en el presente Flujograma ante requerimiento de personal de cualquier unidad de negocio, este tendrá que ser analizado por el asesor financiero de la Gerencia, para que desarrolle el papel de ver viable el impacto que generaría en la empresa y a través de la Gerencia dar el visto bueno a la contratación.

Plan de Análisis de Gasto de Planilla

Dirigido: Jefatura de Unidades de Negocio

Alcance: Para todo proceso de requerimiento de personal

Medidas

- Toda contratación tendrá que ser presentada detallada, para que pueda ser visada y aprobada por la Gerencia General.
- Dentro del requerimiento de contratación se pedirá justifique la contratación, teniendo en cuenta su impacto en la mejora de la unidad de negocio.
- La jefatura evaluará periódicamente (trimestral) si existe personal con duplicidad de funciones para poder disminuir el gasto por personal de ventas y administrativo.
- A jefatura evaluará al personal nuevo que ingresó por reemplazo o por cubrir las vacaciones o descanso médico del personal actual, para ver su seguimiento dentro de la planilla de la empresa.

Atentamente,

GERENCIA GENERAL

4.3.1.4 Cronograma de pagos Refinanciado – Obligaciones Financieras a corto plazo

TABLA N° 10: Cronograma Mensual de Obligaciones Financieras

MES	Principal (Inicio de Mes)	Pago Préstamos	Interés	Principal	Principal (Fin de Mes)
ENE - 17	168,973	S/. 12,864	S/. 5,999	S/. 6,866	162,108
FEB - 17	162,108	S/. 12,864	S/. 5,755	S/. 7,109	154,998
MAR - 17	154,998	S/. 12,864	S/. 5,502	S/. 7,362	147,637
ABR - 17	147,637	S/. 12,864	S/. 5,241	S/. 7,623	140,014
MAY - 17	140,014	S/. 12,864	S/. 4,970	S/. 7,894	132,120
JUN - 17	132,120	S/. 12,864	S/. 4,690	S/. 8,174	123,946
JUL - 17	123,946	S/. 12,864	S/. 4,400	S/. 8,464	115,482
AGO - 17	115,482	S/. 12,864	S/. 4,100	S/. 8,765	106,717
SET - 17	106,717	S/. 12,864	S/. 3,788	S/. 9,076	97,641
OCT - 17	97,641	S/. 12,864	S/. 3,466	S/. 9,398	88,244
NOV - 17	88,244	S/. 12,864	S/. 3,133	S/. 9,732	78,512
DIC - 17	78,512	S/. 12,864	S/. 2,787	S/. 10,077	68,435
SUBTOTAL AÑO 2017			S/. 53,832	S/. 100,538	

ENE - 18	68,435	S/. 12,864	S/. 2,429	S/. 10,435	58,000
FEB - 18	58,000	S/. 12,864	S/. 2,059	S/. 10,805	47,195
MAR - 18	47,195	S/. 12,864	S/. 1,675	S/. 11,189	36,006
ABR - 18	36,006	S/. 12,864	S/. 1,278	S/. 11,586	24,420
MAY - 18	24,420	S/. 12,864	S/. 867	S/. 11,997	12,423
JUN - 18	12,423	S/. 12,864	S/. 441	S/. 12,423	0
TOTAL AÑO 2018			S/. 116,414	S/. 269,512	

FUENTE: Elaboración Propia

Comentarios

Al término del año 2016 se tenía una deuda en obligaciones financieras de S/ 268,973, y se pagó contra capital el importe de S/ 100,000 que se obtuvo por la venta de un inmueble inutilizable por la empresa. De esta forma nuestra deuda financiera quedó en S/ 168,973.

Con el refinanciamiento de las obligaciones financieras la deuda a corto plazo se incrementó de 12 meses a 18 meses, por lo que la cuota mensual descendió de S/ 27,834 a S/ 12,864.

4.3.2 ESTRATEGIAS DE VENTAS

- Se **incrementó las ventas en un 3%** por la disminución del precio de venta, por la renegociación con los proveedores que se logró bajar el costo de la mercadería, logrando obtener un precio competitivo frente a la competencia, sin tener que sacrificar la utilidad de la empresa.

TABLA N° 11: Comparativo de Proveedores AÑO 2017 - 2016

Proveedores	2017	2016
	S/ Precio/Unit	S/ Precio/Unit
NBN Importados	1990	2,320
Ricoh del Peru	2,828.20	3,100.50
Dagal Import	1,938	2,086.50

Fuente Elaboración Propia

- Con la implementación del **Plan Financiero**, se obtuvo un incremento del **4%** en ventas, por la adquisición de nuevos modelos de máquinas fotocopiadoras que no contábamos en almacén, cuyo recurso económico se generó por la venta del inmueble inutilizable logrando así mayor liquidez para la compra.
También ayudo a la compra de repuestos compatibles a bajo costo para los camiones chinos, incrementando ingresos en el rubro de la venta de camiones.
Esta liquidez ayudo a adquirir materiales para el servicio de empastado permitiendo cumplir con nuestro con la demanda de los clientes.

También consideramos para el incremento de las ventas en un **3%** el método de las tendencias como se muestra en la tabla n° 12 y también según datos estadísticos del sector está aumentando en 3.4% según INEI.

Incremento del mercado 3% y Incremento por las tendencias un promedio del 3%.

TABLA N° 12: Tendencia de la ventas AÑO 2016 - 2015 - 2014 - 2013

	2016	2015	2014	2013
Ventas	3,395,310	3,293,450	3,194,397	3,098,280
	3.10%	3.09%	3.10%	

Fuente Elaboración Propia

ESTRATEGIA - COMPRAS

Se tuvo en cuenta una reducción del **15%** en compras por la incorporación de nuevos proveedores que ofrecían mejores precios, tales como se muestra a continuación:

TABLA N° 13: Reducción de Costo de Mercadería

Proveedores del 2017	Costo Unit S	Proveedores 2016	Costo Unit S	%
Importaciones Perez S.A.C.	3,235	NBN Importadores	3,479	7
Tayloy S.A.	105.6	Grupo Sersunor SRL	110	4
Importaciones Condor S.A.C.	21,752	Grupo Chimu S.A	22,659	4
				15%

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA – GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se tuvo en cuenta una **reducción del 11%**, por la eliminación de movilidad al personal administrativo y por el término del contrato de 01 e un asistente administrativo que realizó duplicidad de funciones de Gerente y Analista Comercial.

TABLA N° 14: Reducción de Personal Administrativo

PUESTO	BÁSICO	ONP	VAC	GRAT	CTS	SALUD	TTL 2016
Asistente Administrativo	850	111	850	927	1,004	77	15,225
Eliminación Movilidad a Personal						7,184	7,184
							22,409

-11%

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA – GASTO PERSONAL DE VENTAS

Se tuvo en cuenta una **reducción del 8%**, ya que no se le renovó contrato a 01 Asesor Comercial, y además se eliminó la movilidad a los vendedores ya que la empresa brindó para su combustible, lo que se convirtió en doble gasto.

Tabla N° 15: Personal de Ventas 2016 (Eliminación de Movilidad)

PUESTO	BÁSICO	ONP	VAC	GRAT	CTS	SALUD	TTL 2016
Vendedor camiones	1,300	169	1,300	1,417	1,536	117	23,285
Eliminación de Movilidad						4,750	4,750
							28,035

-8%

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA – DEUDA FINANCIERA CORRIENTE

Se tuvo en cuenta una **reducción del 54%** de la deuda financiera corriente, teniendo en cuenta el refinanciamiento a mediano plazo y la venta del activo inutilizable lo que generó capital de trabajo y liquidez corriente.

TABLA N° 16 Deuda Financiera AÑO 2016 - AÑO 2017

<u>DEUDA ACTUAL 2016</u>			<u>DEUDA REFINANCIADA 2017</u>		
MES	Interés	Principal	Interés	Principal	
ENE - 16	S/. 9,414	S/. 18,420	S/. 5,999	S/. 6,866	
FEB - 16	S/. 8,769	S/. 19,065	S/. 5,755	S/. 7,109	
MAR - 16	S/. 8,102	S/. 19,732	S/. 5,502	S/. 7,362	
ABR - 16	S/. 7,411	S/. 20,423	S/. 5,241	S/. 7,623	
MAY - 16	S/. 6,697	S/. 21,138	S/. 4,970	S/. 7,894	
JUN - 16	S/. 5,957	S/. 21,878	S/. 4,690	S/. 8,174	
JUL - 16	S/. 5,191	S/. 22,643	S/. 4,400	S/. 8,464	
AGO - 16	S/. 4,399	S/. 23,436	S/. 4,100	S/. 8,765	
SET - 16	S/. 3,578	S/. 24,256	S/. 3,788	S/. 9,076	
OCT - 16	S/. 2,729	S/. 25,105	S/. 3,466	S/. 9,398	
NOV - 16	S/. 1,851	S/. 25,984	S/. 3,133	S/. 9,732	
DIC - 16	S/. 941	S/. 26,893	S/. 2,787	S/. 10,077	
	S/. 65,040	S/. 268,973	S/. 53,832	S/. 100,538	S/. 154,370

-54%

Fuente: Elaboración Propia

PRESUPUESTO – FLUJO DE CAJA 2016

En el Flujo de Caja se tuvo en cuenta los incrementos y reducciones que propició el Plan Financiero, lógicamente por el rubro del negocio, en el segundo trimestre que es el índice de incremento de ventas de la empresa, se denotará el incremento de efectivo en la empresa durante el año 2017.

- **Ingresos:** Incremento del 10% con relación al año 2016 más IGV
- **Compras:** Reducción del 15% con relación al año 2016 más IGV
- **Gasto administrativo:** Reducción del 11% con relación al año 2016
- **Gasto de Ventas:** Reducción del 8% con relación al año 2016
- **Deuda Financiera:** Reducción del 54% con relación al año 2016

4.3.2.1 Presupuesto de Ventas

Tabla N° 17: Presupuesto de Ventas 2017

Ejecutado 2016

CANTIDAD	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2015
Publicidad	224	210	168	154	182	224	336	210	238	196	322	336	2,800
Venta Fotocopiadoras	13	12	9	9	10	13	19	12	13	11	18	19	158
Camiones	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	16
Servicio de Fotocopiado	12	11	9	8	10	12	17	11	12	10	17	17	146
Alquiler de Fotopiadoras	27	26	20	19	22	27	41	26	29	24	39	41	341

IMPORTE (S/)	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2015
Publicidad	83,138	84,034	67,227	61,625	72,829	82,801	82,801	82,353	84,146	78,432	84,034	85,154	1,120,452
Venta Fotocopiadoras	57,944	58,569	46,855	42,951	50,760	57,710	57,710	57,398	58,647	54,664	58,569	59,350	780,921
Camiones	55,425	56,023	44,818	41,083	48,553	55,201	55,201	54,902	56,097	52,288	56,023	56,770	746,968
Venta de máquinas	42,828	43,290	34,632	31,746	37,518	42,655	42,655	42,424	43,348	40,404	43,290	43,867	577,203
Alquiler de Fotopiadoras	12,597	12,732	10,186	9,337	11,035	12,546	12,546	12,478	12,749	11,884	12,732	12,902	169,765
													3,395,310

Presupuestado 2017 (+10%)

CANTIDAD	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2016
Servicio de Publicidad	215	217	174	159	188	214	214	213	217	203	217	220	2,450
Venta Fotocopiadoras	13	13	10	9	11	13	13	13	13	12	13	13	145
Venta de Camiones	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6
Servicio de Fotocopiado	15	15	12	11	13	15	15	15	15	14	15	15	170
Alquiler de Fotopiadoras	30	28	22	21	24	30	45	28	32	26	43	45	374

IMPORTE (S/)	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2016
Publicidad	85,909	86,835	69,468	63,679	75,257	85,561	85,561	85,098	86,951	81,046	86,835	87,993	1,157,801
Venta Fotocopiadoras	63,739	64,426	51,541	47,246	55,836	63,481	63,481	63,137	64,512	60,131	64,426	65,285	859,013
Camiones	22,170	22,409	17,927	16,433	19,421	22,080	22,080	21,961	22,439	20,915	22,409	22,708	298,787
Servicio de Fotocopiado	58,196	58,824	47,059	43,137	50,981	57,961	57,961	57,647	58,902	54,902	58,824	59,608	784,317
Alquiler de Fotopiadoras	47,111	47,619	38,095	34,921	41,270	46,921	46,921	46,667	47,683	44,445	47,619	48,254	634,923
													3,734,841

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.2 Presupuesto de Compras

Tabla N° 18: Presupuesto de Compras 2017

Ejecutado 2016

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Fotocopiadoras	71,423	72,193	57,754	52,941	62,567	71,134	71,134	70,749	72,289	67,380	72,193	73,155	962,570
Servicios de copias	47,615	48,129	38,503	35,294	41,711	47,423	47,423	47,166	48,193	44,920	48,129	48,770	641,714
Motors (Camiones)	39,679	40,107	32,086	29,412	34,759	39,519	39,519	39,305	40,161	37,433	40,107	40,642	534,761
													2,139,045

Presupuestado 2017 (-15%)

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Fotocopiadoras	60,709	61,364	49,091	45,000	53,182	60,464	60,464	60,137	61,446	57,273	61,364	62,182	818,185
Servicio de Fotocopiado	40,473	40,909	32,727	30,000	35,455	40,309	40,309	40,091	40,964	38,182	40,909	41,455	545,457
Camiones	33,727	34,091	27,273	25,000	29,546	33,591	33,591	33,409	34,136	31,818	34,091	34,546	454,547
													1,818,188

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

Se tuvo en cuenta una reducción del **15%** en compras por la incorporación de nuevos proveedores que ofrecían mejores precios, asimismo se implementó nuevos criterios para la ejecución de las compras teniendo en cuenta la rotación de mercadería en todos los rubros.

4.3.2.3 Presupuesto de Gasto administrativo

Tabla N° 19: Presupuesto Gasto administrativo 2017

Ejecutado 2016

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos ADM	4,731	4,782	3,826	3,507	4,144	4,712	4,712	4,686	4,788	4,463	4,782	4,846	63,760
Gasto de Personal	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	9,322	111,860
Beneficios sociales	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	4,008	48,100
													223,719

Presupuestado 2017 (-11%)

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Otros Gastos ADM	4,211	4,256	3,405	3,121	3,689	4,194	4,194	4,171	4,262	3,972	4,256	4,313	56,746
Gasto de Personal	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	99,555
Beneficios sociales	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	42,809
													199,110

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

- Se tuvo en cuenta una **reducción del 11%**, eliminando la movilidad del personal administrativo y la no renovación de contrato de un personal de Ventas.

4.3.2.4 Presupuesto de Gasto de Ventas

Tabla N° 20: Presupuesto Gasto de Ventas 2017

Ejecutado 2016

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos Ventas	7,834	7,918	6,334	5,807	6,862	7,802	7,802	7,760	7,929	7,390	7,918	8,024	105,573
Gasto de Personal	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	185,217
Beneficios sociales	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	6,637	79,643
													370,433

Presupuestado 2017 (-8%)

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Otros Gastos Ventas	7,207	7,285	5,828	5,342	6,313	7,178	7,178	7,139	7,294	6,799	7,285	7,382	97,128
Gasto de Personal	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,399
Beneficios sociales	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	73,272
													340,798

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

- Se tuvo en cuenta una **reducción del 8%**, con la reducción de movilidad de los vendedores y así como también la no renovación de personal por duplicidad de funciones.

4.3.2.5 Presupuesto de la Deuda Financiera corriente

Tabla N° 21: Presupuesto Deuda corriente 2017

Presupuestado 2016 (actual)

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Amortización	18,420	19,065	19,732	20,423	21,138	21,878	22,643	23,436	24,256	25,105	25,984	26,893	268,973
Intereses	9,414	8,769	8,102	7,411	6,697	5,957	5,191	4,399	3,578	2,729	1,851	941	65,040
													334,013

Presupuestado 2017 - Deuda Refinanciada (-46%)

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	sep-17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Amortización	6,866	7,109	7,362	7,623	7,894	8,174	8,464	8,765	9,076	9,398	9,732	10,077	100,538
Intereses	5,999	5,755	5,502	5,241	4,970	4,690	4,400	4,100	3,788	3,466	3,133	2,787	53,832
													154,370

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios:

Al término del año 2016 se tenía una deuda en obligaciones financieras de S/ 268,973, y se pagó contra capital el importe de S/ 100,000 que se obtuvo por la venta de un inmueble inutilizable por la empresa. De esta forma nuestra deuda financiera quedó en S/ 168,973.

Con el refinanciamiento de las obligaciones financieras la deuda a corto plazo se incrementó de 12 meses a 18 meses, por lo que la cuota mensual descendió de S/ 27,834 a S/ 12,864.

1.3.2.6 Presupuesto de Efectivo – FLUJO DE CAJA

Tabla N° 22: Presupuesto - Flujo de Caja 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
INGRESOS DE EFECTIVO	327,008	330,533	264,427	242,391	286,462	325,686	325,686	323,923	330,974	308,498	330,533	334,941	3,731,061
Venta de Publicidad	101,372	102,465	81,972	75,141	88,803	100,963	100,963	100,416	102,602	95,634	102,465	103,832	1,156,629
Venta Fotocopiadoras	75,212	76,023	60,818	55,750	65,886	74,908	74,908	74,502	76,124	70,955	76,023	77,036	858,144
Venta de Camiones	26,161	26,443	21,154	19,391	22,917	26,055	26,055	25,914	26,478	24,680	26,443	26,795	298,485
Servicio de Fotocopiado	68,672	69,412	55,530	50,902	60,157	68,394	68,394	68,024	69,505	64,785	69,412	70,338	783,523
Alquiler de Maquinas Fotocop	55,591	56,191	44,953	41,206	48,699	55,367	55,367	55,067	56,266	52,445	56,191	56,940	634,280
EGRESOS DE EFECTIVO	325,717	329,494	263,564	241,825	285,162	324,919	324,919	321,988	330,405	307,710	328,738	333,499	3,717,941
Costo de Publicidad	47,250	47,759	38,207	35,023	41,391	47,059	47,059	46,804	47,823	44,575	47,759	48,396	539,107
Costo Fotocopiadoras	82,383	83,271	57,927	53,100	72,168	82,049	82,049	81,605	83,382	74,560	83,271	84,381	920,147
Costo de camiones	11,118	25,286	17,981	14,422	16,071	19,378	19,378	19,273	22,506	22,456	22,543	22,776	233,189
Servicio de Fotocopiado	71,637	56,479	43,639	35,400	54,387	61,834	61,834	61,500	62,838	58,571	48,273	63,592	679,985
Alquiler de Maquinas Fotocop	42,234	45,457	38,182	37,500	32,245	43,668	43,668	41,762	42,675	37,546	55,514	42,802	503,253
Otros Gastos ADM	4,968	5,022	4,018	3,683	4,352	4,948	4,948	4,922	5,029	4,687	5,022	5,089	56,689
Gasto de Personal ADM	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	99,555
Beneficios sociales ADM	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	42,809
Otros Gastos Ventas	8,504	8,596	6,877	6,304	7,450	8,470	8,470	8,424	8,607	8,023	8,596	8,710	97,029
Gasto de Personal Ventas	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,399
Beneficios sociales Ventas	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	73,272
Amortización	6,866	7,109	7,362	7,623	7,894	8,174	8,464	8,765	9,076	9,398	9,732	10,077	100,538
Intereses	5,999	5,755	5,502	5,241	4,970	4,690	4,400	4,100	3,788	3,466	3,133	2,787	53,832
Impuesto a la renta	3,603	3,641	2,913	2,670	3,156	3,588	3,588	3,569	3,646	3,399	3,641	3,690	41,105
IGV por pagar	8,987	8,949	8,786	8,689	8,908	8,890	8,890	9,097	8,865	8,860	9,085	9,030	107,033
SALDO DE EFECTIVO	1,290	1,040	863	566	1,300	767	767	1,934	569	788	1,796	1,441	13,120
SALDO INICIAL													88,533
SALDO DE EFECTIVO													101,653

Fuente: Elaboración Propia

4.3.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN FINANCIERO

Tabla N° 23: Implementación del Plan Financiero 2017

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN FINANCIERO - "Grupo Palermo"

Responsable: Auditor Financiero (externo)

Costo: S/ 5,000

N°	ACCIÓN	OBJETIVO	FECHA
1	Análisis de la realidad operativa, económica y Financiera de la empresa.	Identificación de de los puntos críticos a mejorar, teniendo en cuenta flujograma de procesos e indicadores financieros.	4° Semana (Mes Noviembre 2017)
2	Exposición a la Gerencia del diseño de las mejoras planteadas para subsanar los puntos críticos diagnosticados	Obtener la aprobación por parte de la Gerencia de la forma de implementación de las mejoras diseñadas en el Plan Financiero.	1° Semana (Mes Diciembre 2017)
3	Implementación del proceso de Análisis Financiero empresarial	Tener una política de análisis de las principales partidas e indicadores de la situación económica y financiera.	1° Semana (Mes Diciembre 2017)
4	Tasación y Venta del Inmueble (local) inutilizable por la empresa.	Pagar parte de la deuda corriente con el efectivo resultante de la venta del inmueble, generando capital de trabajo.	2° Semana (Mes Diciembre 2017)
5	Implementación de la política de compras.	Evitar sobre stock y disminuir los egresos de efectivo por compra innecesarios.	3° Semana (Mes Diciembre 2017)
6	Implementación de la política de contratación de personal.	Evitar tener personal con duplicidad de función para disminuir los gastos de personal tanto para ventas como administrativo.	3° Semana (Mes Diciembre 2017)
6	Elaboración de los Presupuestos Operativos	Determinar teniendo en cuenta lo diseñado las mejoras en ingresos y reducciones en gastos que se presupuestarán según el plan financiero.	4° Semana (Mes Diciembre 2017)
7	Revisión de los indicadores financieros de la empresa antes y despues de la implementación del plan financiero.	Comprobar la mejora que trajo en la situación económica y financiera la implementación del plan financiero.	4° Semana (Mes Diciembre 2017)

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación del Presupuesto 2017

TABLA N° 24: Aplicación - Presupuesto de Ventas 2017

Presupuestado 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Publicidad	85,909	86,835	69,468	63,679	75,257	85,561	85,561	85,098	86,951	81,046	86,835	87,993	1,157,801
Venta Fotocopiadoras	63,739	64,426	51,541	47,246	55,836	63,481	63,481	63,137	64,512	60,131	64,426	65,285	859,013
Camiones	22,170	22,409	17,927	16,433	19,421	22,080	22,080	21,961	22,439	20,915	22,409	22,708	298,787
Venta de máquinas	58,196	58,824	47,059	43,137	50,981	57,961	57,961	57,647	58,902	54,902	58,824	59,608	784,317
Alquiler Fotocopiadoras	47,111	47,619	38,095	34,921	41,270	46,921	46,921	46,667	47,683	44,445	47,619	48,254	634,923
													3,734,841

Ejecutado 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Publicidad	130,870	87,269	69,815	63,997	75,633	85,989	85,989	85,524	87,386	81,451	87,269	88,433	1,029,627
Venta Fotocopiadoras	86,689	87,390	74,247	69,866	78,628	86,426	86,426	86,075	87,477	83,009	87,390	88,266	1,001,886
Camiones	36,231	36,471	31,967	30,465	33,468	36,141	36,141	36,021	36,501	34,970	36,471	36,771	421,618
Venta de máquinas	59,360	60,000	48,000	44,000	52,000	59,120	59,120	58,800	60,080	56,000	52,353	60,800	669,635
Alquiler Fotocopiadoras	53,966	54,489	44,679	41,409	47,949	53,769	53,769	53,508	54,554	51,219	54,489	55,143	618,944
													3,741,709

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 100.2%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 25: Aplicación - Presupuesto de Compras 2017

Presupuestado 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Venta de Fotocopiadoras	60,709	61,364	49,091	45,000	53,182	60,464	60,464	60,137	61,446	57,273	61,364	62,182	730,522
Servicio de Fotocopiado	40,473	40,909	32,727	30,000	35,455	40,309	40,309	40,091	40,964	38,182	40,909	41,455	487,015
Venta de Camiones	33,727	34,091	27,273	25,000	29,546	33,591	33,591	33,409	34,136	31,818	34,091	34,546	405,846
													1,623,382

Ejecutado 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Fotocopiadoras	61,923	62,591	50,073	45,900	54,246	61,673	61,673	61,339	62,675	58,418	62,591	63,426	706,529
Servicio de Fotocopiado	40,878	41,318	33,055	30,300	35,809	40,712	40,712	40,492	41,373	38,564	41,318	41,869	466,401
Venta de Camiones	35,414	35,796	28,636	26,250	31,023	35,271	35,271	35,080	35,843	33,409	35,796	36,273	404,061
													1,576,991

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 97.1%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26: Aplicación - Presupuesto Gasto administrativo 2017

Presupuestado 2017

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos ADM	4,211	4,256	3,405	3,121	3,689	4,194	4,194	4,171	4,262	3,972	4,256	4,313	56,746
Gasto de Personal	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	99,555
Beneficios sociales	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	42,809
													199,110

Ejecutado 2017

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos ADM	4,261	4,307	3,446	3,159	3,733	4,244	4,244	4,221	4,313	4,020	4,307	4,364	48,618
Gasto de Personal	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	106,947
Beneficios sociales	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	42,809
													198,374

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 99.6%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 27: Aplicación - Presupuesto Gasto de Ventas 2017

Presupuestado 2017

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos Ventas	7,207	7,285	5,828	5,342	6,313	7,178	7,178	7,139	7,294	6,799	7,285	7,382	97,128
Gasto de Personal	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,399
Beneficios sociales	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	73,272
													340,798

Ejecutado 2017

	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16	May - 16	Jun - 16	Jul - 16	Ago - 16	Set - 16	Oct - 16	Nov - 16	Dic - 16	TTL 2016
Otros Gastos Ventas	8,279	8,466	6,995	6,504	7,485	8,359	8,359	8,319	8,476	7,976	8,466	8,565	96,249
Gasto de Personal	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,399
Beneficios sociales	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	73,272
													339,920

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 99.7%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la deuda, el nivel de cumplimiento fue del 100% ya que se tenía el cronograma de pagos mensual, el cual se cumplió a cabalidad.

Tabla N° 28: Aplicación - Presupuesto Deuda corriente 2017

Presupuestado 2017 - Deuda Refinanciada

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Amortización	6,866	7,109	7,362	7,623	7,894	8,174	8,464	8,765	9,076	9,398	9,732	10,077	100,538
Intereses	5,999	5,755	5,502	5,241	4,970	4,690	4,400	4,100	3,788	3,466	3,133	2,787	53,832
													154,370

Ejecutado 2017 - Deuda Refinanciada

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
Amortización	6,866	7,109	7,362	7,623	7,894	8,174	8,464	8,765	9,076	9,398	9,732	10,077	100,538
Intereses	5,999	5,755	5,502	5,241	4,970	4,690	4,400	4,100	3,788	3,466	3,133	2,787	53,832
													154,370

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 100.0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 29: Flujo de caja 2017

	Ene - 17	Feb - 17	Mar - 17	Abr - 17	May - 17	Jun - 17	Jul - 17	Ago - 17	Set - 17	Oct - 17	Nov - 17	Dic - 17	TTL 2017
INGRESOS DE EFECTIVO	433,196	384,230	317,076	294,691	339,461	379,306	379,306	377,515	384,678	361,845	375,207	388,707	4,415,217
Venta de Publicidad	154,427	102,978	82,382	75,517	89,247	101,467	101,467	100,918	103,115	96,113	102,978	104,351	1,214,960
Venta Fotocopiadoras	102,293	103,120	87,611	82,441	92,781	101,982	101,982	101,569	103,223	97,950	103,120	104,154	1,182,225
Venta de Camiones	42,752	43,036	37,721	35,949	39,493	42,646	42,646	42,504	43,071	41,264	43,036	43,390	497,509
Servicio de Fotocopiado	70,045	70,800	56,640	51,920	61,360	69,762	69,762	69,384	70,895	66,080	61,777	71,744	790,170
Alquiler de Maquinas	63,679	64,297	52,721	48,863	56,580	63,448	63,448	63,139	64,374	60,438	64,297	65,068	730,353
EGRESOS DE EFECTIVO	430,968	382,380	313,606	303,749	337,829	377,909	376,204	375,518	383,542	360,114	372,697	387,099	4,401,614
Costo de Publicidad	98,153	78,542	50,965	57,598	68,070	79,110	61,912	60,722	74,278	71,677	68,070	75,168	844,265
Compra Fotocopiadoras	98,644	84,936	73,858	67,703	76,812	83,690	87,329	86,856	88,747	86,167	73,858	89,811	998,411
Venta de Camiones	41,788	42,239	33,791	30,975	36,607	41,619	41,619	41,394	42,295	39,423	42,239	42,802	476,791
Servicio de Fotocopiado	57,883	48,756	39,005	35,754	46,480	48,041	48,041	47,781	53,703	45,505	48,756	54,346	574,049
Alquiler de Maquinas	59,803	53,639	45,055	44,250	38,049	51,529	51,529	49,279	50,357	44,304	65,506	50,506	603,805
Otros Gastos ADM	5,028	5,082	4,066	3,727	4,405	5,008	16,555	12,566	5,089	4,743	5,082	5,150	76,502
Gasto de Personal ADM	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	8,912	15,666	8,912	8,912	8,912	8,912	113,701
Beneficios sociales ADM	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	42,809
Otros Gastos Ventas	9,769	9,990	8,254	7,675	8,833	9,863	9,863	9,817	10,002	9,412	9,990	10,106	113,574
Gasto de Personal Ventas	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	14,200	170,399
Beneficios sociales Ventas	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	6,106	73,272
Amortización de capital	6,866	7,109	7,362	7,623	7,894	8,174	8,464	8,765	9,076	9,398	9,732	10,077	100,538
Intereses	5,999	5,755	5,502	5,241	4,970	4,690	4,400	4,100	3,788	3,466	3,133	2,787	53,832
Impuesto a la renta	4,773	4,233	3,493	3,247	3,740	4,179	4,179	4,159	4,238	3,986	4,134	4,282	48,642
IGV por pagar	9,477	9,312	9,470	7,171	9,184	9,221	9,527	10,541	9,184	9,246	9,413	9,277	111,023
SALDO DE EFECTIVO	2,229	1,851	3,470	-9,058	1,632	1,397	3,102	1,997	1,136	1,732	2,510	1,608	13,603
SALDO INICIAL													88,533
SALDO DE EFECTIVO													102,136

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 100%

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 30: Estado de Situación Financiera 2017 Ejecutado vs Presupuestado

GRUPO PALERMO SRL				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2017				
(Expresado en nuevos soles)				
	EJECUTADO 2017	A.V (%)	PSPTADO 2017	A.V (%)
Efectivo y Equivalentes de efectivo	102,136	5.5%	101,653	5.4%
Cuentas por cobrar (neto)	155,517	8.3%	155,517	8.3%
Existencias	257,458	13.8%	255,426	13.7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	515,112	27.5%	512,596	27.4%
Inmueble, Maq y equipo (neto)	1,330,559	71.1%	1,330,559	71.2%
Cargas diferidas	24,707	1.3%	24,707	1.3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,355,266	72.5%	1,355,266	72.6%
TOTAL ACTIVO	1,870,378	100.0%	1,867,862	100.0%
Cuentas por pagar (neto)	178,875	9.6%	178,875	9.6%
Obligaciones Financieras	77,185	4.1%	77,185	4.1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	256,060	13.7%	256,060	13.7%
Obligaciones Financieras	189,367	10.1%	189,367	10.1%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	189,367	10.1%	189,367	10.1%
TOTAL PASIVO	445,427	23.8%	445,427	23.8%
Capital Social	331,524	17.7%	331,524	17.7%
Resultados acumulados	722,356	38.6%	722,356	38.7%
Resultado del ejercicio	371,070	19.8%	368,555	19.7%
TOTAL PATRIMONIO	1,424,950	76.2%	1,422,435	76.2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,870,377	100.0%	1,867,862	100.0%

FUENTE: Elaboración Propia

Comentarios:

Se denotan las principales diferencias del saldo de efectivo, así como un incremento no relevante de las cuentas por cobrar y pagar por el incremento mínimo de operaciones en la empresa; las obligaciones financieras a corto plazo, son las mismas teniendo en cuenta el cronograma de pagos.

De igual manera visualizaremos en el Estado de Resultados, que a continuación se presente, se denota el incremento de ingresos, incremento mínimo de gastos operativos y el mismo importe de gastos financieros correspondiente a los intereses del cronograma de pago.

TABLA 31: Estado de Situación Económica 2017 Ejecutado vs Presupuestado

GRUPO PALERMO SRL						
ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA						
Al 31 de Diciembre del año 2017						
(Expresado en nuevos soles)						
	EJECUTADO 2017	A.V (%)	PSPTADO 2017	A.V (%)	<u>Variación</u>	A.H (%)
VENTAS NETAS	3,741,709	100.0%	3,734,841	100.0%	6,869	0.2%
COSTO DE VENTAS	-2,506,945	-67.0%	-2,502,343	-67.0%	-4,602	0.2%
UTILIDAD BRUTA	1,234,764	33.0%	1,232,497	33.0%	2,267	0.2%
GASTO DE VENTAS	-339,920	-9.1%	-340,798	-9.1%	878	-0.3%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-198,374	-5.3%	-199,110	-5.3%	736	-0.4%
UTILIDAD OPERATIVA	696,470	18.6%	692,589	18.5%	3,881	0.6%
GASTOS FINANCIEROS	-123,832	-3.3%	-123,832	-3.3%	-	0.0%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	572,638	15.3%	568,757	15.2%	3,881	0.7%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-57,264	-1.5%	-56,876	-1.5%	-388	0.7%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	515,375	13.8%	511,882	13.7%	3,493	0.7%
IMPUESTO A LA RENTA	-144,305	-3.9%	-143,327	-3.8%	-978	0.7%
UTILIDAD NETA	371,070	9.9%	368,555	9.9%	2,515	0.7%

FUENTE: Elaboración Propia

4.5 Comprobación que el plan financiero incide en la situación económica y financiera

TABLA 32: Estado de Situación Financiera 2017 y 2016 - Análisis Vertical

GRUPO PALERMO SRL				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2017 y 2016				
<i>(Expresado en nuevos soles)</i>				
	2017	A.V (%)	2016	A.V (%)
Efectivo y Equivalentes de efectivo	102,136	5.5%	88,533	4.5%
Otras Cuentas por cobrar (neto)	155,517	8.3%	163,236	8.4%
Existencias	257,458	13.8%	234,053	12.0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	515,112	27.5%	485,822	24.9%
Inmueble, Maq y equipo (neto)	1,330,559	71.1%	1,430,559	73.5%
Cargas diferidas	24,707	1.3%	30,884	1.6%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,355,266	72.5%	1,461,443	75.1%
TOTAL ACTIVO	1,870,378	100.0%	1,947,265	100.0%
Otras Cuentas por pagar (neto)	178,875	9.6%	162,614	8.4%
Obligaciones Financieras	77,185	4.1%	334,013	17.2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	256,060	13.7%	496,627	25.5%
Obligaciones Financieras	189,367	10.1%	160,440	8.2%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	189,367	10.1%	160,440	8.2%
TOTAL PASIVO	445,427	23.8%	657,067	33.7%
Capital Social	331,524	17.7%	331,524	17.0%
Resultados acumulados	722,356	38.6%	848,628	43.6%
Resultado del ejercicio	371,070	19.8%	110,046	5.7%
TOTAL PATRIMONIO	1,424,950	76.2%	1,290,198	66.3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,870,377	100.0%	1,947,265	100.0%

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA 33: Estado de Situación Económica 2017 y 2016 - Análisis Vertical

GRUPO PALERMO SRL						
ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA						
Al 31 de Diciembre del año 2017 y 2016						
(Expresado en nuevos soles)						
	<u>2017</u>	A.V (%)	<u>2016</u>	A.V (%)	Variación	A.H (%)
VENTAS NETAS	3,741,709	100.0%	3,395,310	100.0%	346,400	10.2%
COSTO DE VENTAS	-2,506,945	-67.0%	-2,376,717	-70.0%	-130,229	5.5%
UTILIDAD BRUTA	1,234,764	33.0%	1,018,593	30.0%	216,171	21.2%
GASTO DE VENTAS	-339,920	-9.1%	-370,433	-10.9%	30,513	-8.2%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-198,374	-5.3%	-223,719	-6.6%	25,345	-11.3%
UTILIDAD OPERATIVA	696,470	18.6%	424,441	12.5%	272,029	64.1%
GASTOS FINANCIEROS	-123,832	-3.3%	-249,765	-7.4%	125,933	-50.4%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	572,638	15.3%	174,676	5.1%	397,963	227.8%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-57,264	-1.5%	-17,468	-0.5%	-39,796	227.8%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	515,375	13.8%	157,208	4.6%	358,167	227.8%
IMPUESTO A LA RENTA	-144,305	-3.9%	-47,163	-1.4%	-97,142	206.0%
UTILIDAD NETA	371,070	9.9%	110,045	3.2%	261,025	237.2%

FUENTE: Elaboración Propia

TABLA 34: Indicadores Financieros 2017 y 2016

GRUPO PALERMO SRL		
ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA		
Al 31 de Diciembre del año 2017 y 2016		
<i>(Expresado en nuevos soles)</i>		
	2017	2016
<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>		
Razón circulante	2.01	0.98
Capital de trabajo	259,052	-10,805
Prueba Ácida	1.01	0.51
Ratio de Efectividad	0.20	0.18
	2017	2016
<u>INDICADORES DE GESTIÓN</u>		
Días de inventario	37	35
Días de Cuentas por pagar	41	27
Ciclo Conversión de efectivo - CCE	11	25
	2017	2016
<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>		
Endeudamiento total	24%	34%
Endeudamiento a corto plazo	14%	26%
Endeudamiento a largo plazo	10%	8%
Estructura de capital	31%	51%
Cobertura de Intereses	5.62	1.70
	2017	2016
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>		
Rentabilidad del activo - ROA	19.8%	5.7%
Rentabilidad del accionista - ROE	26.0%	8.5%
Margen de la Utilidad Bruta	33.0%	30.0%
Margen de la Utilidad Operativa	18.6%	12.5%
Margen de la Utilidad Neta	9.9%	3.2%

FUENTE: Elaboración propia

Comentarios

Queda demostrado a través de la mejora

de los indicadores de liquidez, gestión y endeudamiento la incidencia positiva del plan financiero en la situación financiera de la empresa, así como la mejora en los indicadores de rentabilidad la incidencia positiva en la situación económica de la organización, materia de estudio en la presente investigación.

	2017	2016
<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>		
Razón circulante	2.01	0.98
Capital de trabajo	259,052	-10,805
Prueba Ácida	1.01	0.51
Ratio de Efectividad	0.20	0.18

Los indicadores de liquidez, son favorables, inclusive si no fuera una empresa dedicada a la compra y venta de máquinas se mencionaría que existe exceso de liquidez, pero debido al rubro de negocio creo que es una liquidez aceptable, ya que el capital de trabajo forma parte importante de los trabajos que se realizan, además hubo una mejora del activo corriente inclusive sin tener en cuenta su mercadería (Prueba ácida) y una ligera mejora de la participación de la cuenta de efectivo sobre el total del activo corriente.

	2017	2016
<u>INDICADORES DE GESTIÓN</u>		
Días de inventario	37	35
Días de Cuentas por pagar	41	27
Ciclo Conversión de efectivo - CCE	11	25

Los indicadores de gestión mejoraron el tiempo de conversión del efectivo en 8 días, del nivel que se tenía en el año 2016, esto debido al aumento de los días de las cuentas por pagar como se puede apreciar en las fórmulas independientes del CCE.

	2017	2016
<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>		
Endeudamiento total	24%	34%
Endeudamiento a corto plazo	14%	26%
Endeudamiento a largo plazo	10%	8%
Estructura de capital	31%	51%
Cobertura de Intereses	5.62	1.70

Los indicadores de endeudamiento o financiamiento netamente disminuyeron, el no pedir más obligaciones financieras o ir pagándolas apoyándose en un refinanciamiento de la deuda, creo que estas bajasen y fueran pagables sin afectar el capital de trabajo, ahora el pasivo significa el 24% del patrimonio y tenemos cobertura do el pago de intereses por casi 6 veces mayor con respecto a la utilidad operativa.

	2017	2016
<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>		
Rentabilidad del activo - ROA	19.8%	5.7%
Rentabilidad del accionista - ROE	26.0%	8.5%
Margen de la Utilidad Bruta	33.0%	30.0%
Margen de la Utilidad Operativa	18.6%	12.5%
Margen de la Utilidad Neta	9.9%	3.2%

Los indicadores de rentabilidad han mejorado, con respecto al ROA y ROE hay una marcada diferencia, ya que el tamaño del activo casi no varió sin embargo la utilidad neta si creció teniendo en cuenta la disminución del gasto de ventas y administrativo, esto lo podemos apreciar en el margen de utilidad operativa al pasar de 12.5% a 18.6%, y la utilidad neta mejoró en más del triple ya que también hubo una disminución de los gastos financieros por el refinanciamiento de la deuda.

“Implementación de un plan financiero y la mejora de la situación económica – financiera de la empresa distribuidora deportiva del norte s.a.c. en el año 2015” (Antecedente).

Indicadores de Liquidez

Indicadores de Gestión

Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Rentabilidad

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se válida la hipótesis “El Plan Financiero incide positivamente en la situación económica y financiera de la empresa Grupo Palermo SRL, mediante el análisis de la venta de un activo fijo inutilizable y el refinanciamiento de la deuda corriente para generar liquidez y disminuir el pasivo corriente; además de la incorporación de una política de compras y evaluación de la planilla para reducir el costo y gasto operativo, incrementando la rentabilidad de la organización.

En el diagnóstico de la empresa Grupo Palermo se determinó que no existía una revisión de los costos de mercadería lo que fue incrementando de periodo en periodo, como se observó con los siguientes proveedores NBN IMPORTADORES S.R.L. vendía una fotocopiadora a S/. 2,360 y Corporación Alemar E.I.R.L.

lo vendía a S/. 2,175, en lo que respecta a papel bond Grupo Sersunor vendía una caja de papel a S/ 98.00 y Tay Loy lo vendía a S/ 95.00 perjudicando de esta forma el margen bruto.

Otra problemática encontrada fue el alto endeudamiento a corto plazo que tenía la empresa de S/ 334,013, y los intereses eran S/ 65,040 anuales los cuales impactaban en el flujo de efectivo neto, y el no contar con liquidez implicaba pagar fuera de fecha y así generar interés moratorio de S/ 2,340.70 y un sobre endeudamiento con nuevos préstamos y nuevos interés siendo estos S/. 12,699 en donde se reducía el margen neto de la organización y se incrementaba el gasto financiero. Además de esto se determinó exceso de personal en el área administrativa, área de venta de camiones y algunos otros gastos innecesarios que en su totalidad representaban el 17.5% de los gastos operativos, lo que generaba menor liquidez y rentabilidad para la organización.

De esta forma la empresa mostró en la situación económica del periodo 2015 una rentabilidad del 10.9% y para el año 2016 fue de 3.2% en donde se pudo apreciar una disminución del 7.7%, esto debido al incremento de los gastos operativos que fueron de S/. 395,215 a S/ 594,152 y gastos financieros de S/ 187,882 a S/ 249,765, con un ROA de 22.2% a 5.7%, ROE de 30.4% a 8.5%, un margen bruto de 35% a 30%, un margen operativo de 23% a 12.5%, con estos indicadores quedó demostrado la falta de gestión en la operatividad de todos los procesos dentro de la organización.

En lo que respecta a la situación financiera de la empresa en el periodo 2016 se determinó que no se cumplía con los estándares de liquidez, que comparando con el año 2015 se concluyó que no podía solventar todas deudas corrientes como lo indica el ratio de razón circulante de 1,29 a 0.98, el capital de trabajo de S/ 95,489 a - S/ 10,805, la prueba acida de 0.69 a 0.51 y por último el ratio de efectividad de 0.22 a 0.18, concluyendo que la cuenta de efectivo es insignificante para el total activo que posee la empresa.

Con los indicadores de gestión, se vio que los inventarios se hicieron líquidos de 33 días a 35 días, las cuentas por pagar disminuyó en un 1 día de 28 días a 27 días, y su ciclo de conversión de

efectivo de 20 a 25 días perjudicando de esta forma a liquidez y efectivo disponible, siendo sus políticas muy flexible que demostraban un serio problema en toda la gestión de la empresa.

En lo que respecta a los indicadores de endeudamiento se encontró un nivel de deuda muy alta en el año 2016, se puede decir que el pasivo total de la empresa era el 34% a comparación del 27% del año 2015, así también el endeudamiento a corto plazo de 21% a 26%; el endeudamiento a corto plazo de 6% a 8%; la estructura de capital del 37% a 51% y finalmente la cobertura de interés de 4.03 a 1.7 lo que significó que el endeudamiento con terceros se incrementó de periodo en periodo de la misma forma aumentando los gastos financieros y otros gastos diversos.

Esto lo corrobora Castillo (2015), en su trabajo de investigación donde señaló que dicha empresa tenía problemas de liquidez y de financiamiento afectando su rentabilidad historia similar a la que afectaba a Grupo Palermo srl, para ello se tomaron estrategias para reducir los problemas a fin de mejorar su situación económica – financiera.

Además Gitman (2006) refiere que las empresas que no planifican sus operaciones tendrán como resultado deficiencia en la parte operacional de sus procesos, no contarán con una dirección estratégica clara y no podrán gestionar el riesgo, lo que conlleva a resultados negativos de la situación económica financiera de una organización.

Para el presente trabajo de investigación se diseñó el presupuesto de ventas, presupuesto de compras, de gasto de ventas, presupuesto de gasto administrativo y presupuesto de financiamiento, esto en conjunto con los criterios presupuestales que se implantarán con el fin de mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

En el presupuesto de ventas se incrementara un 10% en ingresos, considerando tres criterios uno la renegociación de precios con los antiguos proveedores a fin de no romper lazos comerciales, se logró que NBN IMPORTADORES S.R.L. para el año 2017 vendiera una fotocopiadora Bizhub 350 en S/ 1,990, que para el año 2016 se vendió en S/ 2320, así como también se renegóció con otros proveedores, lo que ayudo a mejorar el precio del producto y poder hacer frente a la competencia, incrementando en un 3% la proyección de ventas.

Según por el método de las tendencias se incrementara en un 3% las ventas, así como por la ejecución de plan financiero habrá un incremento del 4% en ingresos por la adquisición de nuevos modelos los cuales no cuentan en almacén, como la maquinas fotocopiadoras de escritorio y además por todos los procesos que se ejecutarán en la organización.

Para el presupuesto de compras se obtendrá una reducción del 15% considerando la incorporación de nuevos proveedores que se lograron por el análisis de sus cotizaciones en donde se reflejaba precios muy competitivos lo que permitirá competir en el mercado, los cuales menciono a continuación, Importaciones Pérez S.R.L. maquinas fotocopiadoras, Papelería Tay Loy S.A. venta de papel y Corporación Deycars S.A.C. venta de camiones.

En el presupuesto de gastos administrativos se logrará una reducción del 11% tomando el criterio de reducción de personal con la no renovación de contrato porque era un puesto innecesario en el área de administración, así como la eliminación de movilidad a todo el personal administrativo.

Una reducción del 8% en el presupuesto de gasto de ventas también por no renovar contrato a un personal del área de camiones por duplicidad de funciones y por la eliminación de movilidad porque la empresa brindaba combustible para sus unidades de transporte creando duplicidad de gastos.

Finalmente el presupuesto de financiamiento se obtendrá una reducción del 54% esto se logrará por venta de un activo inutilizable valorizado en S/ 100,000 valor de mercado, con el cual se amortizo parte del préstamo a corto plazo que tenía la empresa, disminuyendo el capital, además se refinancio el préstamo y se convirtió a largo plazo por lo tanto disminuyeron las cuotas mensuales y se obtendrá capital de trabajo y liquidez para la empresa.

Así como lo señala Vargas (2014) en su trabajo de investigación la cuál demostró que el diseño de diferentes estrategias, presupuestos y objetivos bien determinandos a corto y largo plazo; determinara un resultado positivo para la organización por eso es que se tomó en cuenta los resultados y asi poder analizar sus impactos de sus índices de rentabilidad ,liquidez y la reducción de su deuda.

Además Ross, Westerfield y Jaffe (2006) refiere que los presupuestos forman parte de una estrategia integrada los cuales se usan para calcular necesidades a corto plazo, y medir el cumplimiento de las estrategias que se manejan en el plan financiero.

Los presupuestos se diseñan para lograr los objetivos que la empresa quiere alcanzar y son flexibles a los cambios según el avance de la organización.

En la implementación se obtuvo como resultado en base a los criterios diseñados, un incremento del 10% en ventas así como se puede apreciar en la ejecución del presupuesto de ventas; en el presupuesto de compras si se logró la reducción del 15% por los criterios tomados que permitió gestionar de manera apropiada la ejecución de las compras; así también el presupuesto de gastos administrativos y de ventas donde se consiguió una reducción del 11% y 8% como se había diseñado.

Finalmente el presupuesto de financiamiento logró una disminución del 54% por la estrategia aplicada y el refinanciamiento conseguido.

La aplicación de los diversos presupuestos 2017 frente a los presupuestos ejecutados 2017 tuvo un nivel de cumplimiento del 100.2% en ventas existiendo una variación del 0,02% esto se debió a incorporación de nuevos clientes en la venta de fotocopiadoras; para las compras, el nivel de cumplimiento fue del 97.14% esto se debió a renegociación de precios con los proveedores que ofrecieron menor costo de adquisición, el cual permitió una buena gestión al momento de ejecutar las compras; en el gasto administrativo un nivel de cumplimiento de 99.6% con una variación de 0.04% porque se logró una reducción de los gastos de útiles de oficina; para el gasto de ventas se obtuvo un 99.7% ocurriendo una variación 0.03% esto debido a la reducción de otros gastos.

Finalmente el presupuesto de financiamiento con un nivel de cumplimiento del 100% porque se cumplió con cronograma establecido en el refinanciamiento de la deuda y 100% en el flujo de caja debido a que si ocurrieron variaciones fueron mínimas lo que no afectó sustancialmente al resultado. Así como lo señala Lázaro y Moreno (2013) en su trabajo de investigación que la propuesta de implementación de un plan financiero contribuye positivamente en el crecimiento sostenible de la empresa debido a que este orienta a generar rentabilidad en un periodo de tiempo propuesto; así mismo ayuda a tomar decisiones acertadas y a evaluar la funcionalidad de cada uno de los procesos. Además Apaza (2011) nos indica que toda organización debe contar con un plan financiero es decir con actividades y políticas que ayuden a la planeación financiera, también señala que todo plan financiero tiene etapas de ejecución y de implementación.

Como resultado de la implementación del plan financiero se comprobó que la situación económica de la empresa grupo Palermo en el año 2017 mejoró a comparación del año 2016, porque se obtuvo una rentabilidad 10.9% a comparación del año anterior que fue 3.2% esto se logró por el aumento en ventas en S/.3,741,709.00 a comparación del año 2016 que fue S/-.3,395,310.00 logrando un incremento del 10% debido a las estrategias implementadas. Así mismo disminuyó los gastos operativos de S/.594,152.00 que representa un porcentaje de 17.5% frente al 2016 que se obtuvo S/.538,294.00 el cual representa 14.4%, esto sucedió por la reducción de personal en las diferentes áreas, como también a la eliminación de gastos innecesarios para la operatividad de la empresa y para finalizar se logró reducir los gastos financieros de S/.249,765.00 que representa el 7.4% a S/.123,832.00, el cual representa un 3.3%, esta disminución se obtuvo por la cancelación de deudas bancarias.

Como también se demuestra en los ratios de rentabilidad que mejoró con respecto al año anterior, para el 2016 se obtuvo un ROA de 5.7% y para el 2017 fue 19.8% y ROE de 8.5% al 26% esto se debió por la utilidad que incremento a comparación del año anterior, teniendo en cuenta también que disminuyó los gastos de ventas y gastos administrativo esto lo podemos apreciar en el margen de la utilidad operativa que fue de 12.5% y para el 2017 es 18.6% esto se logró por la eficiencia de la gestión de la organización y por último la utilidad neta mejoró a comparación al año anterior que fue del 3.2% y para el año 2017 se logró el 9.9%. Esto resultó por las estrategias implementadas que dio como resultado la disminución de gastos operativos, aumento en la liquidez, disminución en las deudas financieras, la eficiencia de administrar mejor los recursos de la empresa.

Así mismo se comprobó que la empresa Grupo Palermo mejoró su situación financiera con respecto al año 2016, así nos refleja el balance general que incremento su activo corriente en S/.515,112.00 a comparación del año 2016 que fue S/-.485,822.00, esto se logró por el aumento en ventas de un 10%, disminución en compras de un 15%, también se obtuvo una reducción en los gastos operativos, dando como resultado

Mayor flujo de efectivo para la empresa. Así mismo también se muestra que sus activos fijos es

de S/- 1,355,266.00 que disminuyó a comparación del año anterior que fue s/-1,430,559.00, esto se debió a la venta de un activo como parte de la estrategia. Lo cual no perjudica su situación financiera debido que la empresa cuenta con bienes tangibles que es un respaldo para los acreedores e accionista.

Como también se obtuvo una reducción de las obligaciones financieras a comparación del año anterior esto debido a la amortización de las deudas, disminuyendo el capital del préstamo bancario, el cual facilitó un refinanciamiento a largo plazo y se redujo las cuotas del préstamo.

En los resultados del ejercicio del 2017 es de s/- 371,070 al 2016 que fue S.- 110,046, esto debido a los criterios implementados que logró una buena gestión sobre los recursos de la empresa, así como la pauta de los gastos operativos. Estos resultados comprueba que la situación financiera mejoró.

Como se demuestra en los ratios de liquidez, con respecto razón circulante para el año 2017 es 2.01 y en el año 2016 fue de 0.98, es decir que la entidad posee mayor liquidez a comparación del año anterior, en la prueba ácida se logró 1.01 a comparación del año 2016 que fue 0.51, esto es favorable para la entidad porque tiene la capacidad de afrontar sus obligaciones corrientes, sin vender sus existencias. Se podría concluir que se obtuvieron resultados positivos en los indicadores de liquidez a comparación del año 2016. En los indicadores de gestión se muestra un aumento en el tiempo a comparación del año anterior que fue de 35 y para el 2017 es 37 días. Esto no indica que existe mayor tiempo de convertir las existencias en efectivo. Esto refiere que las políticas de cobranza resultaron positivas para la empresa, así mismo las cuentas por pagar aumentaron de 37 a 41 días esto por la renegociación con los proveedores sobre el tiempo de cancelación y finalizando en el ciclo de conversión de efectivo se mejoró a comparación del año 2016 que fue de 25 días a 11 días, esto indica que las existencias se transforman en efectivo en menor tiempo facilitando la capacidad de liquidez en la organización.

En los indicadores de endeudamiento o financiamiento, se logró disminuir las deudas financieras a comparación del año 2016 que fue de un 34% y para el año 2017 es del 24%, debido a que no existió más deudas financieras a corto plazo. Esto se debió que la empresa contaba con liquidez para afrontar las deudas corrientes y otras contingencias que podrían presentarse, también aumentaron las deudas corrientes a largo plazo esto ocurrió por el refinanciamiento de las obligaciones financieras que fue parte de la estrategia para lograr tener mayor capacidad de liquidez, y para concluir en la cobertura de intereses aumentó por el refinanciamiento que se obtuvo.

Así como lo señala Gómez (2013), esta investigación desarrolló un enfoque de aplicación para cumplir los objetivos financieros, estableciendo indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad que fueron los que indicaron la mejora de la empresa.

Según García (2006) señala que el análisis de la situación financiera y económica de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la solución de problemas.

CONCLUSIONES

- Se demostró que el plan financiero implementado incide en la situación económica y financiera de la empresa, debido a que mejoró la liquidez, rentabilidad y el endeudamiento así como los diferentes procesos de la organización.

- A partir del diagnóstico realizado a la empresa se concluyó que en el año 2016 la empresa presentaba problemas de falta de análisis y cotización en el mercado de otros proveedores que podrían tener los mismos productos a menos costo, así también un alto endeudamiento a corto plazo debido a la falta de liquidez lo que ocasionaba pagar fuera de fecha y recurrir a nuevos préstamos incrementando de esta forma los intereses financieros, y por último la inexistencia de políticas de contratación de personal lo que origino exceso de personal en el área administrativa y de venta de camiones en la organización.

Todos estos problemas ocasionados en el periodo 2016 mostraron en la situación económica una rentabilidad del 3.2% esto se debió al incremento de gastos operativos, gastos financieros y costo de ventas demostrando de esta forma la falta de gestión en la operatividad y en todos los procesos dentro de la organización.

Así también lo mostró el ROA de 5.7%, ROE de 8.5%, MUB de 30% y MUO del 12.5% aquí se pudo mostrar la poca capacidad que tuvo la empresa para producir ganancias.

En la situación financiera se determinó que la empresa tenía problemas de liquidez, debido a que no podía afrontar sus deudas a corto así se mostró la razón circulante que fue de 0.98, el capital de trabajo -S/ 10,805, prueba acida 0.51 y por último el ratio de efectividad 0,18 concluyendo que la cuenta de efectivo es insignificante para el total activo que posee la empresa.

Con lo que respecta a los ratios de gestión se encontró que aumentaron a 35 días para que el inventario se hiciera líquido, así como también las cuentas por pagar se cancelaba con 1 día menos a la fecha pactada con nuestros proveedores es decir a los 27 días y su ciclo de conversión de efectivo de 25 días demostrando que la empresa no utilizó de manera eficiente sus activo y ni tampoco sus políticas de gestión de la empresa.

En lo que respecta a los indicadores de endeudamiento se encontró que el pasivo total de la empresa representaba el 34%; endeudamiento a corto plazo 26%; endeudamiento a largo plazo 8%; estructura de capital 51% y por último cobertura de intereses de 1.7 donde se demuestra que el endeudamiento con terceros es alto.

- Con los problemas encontrados se diseñó los presupuestos de ventas, compras, gasto de ventas, gasto administrativo y presupuesto de financiamiento, todos estos presupuestos se implantaran con el fin de mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

Con el presupuesto de ventas se incrementará un 10% en ingresos puesto que se trabajó con la renegociación de precios con los antiguos proveedores de esta forma permitió mejorar los precios de venta para poder hacer frente a la competencia sin bajar el nivel de calidad del producto, ni del servicio brindado.

Se trabajará con el método de tendencias lo que incrementará en un 3% los ingresos, se evaluó 4 años anteriores para aplicar este método, así como por la ejecución del plan financiero habrá un incremento del 4% en ingresos porque ayudara a la adquisición de nuevos modelos de fotocopiadores con nueva tecnología y además porque se aplicarán todos los procesos necesarios en cada área de la organización según el diseño de la planificación.

En el presupuesto de compras se obtendrá una reducción del 15% por la incorporación de nuevos proveedores que se logrará por el análisis adecuado de las cotizaciones eligiendo el mejor precio del mercado.

Una reducción del 11% en el presupuesto de gasto administrativo y del 8% en el gasto de ventas se logrará tomando en cuenta el criterio de reducción de personal puesto que de aquí en adelante para la contratación de personal intervendrá el asesor financiero para que desarrolle el papel de ver viable el impacto que generaría en la empresa dicha contratación así como la revisión de todos los gastos diversos en las diferentes áreas de la organización, eliminando los gastos innecesarios en los cuales incurre la empresa.

Finalmente en el presupuesto de financiamiento se logrará una reducción del 54% por el refinanciamiento de la deuda y la estrategia de la venta de un inmueble inutilizable que estaba generando gastos innecesarios ya que no era utilizado por la empresa.

- Al implementar las estrategias diseñadas se logró mejorar la situación económica y financiera del Grupo Palermo, dando como resultado un aumento del 10% en ventas, una disminución del 15% en compras, también se obtuvo una reducción del 11% en los gastos administrativos y un 8% gastos de ventas y para finalizar también se disminuyeron las deudas financieras en un 54%.

Esto nos dio como resultado mayor capacidad de liquidez, disminución en las deudas financieras, mejor manejo en los recursos de la empresa, como se puede comprobar en los ratios financieros que nos indica que productiva fue la gestión de la empresa.

Así también mejoró la situación económica como lo demuestra los indicadores de rentabilidad con una mejora en el ROA de 5.9% a 19.8%, el ROE de 9.6% a 26%, margen operativo de 7.7% a 18.6% y margen neto de 3% a 9.9% todo comparando el año 2016. Esto nos indica que las estrategias implementadas nos dio como resultado mejora en la gestión de recursos de la empresa, rentabilidad positiva sobre los activos de la empresa, mejoró la gestión en la parte operativa de la organización.

En la situación financiera nos refleja que los indicadores de liquidez, la razón circulante se obtuvo 2.01, prueba ácida es 1.01, ratio de efectividades 0.20. Este resultado es favorable

para la capacidad de liquidez de la organización. Este indicador nos refleja que la empresa tiene la capacidad para afrontar sus compromisos a corto plazo, sin tener que endeudarse con terceros.

También en el indicador de gestión nos refiere que para el año 2017, se obtuvo resultado adecuado en la rotación de inventario que fue de 37 días, en las cuentas por pagar son de 41 días y finalizando en el ciclo de conversión es de 11 días. Podemos concluir que esto nos dio como resultado a una buena gestión, que se logró con los proveedores para ampliar los días de pagos, y la capacidad que obtuvo la empresa en convertir en liquidez sus existencia en periodos cortos.

En los ratios de endeudamientos nos indica una disminución a comparación del año anterior, en pasivo total es del 24%, deudas a corto plazo es del 14%, deudas a largo plazo es 10%, cobertura de interese es 5.2%, esto se debió que no se solicitó más préstamos bancarios porque ya no era necesarios, se tenía liquidez para afrontar las deudas a corto y a largo plazo. Así mismo se canceló una parte de las deudas financieros, esto demuestra que influyo de manera positiva la gestión de endeudamientos con terceros, obteniendo menos obligaciones financieras y aumentando el capital de trabajo.

- Comparando en el 2016 y el 2017 se logró la mejora en la liquidez de la empresa así como se demuestra en su razón circulante de 0.98 a 2.01 y un capital de trabajo de S/ 259,052 en comparación con los -S/ 10,805 negativos del año 2016.

También se mejoró la Gestión de cobranza, se logró disminuir del ciclo de conversión de existencia en efectivo de 26 a 11 días, lo cual ayudo obtener mayor liquidez, Disminuyó el endeudamiento del pasivo de 38% a 24% de igual manera las deudas a corto y largo plazo, esto se logró por las estrategias implementadas.

Como conclusión final las estrategias implantadas dio como resultado positivo para la organización que obtuvo mayor liquidez, mejor manejo de sus recursos y menos endeudamiento financiero.

Por lo que se concluye que la planificación incide en la situación económica y financiera de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Supervisar la ejecución del plan financiero con el fin de obtener los buenos resultados que ayuden a la empresa en su funcionalidad y éxito futuro.
- Evaluar los resultados del plan financiero periódicamente con el fin de retroalimentar algún proceso deficiente con el fin de lograr el objetivo establecido.
- Adquirir un sistema contable adecuado para la organización que permita contar de una manera eficiente con los estados financieros y así realizar el plan financiero con la información más detallada.
- Capacitar al personal para que pueda elaborar y entender la implementación de los presupuestos y así poder ejecutar el 100% de cumplimiento de lo presupuestado.
- Evaluar constantemente los gastos operativos de la empresa, con el fin de lograr una mayor liquidez y así poder decir que la empresa puede solventar todas las deudas.
- Crear un área de planificación dentro del área de contabilidad con el fin de que la ejecución, evaluación y la supervisión del plan financiero esté en manos de personas especialistas y obtener los objetivos esperados.
- Elaborar no solo estados financieros tributarios sino también una contabilidad financiera para que ayude a la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Apaza Meza, M. (2011). Analisis de las NIIF para Pymes Casos Practicos Aplicando el PCGE. *Grupo Acropolis*, 10.
- Apaza Meza, M (2005). *Contabilidad financiera – ratios financieros* .Editores Lima, Peru.
- Benites Gutierrez, L. A., & Ruff Escobar, C. A. (2011). *Ingeniería Económica aplicada a las decisiones de Inversión y financiación de la empresa*. Trujillo, Perú: Americana SRL.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de la administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Brealey, R., & Myers, S. C. (1993). *Principios de las finanzas corporativas*. Madrid: McGraw - Hill.
- Castillo, F (2015). *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 de Contador Publico)Trujillo: UPN.
- Gomez (2013). *Plan financiero para la empresa Abendaño Briceño Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, periodo 2012-2014*. (Tesis de Contador Publico) Ecuador.
- Groppelli & Nikb (2007) *Planeamiento Financiero – Importancia y Contribución para la gestión de las empresas*. Uruguay Universidad Dass Missioes
- Lazo & Moreno (2013). *Propuesta de un Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la Empresa Glamour Salón y Spa de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de Contador Publico)Trujillo: UPAO.
- Ramirez, A. (2005). *Estudio del plan financiero para una empresa importadora de lámparas (top light)*. ecuador: repositorio.puce.edu.ec.
- Ross, S., W. Westerfield, R., & F. Jaffe, J. (1993). *Finanzas Corporativas*. Madrid España: mac graw Hill.
- Siu Julca, J. B., & Aguilar Rodriguez, J. P. (2013). *Herramientas Financieras Para Determinar la rentabilidad de la empresa talsa*. (Tesis de Contador Publico) Trujillo: UPN.
- Vargas, I. (2014). *Aplicación de un planeamiento Financiero para mejorar la situación economica financiera de la empresa Naviera J& SAC durante el periodo 2014*. (Tesis de Contador Publico)Trujillo: UPN.

ANEXOS

Anexo 01: Entrevistas

ENTREVISTA N° 01

“La presente guía de entrevista se aplicará a analistas financieros especialistas en la implementación de Plan Financiero, para tener antecedentes importantes de los pro y contra de los planes financieros en empresas comerciales”

Entrevistado: Eduardo Vilca Tantapoma

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

Fecha: 04/01/2016

1. ¿Cree usted que un plan financiero puede contribuir en la situación financiera de una empresa comercial?

Definitivamente, el orden que le da a la parte operativa creará mayor liquidez naturalmente en la empresa, además de poder ajustar el tiempo de conversión del efectivo y tratar de bajar los pasivos que tiene una organización.

2. ¿Cree usted que un plan financiero puede contribuir en la situación económica de una empresa comercial?

Claro, creo que es más claro el incremento de ingreso, o estrategias para reducción de costos y gastos que se pueden reflejar en el incremento de la rentabilidad (utilidad) de la empresa.

3. ¿Un plan financiero puede mejorar los procedimientos de compras, requerimiento de personal y análisis financiero en una empresa?

Sí, se puede direccionar el plan financiero a generar políticas y procedimientos para esos procesos, y más que todo un Manual de Funciones para el análisis financiero.

4. ¿Cuáles cree usted, que son las ventajas y desventajas de la implementación de un plan financiero en las organizaciones?

Las ventajas, es que el plan financiero puedes ejecutarlo según las falencias de una empresa, puedes personalizar el impacto que quieres ganar; la desventaja es la no captación del cambio de algunos procesos operativos naturales de la empresa, y el costo, que quedaría sin efecto al momento que sale ventajoso el costo/beneficio del análisis de la implementación del plan financiero.

ENTREVISTA N° 02

“La presente guía de entrevista se aplicará a analistas financieros especialistas en la implementación de Plan Financiero, para tener antecedentes importantes de los pro y contra de los planes financieros en empresas comerciales”

Entrevistado: Madeleine Lavado Luis

Cargo: Gerente de Contabilidad y Finanzas

Fecha: 05/01/2016

1. ¿Cree usted que un plan financiero puede contribuir en la situación financiera de una empresa comercial?

Por supuesto, es más en ninguna empresa se deberían trabajar estrategias sin plasmarlo en un plan financiero que mida mejoras a través de indicadores.

2. ¿Cree usted que un plan financiero puede contribuir en la situación económica de una empresa comercial?

Lógico, también, inclusive es en el Estado de Situación Económica, a través de la utilidad operativa o neta en donde visualizas el impacto de la implementación del plan financiero.

3. ¿Un plan financiero puede mejorar los procedimientos de compras, requerimiento de personal y análisis financiero en una empresa?

Absolutamente todos los procesos operativos, inclusive administrativos, ya que también corrigen políticas y por allí se puede mejorar tiempos y también resaltarlos en indicadores de gestión, es un mar de posibilidades que mejora definitivamente la situación financiera y económica de cualquier organización con aspiraciones de mejoras sostenibles.

4. ¿Cuáles cree usted, que son las ventajas y desventajas de a implementación de un plan financiero en las organizaciones?

Considero que la única desventaja puede ser la contratación de personal adicional que revisen el seguimiento de la implementación de un plan financiero, pero de allí existen múltiples ventajas que lógicamente impactarían en mejoras financieras y económicas.

Anexo 02: Fotos

FIGURA N° 11 FACHADA DE GRUPO PALERMO S.R.L.



FIGURA N° 12 INTERIOR ALMACEN GRUPO PALERMO SRL



FIGURA N° 13 OFINAS ADMINISTRATIVAS GRUPO PALERMO SRL

