



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APLICACIÓN DE UN PLANEAMIENTO FINANCIERO
PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA
FINANCIERA DE LA EMPRESA NAVIERA J&A SAC EN
EL AÑO 2014

Tesis para obtener el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Br. Ingrid Judit Vargas Guevara

Asesor:

Mg. Martín Facundo Ruiz

Trujillo-Perú

2014

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **INGRID JUDIT VARGAS GUEVARA**, denominada:

“APLICACIÓN DE UN PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA EMPRESA NAVIERA J&A SAC EN EL AÑO 2014”

Mg. MARTIN FACUNDO RUIZ
ASESOR

JORGE VILCHEZ PEREZ
JURADO

CAROLA SALAZAR REBAZA
JURADO

WALTER POLLACK VELASQUEZ
JURADO

DEDICATORIA

A mi mamá porque siempre me ha apoyado y motivado a culminar cada proyecto trazado. Por inculcarme la importancia de los estudios en el crecimiento de la persona. Gracias por creer y confiar en mí.

A mi papá por ser modelo de liderazgo, perseverancia y coraje, Gracias por darme todo tu apoyo a pesar de la distancia.

A mi Mamita y Hermanito por el cariño, la comprensión, la ayuda y las ganas de seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por siempre guiarme en la culminación con éxito de mis estudios universitarios y elaboración de esta investigación, por permitir que día a día busque ser mejor persona. Y por demostrarme su infinita bondad y amor.

A mis profesores por brindarme todos los conocimientos a aplicar en este trabajo de investigación.

A mi familia porque siempre me han apoyado y motivado en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. INTRODUCCION.....	12
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación del problema.....	14
1.4. Limitaciones.....	15
1.5. Objetivos.....	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	19
2.3. Definición de términos básicos.....	42
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	44
3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	44
3.2. Variables.....	44
3.3- Operacionalización de variable.....	45
CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	46
4.1. Reseña Histórica.....	46
4.2. Misión.....	47
4.3. Visión.....	47
4.4. FODA.....	48
4.5. Organigrama.....	49
4.6. Principales Clientes.....	50
4.7. Principales Proveedores.....	50
CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	51
5.1. Diagnostico.....	51
5.1.1. Flujogramas.....	51
5.1.2 Estados Financieros.....	57
5.1.3. Ratios.....	59
5.2. Diseño.....	62

5.2.1. Presupuestos.....	62
5.2.2. Objetivos Estratégicos	82
5.2.3. Punto de Equilibrio.....	88
5.2.4. Estados Financieros Proyectados.....	91
5.2.5. Ratios Proyectados.....	94
5.2.6. Análisis Dupont 2014.....	95
CAPÍTULO 6. MATERIALES Y MÉTODOS	96
6.1. Tipo de diseño de investigación.....	96
6.2. Material de estudio.....	96
CAPÍTULO 7. RESULTADOS	98
7.1. Implementación.....	98
7.1.1. Presupuestos.....	98
7.1.2. Aplicación Objetivos Estratégicos	110
7.1.3. Punto de Equilibrio.....	113
7.1.4 .Estados Financieros	115
7.1.5. Formula Dupont	117
7.1.6. Análisis de Inversión.....	119
CAPITULO 8 DISCUSIÓN.....	120
8.1. Comprobación.....	120
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS.....	133
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DE EMBARCACIONES.....	46
CUADRO 2: CAPACIDAD DE EMBARCACIONES	47
CUADRO 3: VENTAS REALIZADAS ENERO-JULIO 2014	64
CUADRO 4: PROYECCIÓN DE VENTAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	64
CUADRO 5: COBRANZA ENERO-JULIO 2014	64
CUADRO 6: PROYECCIÓN DE COBRANZA AGOSTO-DICIEMBRE 2014	65
CUADRO 7: PROYECCIÓN DE OTROS INGRESOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	66
CUADRO 8: COMPRAS REALIZADAS ENERO-JULIO 2014	67
CUADRO 9: DETALLE DE COMPRAS ENERO-JULIO 2014	67
CUADRO 10: PROYECCIÓN DE COMPRAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	68
CUADRO 11: DETALLE DE PROYECCIÓN DE COMPRAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	68
CUADRO 12: PAGO DE COMPRAS ENERO-JULIO 2014	69
CUADRO 13: PAGO DE COMPRAS PROYECTADAS AGOSTO-DICIEMBRE.....	69
CUADRO 14: REMUNERACIONES ENERO-JULIO 2014	70
CUADRO 15: PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	71
CUADRO 17: PORCENTAJE DE LAS COMISIONES.....	72
CUADRO 16: REQUISITO DE LAS COMISIONES.....	72
CUADRO 18: PROYECCIÓN DE COMISIONES A PAGAR	72
CUADRO 19: IMPUESTOS ENERO-JULIO 2014	73
CUADRO 20: PROYECCIÓN DE IMPUESTOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	73
CUADRO 21: CANCELACIÓN DE PRÉSTAMO FINANCIEROS ENERO-JULIO 2014.....	74
CUADRO 22: CANCELACIÓN DE PRÉSTAMOS FINANCIERO AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	75
CUADRO 23: GASTOS ENERO-JULIO 2014	76
CUADRO 24: PROYECCIÓN DE GASTOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014	77
CUADRO 25: ACTIVOS FIJOS NAJASAC.....	78
CUADRO 26: DEPRECIACIÓN ENERO-JULIO 2014	79
CUADRO 27: PROYECCIÓN DEPRECIACIÓN AGOSTO-DICIEMBRE 2014	79
CUADRO 28: FLUJO DE CAJA ENERO-JULIO 2014.....	80
CUADRO 29: FLUJO DE CAJA PROYECTADO AGOSTO-DICIEMBRE 2014.....	81
CUADRO 30: DÍAS PROMEDIO DE ESTIBA-DESESTIBA EN PUERTO PÚBLICO	83
CUADRO 31: DÍAS PROMEDIO ESTIBA-DESESTIBA EN PUERTO PRIVADO	83
CUADRO 32: LISTA DE RUTAS.....	88
CUADRO 33: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	89
CUADRO 34: MARGEN DE GANANCIA	89
CUADRO 35: MARGEN DE GANANCIA NOVIEMBRE 2014.....	90
CUADRO 36: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014.....	98

CUADRO 37: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE VENTAS.....	98
CUADRO 38: APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COBRANZA AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	98
CUADRO 39: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE COBRANZA	99
CUADRO 40: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	99
CUADRO 41: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS	99
CUADRO 42: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	100
CUADRO 43: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE COMPRAS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	100
CUADRO 44: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE PAGOS	101
CUADRO 45: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE PAGOS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014.....	101
CUADRO 46: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE REMUNERACIÓN AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	102
CUADRO 47: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES	103
CUADRO 48: VARIACIÓN CUADRO DE COMISIÓN DE VENDEDORES	104
CUADRO 49: APLICACIÓN COMISIONES DE VENDEDORES AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	104
CUADRO 50: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE IMPUESTOS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	105
CUADRO 51: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE IMPUESTOS	105
CUADRO 52: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014.....	106
CUADRO 53: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	106
CUADRO 54: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014.....	107
CUADRO 55: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS	107
CUADRO 56: APLICACIÓN PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN AGOSTO- NOVIEMBRE 2014	108
CUADRO 57: VARIACIÓN PRESUPUESTO DE DEPRECIACIÓN	108
CUADRO 58: APLICACIÓN FLUJO DE CAJA AGOSTO-NOVIEMBRE 2014	109
CUADRO 59: VARIACIÓN FLUJO DE CAJA.....	109
CUADRO 60: MARGEN DE GANANCIA AGOSTO.....	113
CUADRO 61: MARGEN DE GANANCIA SETIEMBRE	113
CUADRO 63: MARGEN DE GANANCIA NOVIEMBRE.....	114
CUADRO 62: MARGEN DE GANANCIA OCTUBRE	114
CUADRO 64: CICLO OPERATIVO-CONVERSIÓN EFECTIVO	121
CUADRO 65: INDICADORES V. INDEPENDIENTE	124
CUADRO 66: INDICADORES V. DEPENDIENTE	127

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FLUJOGRAMA ALQUILER DE EMBARCACIÓN	53
GRÁFICO 2: FLUJOGRAMA TRANSPORTE FLUVIAL A EMPRESA RELACIONADA	54
GRÁFICO 3: FLUJOGRAMA SERVICIO DE TRANSPORTE FLUVIAL	55
GRÁFICO 4 :FLUJOGRAMA PRÉSTAMO DE EMPRESA RELACIONADA	56
GRÁFICO 5: CICLO CONVERSIÓN DE EFECTIVO	61
GRÁFICO 6: HISTÓRICO DE VENTAS NAJASAC	62
GRÁFICO 7: PROYECCIÓN VENTAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014 NAJASAC	63
GRÁFICO 8: HISTÓRICO VENTAS ENERO-JULIO 2014 NAJASAC.....	63
GRÁFICO 9: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTA.....	85
GRÁFICO 10: FLUJOGRAMA SERVICIO DE TRANSPORTE FLUVIAL	86
GRÁFICO 11: FLUJOGRAMA PRESTAMOS DE EMPRESA RELACIONADA	87

RESUMEN

La presente investigación trata sobre la implementación de un plan financiero a corto plazo y su influencia en la mejora de la situación económica-financiera en la empresa Naviera J&A SAC en el periodo 2014.

El plan financiera en las empresas es utilizado para proyectar los resultados económicos-financieros, a través de diferentes presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa que se deberán cumplir en un determinado plazo. Todo lo que se plasme en el plan financiero deberá ser comparando con lo ejecutado y si es necesario intervenir cuando lo ejecutado difiere de lo proyectado. Contar con un plan financiero servirá también como guía a seguir para obtener mejores resultados económicos en uno o más ejercicios.

El plan financiero propuesto en esta investigación está compuesto por los diferentes presupuestos de gestión, cálculo del punto de equilibrio, estrategias para cumplir con lo presupuestado, estados financieras proyectados, ratios financieros y análisis Dupont. Cada uno de los componentes del plan serán medidos tanto cualitativamente como cuantitativamente mes a mes para que la gerencia vea el impacto del plan financiero y continúe apoyando su aplicación. Finalmente se comprobara los resultados del plan financiero con la gestión del periodo 2013.

La autora realiza este trabajo con fines académicos y espera que la propuesta del plan financiero sirva como base para futuros planes financieros en la empresa. Además espera que los resultados económicos-financieros obtenidos a través del plan financiero motiven a la gerencia a continuar trabajando en el mejoramiento de la gestión empresarial de Naviera J&A SAC.

ABSTRACT

This investigation is about the short-term application of a Financial Planning and its influence with improving of the financial and economic situation of the Naviera J&A SAC company in 2014.

The financial planning is used to project financial-economic results, through different budgets, strategies and company objectives that must be fulfilled in a period. Everything contained in the financial planning must be contrasted with the run results, and if is necessary adjust it when the results are different than the projections. Having a financial plan will serve as a guide to follow to obtain better economic results on one or more period

The financial planning proposed in this investigation contained different managing budgets, breakeven, strategies for achieve the projections, projected financial statements, financial gauges and Dupont analysis. Each one of the component of the financial planning will be measured quantitatively such as qualitatively month by month. And see the financial planning impact and keep applying it. Finally will be contrasted the results of the financial planning with the managing of 2013.

The author of this investigation done this work with academic objectives and hope the financial planning being proposed will serve as an example for future financial plannings. Also hope that financial-economic results obtained through the financial planning motivate the management keep working on improvement of the business managing of Naviera J&A SAC.

CAPITULO 1. INTRODUCCION

1.1. Realidad Problemática.

El transporte fluvial es considerado la segunda vía más importante dentro del transporte acuático a nivel mundial pero es más utilizado en el continente americano. Este tipo de transporte tiene un reglamento de navegación independiente al de vía marítima y lacustre pero sus procesos logísticos, operativos y administrativos son muy parecidos. El activo fijo principal de toda empresa naviera son sus embarcaciones y la construcción o adquisición de estas significan una fuerte inversión para la empresa.

Citaremos el ejemplo de la empresa Maersk Line para recalcar el beneficio de la aplicación de planificación financiera en este tipo de inversión. Esta empresa a nivel mundial, según el ranking de empresas naviera (Alphaliner Top 100), es una de las navieras más grandes desde 1996 y actualmente ocupa el primer lugar. Como se conoce, los montos de inversión que se manejan en este rubro requieren la aplicación de planes financieros a largo plazo que cubran la recuperación de la inversión y la rentabilidad de los mismos. Los planes de Maersk Line están sujetos a ajustes de acuerdo a los resultados económicos de la empresa año tras año así como el comportamiento del mercado. Así también sus planes son muy detallados, presentan hasta la mínima información, pues consideran que toda información recopilada ayudará a tener mejor control del plan, las diferentes estrategias utilizadas por la empresa son cuantificadas en sus proyecciones, y en base a los números obtenidos toman las respectivas decisiones financieras. Como sucedió en el 2012, periodo que no fue favorable para el mercado de transporte fluvial, ante ello la empresa decide establecer alianzas con otras importantes empresas del rubro, Mediterranean Shipping Co. y CMA CGM, como estrategia para acaparar rutas pues si seguía por las mismas no se iba a lograr los ingresos usuales, es así que nace "Alianza Network P3".

Se convierte en un problema para las empresas navieras la recuperación de esta inversión cuando previo a ello no se realizó una correcta planificación del retorno del dinero. Otro problema ligado a la recuperación de inversión es el costo del combustible, principal suministro para la operatividad de las embarcaciones, y el

costo de mano de obra directa. Estos costos representan más del 50% del total del viaje.

En el Perú, las empresas navieras dedicadas exclusivamente al transporte fluvial ya sean de pasajeros o carga pesada se encuentra en la zona de la amazonía y este tipo de transporte representa el 2% del total del sector.

Las navieras de la amazonia tampoco son ajenas al problema del precio de combustible y del elevado costo de mano de obra directa (tripulación). En cuanto al número de integrante de la tripulación, la Marina de Guerra del Perú te exige según el tamaño de la embarcación el número mínimo de integrantes y sus respectivos cargos. Si la empresa desconoce los costos incurridos en cada viaje y la capacidad mínima con la cual zarpar, estará incurriendo en pérdidas.

La empresa Naviera J&A SAC fue fundada en la ciudad de Pucallpa, Departamento de Ucayali en el año 2009, como una solución a la necesidad de transporte fluvial de la empresa MADERERA SAC¹, dedicada al rubro de extracción forestal. Como se sabe, la amazonia cuenta con beneficios tributarios expresados en la ley de la amazonia, sin embargo estos beneficios no son aplicados al rubro servicios. Si MADERERA SAC hubiese incluido al transporte fluvial como un rubro más de la empresa, hubiese perdido los beneficios tributarios que tenía hasta la fecha.

Teniendo en cuenta este escenario, MADERERA SAC pasó a ser el principal cliente de NAJASAC². La naviera además de cubrir todos los fletes de transporte fluvial que MADERERA SAC necesitará también debía cobrar a un precio preferencial. Hasta el año 2011, los gerentes de NAJASAC, quienes son los mismo de MADERERA SAC, no tuvieron como objetivo hacer una cartera de clientes, ya que con los servicios prestados a la empresa maderera y servicios eventuales que se realizaban se podía cubrir los gastos de la empresa, sin embargo esta decisión trajo mayores beneficio a MADERERA SAC pues el margen de ganancia de NAJASAC se vio reducido y la situación económica de la empresa afectada. Con un escenario económico-financiero no muy favorable para

¹ Nombre Referencial para no revelar la verdadera razón social de la empresa relacionada a la investigación

² Nombre Comercial de Naviera J&A SAC

NAJASAC, se decide cambiar de estrategia y enfocarse en hacer rentable a la empresa.

Para ello en los ejercicios 2012 y 2013, la empresa decide modernizar su flota, adquirir un puerto y construir un área para un surtidor de combustible mediante préstamos financieros. Con esta inversión se esperaba mejorar los resultados económicos de la empresa, pero la ausencia de una planificación financiera antes de la inversión trajo como resultado sobreendeudamiento, menos rentabilidad y liquidez. NAJASAC con el propósito de ganar más clientes y que las embarcaciones no permanezcan paralizadas, empieza a realizar viajes sin tener en cuenta el margen de utilidad y la política de ofrecer un precio preferencial a su cliente potencial, MADERARA SAC, tampoco favoreció en el mejoramiento de la situación económica. Si bien es cierto, MADERERA SAC estuvo de acuerdo en ayudar a NAJASAC a cumplir con sus obligaciones financieras, mediante préstamos sin interés, en meses que fuesen bajos pero que NAJASAC no pueda cumplir con sus obligaciones financieras ni de gestión con más frecuencia que años anteriores demuestra su falta de liquidez y rentabilidad y esto ya es preocupante tanto para NAJASAC como para su empresa relacionada.

Al observar que la empresa no está desarrollando adecuadamente sus actividades operativas, administrativas y financieras, la autora de la investigación busca realizar un estudio a profundidad para determinar de qué manera influye un plan financiero en la situación económica-Financiera de la empresa.

1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera la aplicación de un planeamiento financiero mejora la situación económica-financiera de la empresa naviera J&A SAC en el periodo 2014?

1.3 Justificación del problema.

El presente trabajo se enfoca a investigar la influencia de la aplicación de un planeamiento financiero en el mejoramiento de la situación económica-financiera en la empresa NAVIERA J&A SAC. Debemos saber que esta investigación no tiene antecedentes de aplicación en la empresa por lo que este estudio servirá como base para futuras investigaciones financieras o temas relacionados. Los

resultados de esta investigación no darán solución a un problema central en la sociedad pero permitirá generar un referente sobre investigaciones del mismo tipo en empresas similares del rubro. El propósito principal de la investigación es poder desarrollar un planeamiento financiero a corto plazo que permita a la empresa mejorar su rentabilidad y liquidez, al mismo tiempo cuantificar los resultados para que se pueda obtener conclusiones y recomendaciones que sirvan de referentes para otros futuros planes financieros o estratégicos, adicionalmente esta investigación permitirá que la autora obtenga el grado de Contador Público. Si bien es cierto, la investigación no sirve para formular nuevas teorías, pero si permitirá a otros investigadores tener una idea de cómo se debe realizar un planeamiento financiero a corto plazo para empresas de un rubro similar.

Es posible que tal vez ayude a realizar un nuevo instrumento de medida y control para los planes financieros, mas no permitirá crear un nuevo concepto o definir alguna variable nueva o relacionada a las variables de investigación. La realización del presente estudio es viable pues la autora tiene acceso a la información de la empresa ya que se encuentra laborando en la misma, se dispone de los recursos necesarios tanto humanos, materiales y financieros. Se tiene la autorización del director y docentes de la carrera de contabilidad de la Universidad Privada del Norte, y la autorización del gerente de la empresa. El tiempo aproximado que tomara la investigación es de 4 meses aproximadamente. Finalmente, al concluir esta investigación la empresa habrá aplicado un plan financiero, que permitirá identificar las fallas en la actual gestión, reducción de los costos de servicios incurridos y sobre todo que NAJASAC gestione sus propios recursos para el cumplimiento de sus obligaciones, adicionalmente también se obtendrán datos que permitirán a otros investigadores tomarlo en cuenta para facilitar desarrollo de investigaciones del mismo tipo.

1.4 Limitaciones.

Para la presente investigación se han identificado las siguientes limitaciones:

- Para la recopilación de información y trabajo de campo será necesario que la autora viaje hasta Provincia de Pucallpa, lugar donde se encuentra la empresa Naviera J&A SAC.

- NAJASAC no cuenta con personal dedicado exclusivamente al procesamiento de la información de sus movimientos económicos y financieros, pues la contabilidad de dicha empresa se lleva en conjunto con la de MADERERA SAC dándole mayor prioridad a esta última.
- Por no existir planes financieros aplicados con anterioridad, la gerencia muestra desconfianza en la aplicación de esta herramienta.

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

Demostrar que un planeamiento financiero mejora la situación económica-financiera de la empresa Naviera J&A SAC en el periodo 2014

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación económica-financiera y los procesos operativos de la empresa naviera J&A SAC
- Diseñar un planeamiento financiero a corto plazo, que incluye presupuestos operativos y las estrategias financieras que resuelvan los problemas detectados en la empresa.
- Implementar el planeamiento financiero en los meses Agosto-Noviembre 2014.
- Comprobar que el planeamiento financiero a corto plazo mejora la situación económica-financiera en la empresa, con la medición de indicadores operativos y financieros.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

En la tesis profesional: “Influencia del presupuesto maestro sobre la situación financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, año 2008-2010”, en la universidad Privada del Norte (Trujillo, Perú) propuesta por: Yesica Yanina Santos Zavaleta y Percy Paúl Pérez Pastor, se concluyó lo siguiente:

- Dentro de la implementación del plan maestro, se realizaron proyecciones en la empresa que fueron medidas por las razones financieras de liquidez y rentabilidad. La liquidez mejoro por el aumento de las ventas y reducción del nivel de endeudamiento que la empresa tenía a la fecha, mediante estas estrategias la empresa llego a tener la capacidad para afrontar sus obligaciones al corto plazo. La rentabilidad se logró mediante el mejoramiento del margen de ganancias en las ventas realizadas, la rentabilidad del capital también mejoro, permitiendo incrementar el beneficio de los accionistas.
- Con el plan maestro puesto en marcha, la utilidad neta tuvo un incremento de 21% debido a las ventas e ingresos financieros, así también por la disminución de los gastos administrativos. La planificación presupuestal de los recursos de la empresa y la oportuna toma de decisiones que mejoro los niveles empresariales en el sector educación, también contribuyeron al aumento de utilidad neta.
- La implementación del plan maestro en la empresa causo un impacto positivo, pues se obtuvo mayor liquidez permitiendo realizar una adecuada programación de las obligaciones en fechas respectivas con el personal, proveedores y acreedores. También se llegó a tener un trabajo en equipo en forma anticipada, controlando los ingresos y egresos de la institución, logrando un mejor control de los recursos financiero.

En la tesis profesional: “Propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la industria Piolera Ponte Selva SAC”, en la Universidad Central del Ecuador

propuesta por: Alicia Alejandrina Muñoz Córdor y María de los Ángeles Torres Rodríguez, se concluyó lo siguiente:

- A través del análisis de los estados financieros de la empresa se visualizará la evolución de los resultados teniendo en cuenta principales indicadores financieros como: rentabilidad, rotación de activos, apalancamiento financiero y liquidez. Estas herramientas permitirán evaluar efectivamente la capacidad de pago, planificación de actividades operativas, inversiones, flujos de efectivo entre otras actividades financieras.
- La empresa debe realizar un análisis financiero periódico con el fin de administrar de manera óptima los recursos económicos, de la misma forma ejercer un estricto control en el periodo de recuperación de cartera para evitar mora en la cancelación de préstamos y pago a proveedores.
- La empresa debe tener objetivos a corto y largo plazo, lo que le permitirá tener una planificación global, mediante la cual se evalúe las metas propuestas y se identifique los mecanismos o recursos necesarios para el logro de los resultados esperados. Entonces los directivos de tienen que realizar un control continuo de los resultados derivados de la planificación estratégica mediante los principales indicadores planteados, así como informes contables como el flujo de caja que evalúa la situación financiera en términos de liquidez; la aplicación del valor actual neto para proyectos de inversión, la tasa Interna de retorno, análisis costo – beneficio y punto de equilibrio, con el fin de tomar las decisiones más acertadas.

En la tesis profesional: “La planificación financiera en el futuro financiero de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Trujillo”, en la universidad Privada del Norte (Trujillo, Perú) propuesta por: Alicia Lisett Arenas Borja y Carla Alicia Zegarra Valla, se concluyó lo siguiente:

- La elaboración de Estados Pro forma, estados Financieros Proyectados, reduce las decisiones de emergencia, permitiendo medir y regular las decisiones de la empresa, anticipándose a las necesidades financieras futuras. Los estados Financieros Pro forma estiman los futuros activos, pasivos y

patrimonio neto de una empresa, asimismo las futuras pérdidas y ganancias en el siguiente periodo económico.

- La aplicación de los Estados Pro forma evita ser sorprendido con una baja de utilidades o si fuera poco con pérdidas que pondrían en peligro a la empresa.
- El Planeamiento Financiero constituye una de las más importantes y significativas funciones de las decisiones financieras, que tiene por objeto pronosticar las futuras necesidades de recursos financieros, formular las políticas, estrategias y financiamiento.

2. 2. Bases Teóricas.

2.2.1. Planificación Financiera

2.2.1.1. Gestión financiera

Para Flores Soria (2013) la gestión financiera en la empresa ha tomado mucha importancia porque considera al gerente financiero como una pieza muy importante en el control y gestión de una empresa, a su vez la función del gerente financiero se encuentra ligada a los problemas de liquidez, expansión y redimensionamiento dentro de los modelos de crecimiento empresarial. Es bien conocido, por todos nosotros, que una inadecuada gestión financiera con lleva a la empresa a funestas consecuencias, que pueden ir desde el aumento de costos y gastos no presupuestados y la disminución de oportunidades por la mala gestión. (p.70)

Apaza Meza (2003) resume, la gestión financiera es la disciplina que se preocupa principalmente del estudio del manejo del dinero y sus equivalentes en un ente económico, para cumplir con su objetivo financiero básico. Dice también que la gestión financiera está fundamentada en tres tipos de decisiones: de inversión, de financiamiento y de distribución de utilidades (de dividendos).El autor menciona que el objetivo básico financiero está definido, no como cree mucha gente en la maximización de utilidades, sino como la maximización de la riqueza de los accionistas o dueños de la empresa.

(p.XI-1)

Teniendo en cuenta las dos definiciones de los autores, decimos que la gestión financiera representa el trabajo que realiza el área de finanzas y que involucra a las demás áreas, se dice que una gestión financiera es buena cuando se manejan eficientemente los recursos de la empresa pero si las demás áreas no realizan sus funciones adecuadamente no se podrá lograr óptimos resultados. En la gestión financiera se utilizan diferentes técnicas que ayudan a verificar, medir y proceder a corregir lo propuesto en el trabajo financiero .El objetivo fundamental de este trabajo será la maximización del valor de la empresa.

2.2.1.2. Planeación Financiera

La planeación financiera es una herramienta utilizada en la gestión financiera, a través de esta herramienta no solo se proyecta resultados sino también se preveé y corrige actividades que desvían lo planeado, la proyección de resultados puede ser a corto, mediano o largo plazo. El plan financiero en una empresa es el camino a seguir para obtener los resultados financieros planeados en un periodo determinado.

Según Flores Soria (2003) la planeación financiera es el proceso continuo de elaborar proyecciones y tomar sistemáticamente decisiones a corto, mediano y largo plazo, con el mejor conocimiento que se pueda tener sobre el futuro y organizar los esfuerzos necesarios para hacer que estas decisiones se cumplan. Aunque la planeación como parte integrante de la gerencia, no es cosa nueva, es muy importante su elaboración e implementaciones. Puesto que constituye la base fundamental para un subsecuente control sin planeación, el control no puede ser efectivo en un sentido que tenga verdadero significado. (p.91)

Y para Lawrence Gitman (2007) la planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. (p.102)

El proceso de la planificación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

2.2.1.3. Tipos

- Planes financieros a corto plazo (operativos)

Estos planes se realizan para implementarse en un periodo de 1 año y por ser de corto plazo solo incluye presupuestos operativos, pues el tiempo que se espera tenga resultados lo planteado debe ser concreto y muy relacionado a la gestión operativa de la empresa sin intervención de inversiones o financiamiento.

- Planes financieros a largo plazo (Estratégicos)

Este tipo de planeamiento espera que sus resultados se concreten en un periodo de 2 años a más, este plan contiene estrategias integradas que estarán sujetas a modificación si existiese desviación alguna en el contexto empresarial. Generalmente estas estrategias son utilizadas para recuperación de inversiones de activos fijos actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo estarían incluidos el término de proyectos existente, 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.

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

- Planes a corto plazo, está compuesto por diferentes presupuestos:
 - Presupuesto de Egresos: Inventarios, producción, costo de producción, compras, impuestos, aplicación de utilidades y otros egresos.
 - Presupuestos de Ingresos: Ventas y otros ingresos.
 - Presupuesto de Efectivo
 - Presupuesto Financiero

- Planes a Largo plazo: No se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados. (p.206)

2.2.1.4. Etapas

El autor Flores Soria (2003) considera las siguientes etapas.

- 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 fondos y qué 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 – utilidad.
- Analizar los resultados financieros de todas las operaciones, darlos a conocer y hacer.(p.91)

2.2.1.5. Información necesaria

Para la elaboración del plan financiero es necesario tener en cuenta información ambiental (política, social, macroeconómica y demás información relacionada al rubro de la empresa), competitiva e interna (procesos internos del desarrollo de la empresa) antes de realizar los proyecciones respectiva se debe evaluar bien la información antes mencionada ya que de no recaudar la información necesaria los resultados ejecutados disiparan considerablemente de lo ejecutado y no se cumplirá lo planificado. Es importante también tener como guía planificaciones anteriores para evaluar y comparar los resultados obtenidos, así también es importante antes de poner en marcha el plan financiero contar con el compromiso de todas las áreas de la empresa.

2.2.1.6. Métodos

Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar,

estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación. (Ortega Castro, 2008, p. 215)

- Punto de equilibrio de las unidades de producción. Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- Palanca y riesgo de operación. Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- Palanca y riesgo financiero. Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- Presupuesto financiero. Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.
- Proyectos de inversión. Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.
- Arrendamiento financiero. Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso -con o sin opción a compra- bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas. O bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio entre ambas partes, estipular quién pagará los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etcétera.
- Estados financieros pro forma. Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

2.2.1.7. Estrategias en la Aplicación del Plan Financiero

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

- Aumentar precios: Decidir cuándo aumentar el precio y así generar más utilidad Pero teniendo en cuenta la competencia, el mercado y otros factores relacionados a que por incrementar el precio, reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados
- Reducción de costos: identificar procesos que generan sobrecostos mediante el análisis de costos departamentales y análisis de rentabilidad de cada producto o servicio y aplicar actividades de control en la ejecución de procesos para no exceder el presupuesto de costos
- Reducción de gastos: Identificar procesos que generan egresos de dinero y no están dando resultados, decidir que gastos eliminar debe realizar con cuidado porque si se reduce excesivamente ciertos gastos en publicidad, investigación y desarrollo de nuevas producciones y proceso, pone en peligro el futuro de la empresa.
- Crédito y cobranzas: Si se tiene una cartera de clientes grande y los montos a cobrar son significativos ingresos para la empresa, se debe optar por un área de créditos y cobranzas. Ellos deben gestionar la recuperación del crédito otorgado en el menor tiempo posible, así como métodos de cobranza que no afecte la relación con los clientes
- Inventarios: una de las posibilidades para reducir el índice de capital de operación, consiste en disminuir el nivel promedio de materia prima y mercaderías en inventarios. Hay que recordar que los inventarios permiten generar recursos que se requieren para elevar su capital de operación a medida que el proceso inflacionario lo demande.

- Inversiones en activos fijos: cuando escasean los recursos y se reducen los mercados, muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Cuando ésta puede parecer una medida razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia. Su competitividad y su capacidad para hacer frente A las demandas futuras del mercado.

2.2.2. Presupuesto

Para el autor Flores Soria (2003), un presupuesto es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de elaborar los objetivos fijados por la alta gerencia.”(p.112)

Mientras que para (Ortega Castro, 2008) lo define como la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. En alusión al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede concebir también como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado.(p.214)

2.2.2.1. Presupuesto Operativos

Flores Soria (2013), considera que el presupuesto operativo lo conforman:

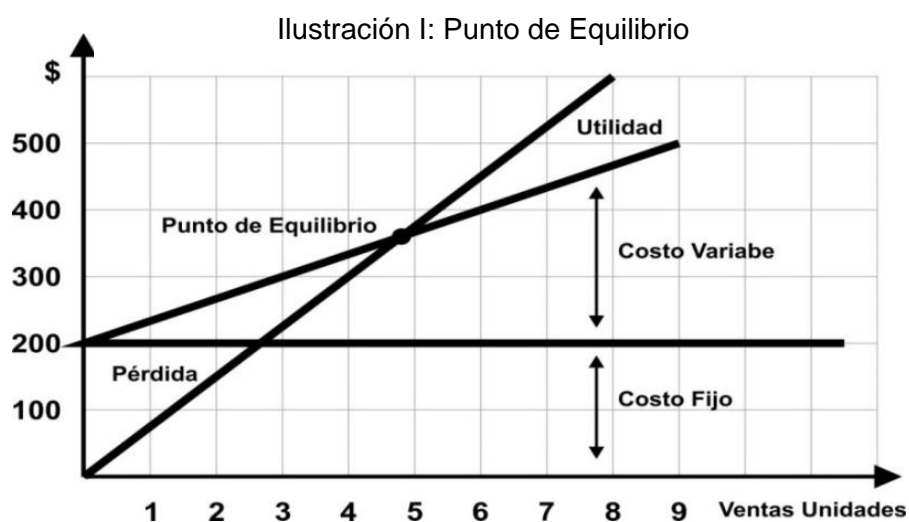
- Presupuesto de ventas y cobranzas: Comprende la proyección de los ingresos que espera obtener la empresa en el período de estudio. Comprende básicamente la proyección de las ventas a efectuar, tanto aquellas que corresponden a operaciones al contado como al crédito.
- Presupuesto de otros ingresos: Este presupuesto dependerá si se proyecta que la empresa perciba ingresos provenientes de operaciones eventuales. Como por ejemplo la venta de activos fijos, intangibles, acciones, entre otros.

- Presupuesto de compras: Comprende la proyección de las compras de mercaderías, materias primas, suministros diversos, entre otros, tanto al crédito como al contado, que requiere efectuar la empresa, de acuerdo con lo establecido en el presupuesto de ventas. Ello significa que debe existir una relación estrecha entre el presupuesto de ventas con el presupuesto de compras.
- Presupuesto de remuneraciones por pagar: Este presupuesto comprende los gastos que realizará la empresa por su personal. Para estos efectos, primero se elabora la planilla de remuneraciones proyectada para después, sobre la base de esa información realizar el presupuesto del personal y de los tributos que afectan a dicha planilla.
- Presupuesto de tributos a pagar: Los tributos por pagar se constituyen en un elemento importante en la elaboración de los estados financieros proyectados, pues afecta el flujo de caja del periodo proyectado. En este rubro se determinan los tributos que efectivamente tendrá que pagar la empresa. Comprenden básicamente el impuesto general a las ventas (IGV) por pagar, el pago a cuenta del impuesto a la renta, impuesto a los activos fijo (ITAN), las contribuciones sociales de los trabajadores, entre otros conceptos similares.
- Presupuesto de otros gastos: Se encuentran los gastos administrativos y de ventas propios para el funcionamiento del negocio como por ejemplo: servicios públicos. Bienes para consumo inmediato, seguros, entre otros.
- Presupuesto de caja: El presupuesto de caja o también llamado flujo de caja es uno de los elementos esenciales para elabora los estados financieros proyectados, pues nos brinda el nivel de efectivo que debería tener la empresa al final del ejercicio proyectado.

2.2.3. Punto de equilibrio

Según el autor Ortega Castro (2008) el punto de equilibrio es una “técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas”. (p.222)

Con respecto a este punto Amaya Amaya (2009) dice el punto de equilibrio es el punto en pesos y en unidades en el que el costo es igual a los ingresos. El análisis del punto de equilibrio requiere una estimación del costo fijo, del costo variable y de las ganancias o beneficios. Las ganancias son las utilidades. Empiezan en el origen y siguen su curso a la derecha, incrementándose con el precio de venta de cada unidad. (p.81)



Fuente: Toma de Decisiones Gerenciales, Jairo Amaya Amaya

Como se puede ver en la gráfica la función beneficio cruza la línea del costo total en el punto de equilibrio, con un corredor de utilidades hace la derecha y pérdida a la izquierda. Los costos y los beneficios se muestran como líneas rectas. Sin embargo, ni los costos fijos ni los variables deben ser líneas rectas. Por ejemplo los costos fijos cambian mientras se utiliza más equipo de capital o espacio de almacén; los costos de mano de obra cambian con el tiempo extra o cuando se emplean trabajadores con habilidades marginales. La función de beneficio también puede cambiar con los factores tales como descuentos por volumen.

En el 2013, Chambergo Guillermo expone, pocos empresarios saben cuándo su empresa empieza a generar beneficios, quizá nunca se lo han planteado, y teniendo para pagar por ejemplo el personal, deudas y gastos es suficiente para ellos. Confían en el balance general o estado de situación financiera

para conocer las cifras de su negocio y quizá algunos no conocen la importancia que tiene el punto de equilibrio (p.IV.1)

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales o en otras palabras el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables. Este punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Entre más bajo sea el punto de equilibrio, son mayores las probabilidades de que el proyecto obtenga utilidades y menor el riesgo de que incurra en pérdidas. Para calcularlo es necesario descomponer los costos fijos y variables. Es recomendable trabajar con datos anuales al momento de calcular el punto de equilibrio.

$$PE_1 = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}} \qquad PE_2 = \frac{CF}{PV - CVU}$$

Ambas fórmulas hacen referencias al Punto de Equilibrio, mediante PE_1 se hallará el punto de equilibrio según nivel del ingresos y PE_2 según número de unidades. Estas fórmulas tienen la siguiente leyenda:

CF: Costos Fijos CVU: Costos Variables Unitarios PV: Precio de Venta

2.2.4 Apalancamiento

Puente Cuestes (2006) menciona que el termino apalancamiento viene de la palabra palanca, en las finanzas un pequeño cambio en las ventas para arriba o para abajo, puede traducirse en un incremento más que proporcional en las utilidades. Por tanto, es necesario conocer estos aspectos de las finanzas, que son herramientas valiosas que ayudan en la buena dirección de las empresas. (p.305)

Gómez Jacinto (2008) dice que las decisiones de financiamiento tienen que ver con la política de endeudamiento de una empresa, es decir, se tiene que decidir cómo se va conformar la estructura de financiamiento con la cual la empresa piensa financiar sus activos. La estructura de los costos para el

poder explotar de una manera adecuada los activos genera la aparición del apalancamiento operativo, mientras que la terminación de la estructura financiera de la empresa trae como consecuencia la aparición del apalancamiento financiero. Estos dos efectos influyen de manera determinante en los beneficios operativos y netos de una organización empresarial, lógicamente que decidir con qué nivel de costos fijos y variables operar, y con qué nivel de endeudamiento financiar las inversiones genera aparición de riesgos: económico y financiero. Esto lo hace más que confirmar que las decisiones financieras llevan implícitas niveles de riesgos que se tienen que asumir en busca de mayores rentabilidades. (p.p. IX.1-IX.2)

2.2.4.1. Tipos de Apalancamiento

- Apalancamiento Operativo

Este apalancamiento la relación de las ventas y utilidades operativas, generalmente un cambio mínimo en las ventas ocasiona una variación más que proporcional en las utilidades operativas. Este tipo de apalancamiento depende mucho de los costos fijos, cuánto más alto sean los costos fijos en la empresa, mayor será el nivel de apalancamiento operativo y mayor será la variabilidad de la utilidad operativa ante variaciones en las ventas

Al respecto Puente Cuestes (2006) menciona que el apalancamiento operativo sucede cuando un pequeño cambio en las ventas se traduce en un cambio mayor en las utilidades operativas (UAII). Por ejemplo, acción cambio de 5% en las ventas resultan un 40% de variación en las utilidades operativas como se dice que esta empresa tiene un alto apalancamiento operativo. El apalancamiento operativo depende de los costos fijos, cuanto más alto sean estos, un cambio en las ventas, en efecto que producirá la utilidad operativa, será mayor que si la empresa contara con costos fijos bajos. (p.311)

El apalancamiento operativo puede medirse

$$IAO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{UAII}$$

Este tipo de apalancamiento mide la utilidad de interés e impuestos (UAI) y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación, excluyendo los costos de financiamiento e impuestos. (Apaza Meza, 2013, p. 312)

- **Apalancamiento Financiero**

Apaza Meza (2013) comenta que “el apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad, antes de interés e impuesto y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAI contiene la carga de la deuda”. (p.311)

Al respecto Gómez Jacinto (2008) comenta que el apalancamiento financiero en una empresa surge cuando aparecen costos financieros fijos que se derivan del nivel de endeudamiento en que se asume para financiar proyectos de inversión. El empleo del endeudamiento puede ser beneficioso para el accionista siempre que la empresa se encuentra en una situación de crecimiento del negocio o estabilidad del mismo. Sobre todo en este último caso, es cuando más pequeño es el riesgo económico y más seguro es el valor esperado de UAI, lo que permite apalancar más la empresa sin un aumento excesivo del riesgo financiero, puesto que en el momento en que este aumente peligrosamente el costo del endeudamiento aumentará poniendo en peligro la solvencia de la empresa. (pp. IX.1-IX.2)

La medición del apalancamiento financiero es de la siguiente manera

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

El apalancamiento financiero según Puente Cuestes (2006) es el “resultado que provoca el endeudamiento sobre la rentabilidad del capital propio, es decir, consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio”. (p.317)

2.2.5. Situación económica-financiera

2.2.5.1. Situación financiera

Capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas que posee. La situación financiera de la empresa se refleja en el Estado de Situación Financiera.

En la página web (Emprendepyme) menciona que la situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Este diagnóstico parte del estado de situación financiera. Los conceptos que definen la situación financiera de un negocio son: solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.

En la página web (Gestión y Estrategia) complementa la idea anterior mencionando, lo financiero hace alusión a los ingresos y egresos de caja, que está directamente ligado al momento en que se realizan los cobros y los pagos. Lo que en definitiva, termina mostrando la posición financiera de la empresa.

2.2.5.2. Situación económica

La situación económica refleja la capacidad de la empresa para generar resultados, que podrán ser positivos o negativos. Se muestra en el estado de resultados.

Mediante la situación económica se conoce si la empresa está en pérdida o ganancia. Así lo menciona el BLOG Manqv “La situación económica se refiere a los resultados que se obtienen en un periodo determinado (usualmente 12 meses) con relación al desarrollo de una actividad por parte de una entidad”.

Y en la página web (gestión y estrategia) dice que lo económico hace alusión a si la empresa gana o pierde. Y para saber esto, se debe hacer la siguiente ecuación:

$$\text{VENTAS} - \text{COSTOS} + \text{OTROS INGRESOS} - \text{OTROS EGRESOS} = \text{RESULTADO ECONOMICO}$$

Teniendo en cuenta que según los autores la situación económica está relacionada al término rentabilidad, ampliaremos el concepto de rentabilidad.

Apaza Meza (2000) fundamentalmente de la rentabilidad que tenga la empresa depende su capacidad de auto financiar actividades normales. Por tal motivo, el análisis de la rentabilidad tiene gran importancia para evaluar en alguna medida los riesgos crediticios inherentes. Una empresa que no genere resultados positivos en una magnitud razonable, aunque refleje una adecuada situación patrimonial y financiera, representa un notable incremento del riesgo. (p.120)

2.2.5. Razones financieras

La información contenida en los estados financieros es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. El análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. (Lawrence Gitman, 2007, p.48)

Ricra Milla (2014) indica que las razones financieras son una relación matemática entre dos cifras extraídas de los estados financieros que buscan tener una medición de los resultados internos y externos de una empresa. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas. Se clasifican en: Índices de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad. (p. 30)

2.2.5.3. Categorías de las razones financieras

El autor Lawrence Gitman (2007) considera que las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno. (p.48)

Para efectos del desarrollo de esta investigación, solo consideramos las categorías: Liquidez, Gestión, Solvencia y Rentabilidad.

- Ratios de liquidez

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

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

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

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

- Prueba ácida: Es un indicador más exigente porque mide la proporción entre los activos de mayor liquidez frente a sus obligaciones a corto plazo. No toma en cuenta los inventarios o existencias porque no se pueden fácilmente convertir en efectivo.

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

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

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

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

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

- Ratios de Solvencia

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

Entre las principales están:

- Apalancamiento financiero: Este ratio indica el porcentaje de los recursos de la empresa que son financiados por terceros (deuda), es decir, relaciona la proporción que representa los pasivos del total de activos.

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

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

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

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

Con relación a este ratio, la mayoría de las empresas prefieren mantener su valor por debajo de uno porque eso refleja que su capital propio supera el monto comprometido con los acreedores para tener una garantía de financiamiento

futura. Si el cociente fuera mayor a 1 esto significa que las deudas que tiene la empresa superan al patrimonio por lo que se podría decir que la empresa se encuentra sobre endeudada y encuentre dificultades para acceder a un préstamo.

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

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

No hay pronunciamientos en cuanto a los límites de este indicador pero sin lugar a dudas mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda porque el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable. Un ratio de 0.3 indicaría una óptima estructura de deuda pero esto varía de acuerdo al sector.

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

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

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

- Ratios de Rentabilidad

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

eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

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

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

También se puede calcular de la siguiente forma:

$$ROA = \text{Margen sobre Ventas} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

De lo anterior, se deduce que si el coeficiente es alto, entonces la empresa está empleando eficientemente sus recursos y está obteniendo mayores retornos por cada unidad de activos que posee. Caso contrario, estaría perdiendo la oportunidad de lograr mejores resultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ratios de Actividad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A manera de resumen, se tiene:

- Ratios de liquidez: miden la capacidad de pago a corto plazo.
- Ratios de solvencia: miden la capacidad de pago a largo plazo.
- Ratios de actividad: mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos.

- Ratios de rentabilidad: mide la eficiencia de la utilización de los recursos para generar sus operaciones.

2.2.6. Análisis Dupont

El indicador financiero Dupont nos da una perspectiva global de cómo la empresa ha alcanzado los resultados financieros, evaluando criterios de rentabilidad, utilización de activo fijo y nivel de endeudamiento.

Para el autor Apaza Meza (2013) el sistema de análisis Dupont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño de la empresa; el sistema de análisis Dupont es el sistema empleado por la administración común marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía. Este sistema reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.(p.170

2.2.6.1. Fortalezas y limitaciones del modelo Dupont

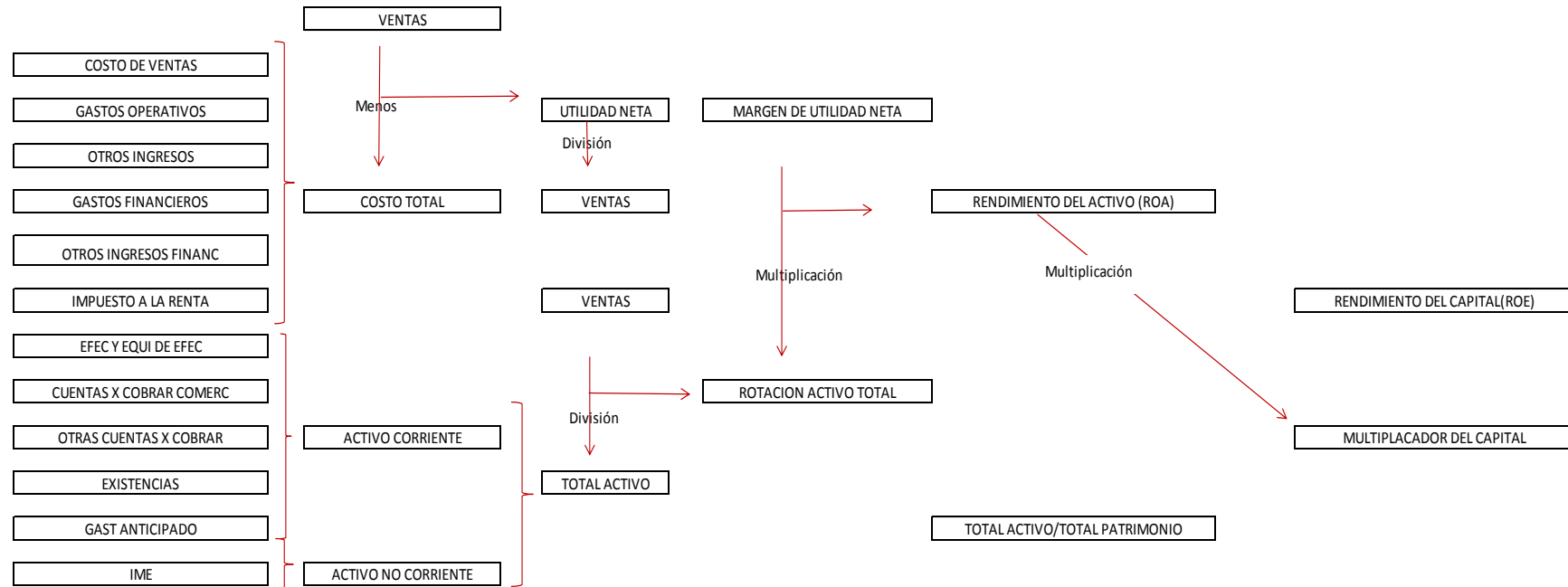
Fortalezas

- Simplicidad. Una herramienta muy buena para enseñar agente una comprensión básica de cómo pueden tener un impacto en los resultados.
- Puede ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración.
- Puede ser utilizado para convencer a la gestión que ciertas medidas tienen que ser llevadas para profesionalizar las funciones de compras y/o ventas. Es a veces mejor observar en su propia organización primero en lugar de buscar tomas de posesión de otras compañías para compensar la falta de randa vivida aumentando el volumen de ventas e intentando lograr sinergias.

Limitaciones

- De acuerdo con la información contable, que no son básicamente confiables.
- No incluye el costo de capital.
- Si entra datos erróneos, saldrá resultados erróneos.

Modelo Dupont



Fuente: Libro Guía Práctica de Finanzas Corporativas

2.3. Definición de términos básicos.

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

- Gestión Financiera: Es el manejo de los fondos de una empresa para cumplir con el principal objetivo financiero “Maximización del valor de la acción de la empresa”. La gestión financiera busca convertir los recursos financieros en efectivo al menor tiempo posible, según este criterio se medirá la gestión.
- Planificación empresarial: Proyección de vida de la empresa, donde se toma en cuenta objetivos, estrategias, políticas, planes y procedimientos. Esta proyección se logra con las previsiones de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Presupuesto: Es un plan que expresa en términos financieros los diferentes ingresos y egresos que se han dado en la empresa durante un ciclo económico.
- Razones Financieras: También son conocidos como ratios financieros. Son instrumentos que se emplean para analizar e interpretar los estados financieros y así poder evaluar la situación económica y financiera de la empresa.
- Recursos Financieros: Son elementos propios y ajenos, ya sea económicos y/o monetarios que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Ejemplo de estos recursos son dinero, aportaciones de los socios, prestamos de acreedores o proveedores, préstamos bancarios y emisión de valores.
- Situación Económica: Capacidad de la empresa para generar un resultado positivo o negativo. Para evaluar si la situación económica de la empresa está en ganancia pérdida utilizaremos el estado de situación.
- Situación Financiera: La situación económica en la empresa, nos informara el resultado obtenido en un periodo ya sea pérdida o ganancia y se refleja en el Estado de Resultado. La situación Financiera es la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas que posee y se refleja en el Estado de Situación Financiera.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1 Planteamiento de la hipótesis.

La aplicación de un planeamiento financiero mejora la situación económica financiera en la empresa Naviera J&A SAC en periodo 2014, con un cambio positivo del ciclo de conversión de efectivo y reducción del nivel de endeudamiento

3.2 Variables

- Variable Dependiente: Situación Económica- Financiera
- Variable Independiente: Planeamiento Financiero

3.3 Operacionalización de variable

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Plan financiero	Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financiera de una empresa, tomando en cuenta los recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlo.	CVU	Punto de Equilibrio	Costo Fijo / (1-(Costo Variable/Ventas))
				Apalancamiento
		UAI/UAII - Intereses.		
		Ventas		
				Monto en S/. De Ventas Aplicado
				Variación de Ventas
		Otros Ingresos		Monto en S/. Otros Ingresos Proyectados
				Monto en S/. Otros Ingresos Ejecutados
				Variación Otros Ingresos
		Costo Ventas		Monto en S/. De Costo de Ventas Ejercicio Proyectado
				Monto en S/. De Costo de Ventas Ejecutado
				Variación Costo de Ventas
		Compras		Montos en S/. De Compras Ejercicio Proyectado
				Monto en S/. De Compras Ejecutadas
				Variación de Compras
		Gastos		Monto en S/. Gastos Proyectados
				Monto en S/. Gastos Ejecutados
				Variación Gastos
		Remuneraciones		Monto en S/. De Planilla Ejercicio Proyectado
				Monto en S/. De Planilla Ejercicio Ejecutado
				Variación Planilla
		Tributario		Monto en S/. De Tributos Ejercicio Proyectado
				Monto en S/. De Tributos Ejecutados
				Variación Tributos
		Depreciación		Monto en S/. Depreciación Ejercicio Proyectado
				Monto en S/. Depreciación Ejercicio Ejecutado
				Variación Depreciación
		Flujo de Caja		Monto en S/. Saldo final de Caja Proyectado
				Monto en S/. Saldo final de Caja Ejecutado
				Variación Saldo Final de Caja
Situación Económica- Financiera	La situación económica en la empresa, nos informara el resultado obtenido en un periodo ya sea pérdida o ganancia y se refleja en el Estado de Resultado. La situación Financiera es la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas que posee y se refleja en el Estado de Situación Financiera.	Resultados Económicos- Financieros	Solvencia	Estructura de Capital
				Calidad de Plazo de deuda
				Razón de Cobertura de intereses
			Liquidez	Razón Corriente
				Prueba Acida
			Rentabilidad	Rentabilidad de Activos
				Rendimiento del Capital
				Margen de Utilidad Bruta
				Margen de Utilidad Neta
			Gestión	Rotación Cuentas por Cobrar
				Periodo Promedio de CxC
				Rotación Cuentas por Pagar
Periodo Promedio de CxP				

CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

4.1. Reseña Histórica

Naviera J&A SAC es una empresa de transporte fluvial ubicada en la ciudad de Pucallpa, Departamento de Ucayali. Inició sus actividades en el año 2009, desde su fundación fue direccionada por la gerencia de la empresa MADERERA SAC, quien tiene 15 años en el mercado maderero tanto nacional como extranjero. MADERERA SAC forma NAJASAC con la finalidad de cubrir el servicio de transporte de maderera rolliza obtenida de sus bosques y así mejorar su ciclo operativo. A la actualidad, NAJASAC cuenta con una flota de Tres Motonaves Fluviales, Dos Empujadores Fluviales y Cinco Artefactos Fluviales (Barcazas) operativas al 100% en el Cuadro 1 se muestra el detalle de las características de cada embarcación y en el Cuadro 2 su respectiva capacidad.

CUADRO 1: Características de Embarcaciones

Embarcación	Matricula	Arqueo Bruto	Marca de Motores	Número de Motores	Potencia de Motores	Máximo Calado	Máxima Cap Carga	CONSUMO CARGA-MAXIMA	CONSUMO CARGA-MINIMA
E/F JAED I	IQ-08398-EF	53.13	CAT	2	365 HP	5.5 PIES		15 GLS /HORA	12 GLS / HORA
M/F JAED II	PA-08293-MF	343.36	CUMMINS	2	380 HP	3.5 PIES	800 TN	15 GLS /HORA	12 GLS / HORA
E/F JAED III	PA-28762-EF	113.57	CAT	2	365 HP	5.5 PIES		22 GLS /HORA	16 GLS / HORA
E/F JAED V	IQ-07972-EF	63.64	CAT	2	215 HP	4.5 PIES		8 GLS / HORA	5 GLS / HORA
M/F JAED VI	PA-40597-MF	503.45	CAT	2	365 HP	5.5 PIES	1500 TN	15 GLS /HORA	12 GLS / HORA
A/F TITANIC I	PA-26476-AF	443.7				8.0 PIES	1200 TN		
A/F TITANIC II	PA-27253-AF	203.48				7.0 PIES	700 TN		
A/F TITANIC III	PA-27258-AF	203.48				7.0 PIES	700 TN		
A/F TITANIC IV	PA-28763-AF	537.75				8.5 PIES	1500 TN		
A/F TITANIC V	PA-29101-AF	537.75				8.5 PIES	1500 TN		

Fuente: Características de Embarcaciones. Empresa NAJASAC

CUADRO 2: Capacidad de Embarcaciones

EMBARCACION + ARTEFACTO		TOTAL CAPACIDAD			
E/F JAED I	A/F TITANIC IV	1500	TN	300,000.00	PT
M/F JAED II	A/F TITANIC II	1500	TN	300,000.00	PT
E/F JAED III	A/F TITANIC III	2200	TN	450,000.00	PT
E/F JAED V	A/F TITANIC I	1200	TN	250,000.00	PT
M/F JAED VI		1500	TN	300,000.00	PT

Fuente: Características de Embarcaciones. Empresa NAJASAC

La empresa también cuenta con personal tripulante experimentado para la navegación en los ríos de la hoya amazónica. Es de gran ventaja para NAJASAC contar con un puerto propio, situado en la ciudad de Pucallpa, para el zarpe-arribo y mantenimientos de sus embarcaciones. El tipo de servicio que presta NAJASAC es de transporte fluvial solo de carga pesada, en las rutas Pucallpa-Iquitos y zonas que se encuentran en este tramo. En el 2012 la gerencia decide repotenciar y modernizar la flota fluvial con la finalidad de mejorar el actual servicio, ese mismo año también se hizo la inversión correspondiente para que la empresa contara con un grifo propio para el abastecimiento de combustible de las embarcaciones. En el 2013 se realizaron negociaciones para alquiler de las embarcaciones a la compañía petrolera Energy Services del Perú, esta gestión trajo excelentes resultados en el periodo y se espera mantenerla para los próximos años. NAJASAC tiene como objetivo para el 2014 aumentar la actual cartera clientes y futura fidelización de estos.

4.2. Misión

Brindar un servicio de transporte fluvial y alquiler de embarcaciones con calidad de servicio y responsabilidad ofreciendo seguridad y puntualidad a nuestros clientes, bajo el marco legal vigente y el cuidado del medio ambiente.

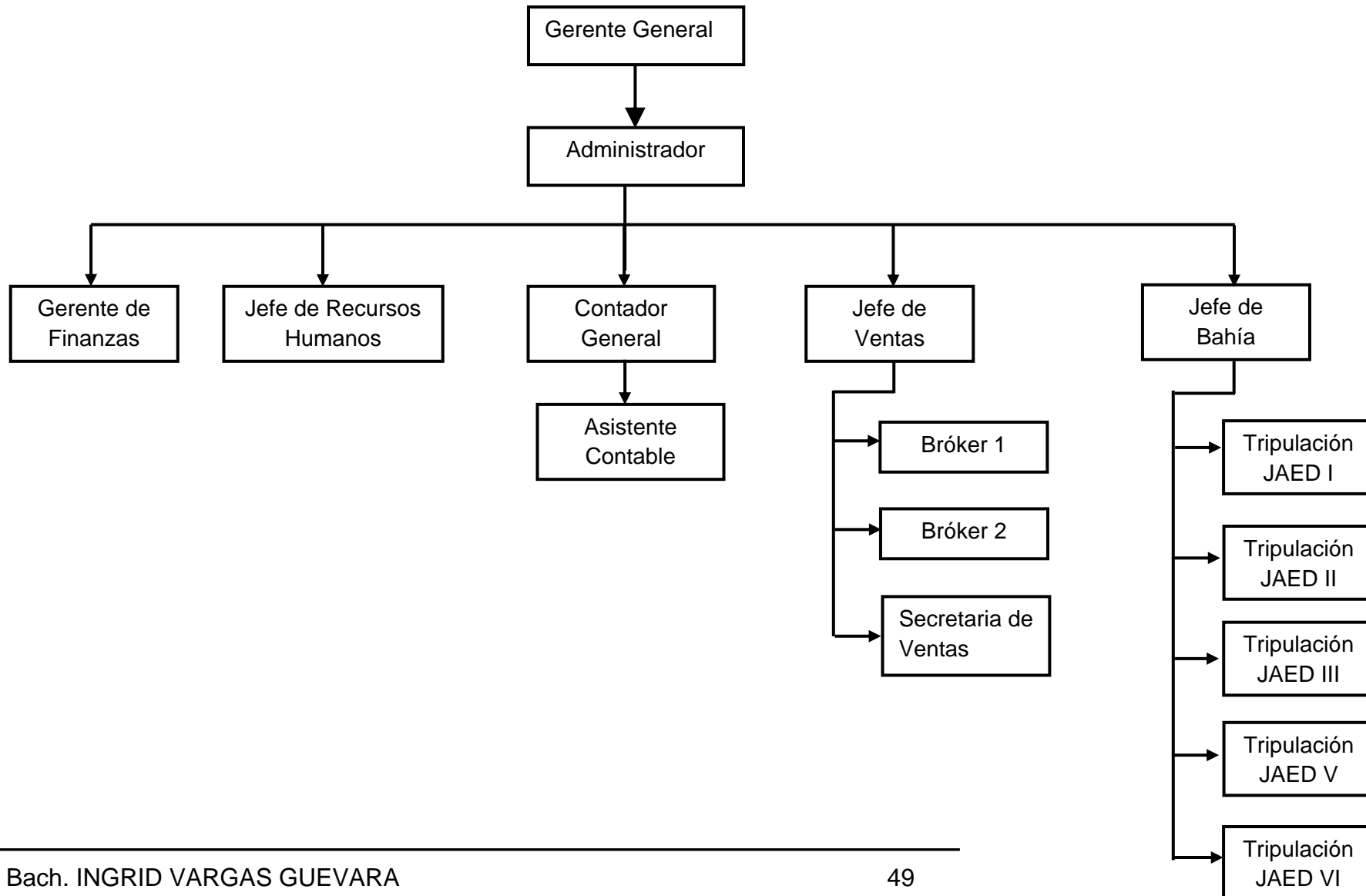
4.3. Visión

Ser reconocidos como la Empresa líder en el transporte fluvial y alquiler de embarcaciones en el departamento de Ucayali por ofrecer un servicio y tecnología de vanguardia acorde con los requerimientos del mercado fluvial.

4.4. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Considerada la tercera empresa con mayor número de embarcaciones en el Departamento de Ucayali. • Flota de embarcaciones modernas y capacidades no menores a 1000 TN. • Permisos de Navegación Nacional e Internacional. • Puerto propio. • Puntualidad y responsabilidad en la prestación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principal empresa de transporte fluvial en Ucayali se encuentra en problemas legales. TRANSPACIFICO. • Mejoramiento de procesos logísticos en el Puerto de Iquitos. • Programas de incentivo para la formalidad en empresas de transporte fluvial. • Disminución del precio de combustible. • La única vía para el transporte de carga pesada a Iquitos sea la fluvial.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de Clientes. • Capital de Trabajo. • Sobreendeudamiento con entidades financiera. • Políticas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento considerable del sector construcción y forestal en los departamentos Ucayali y Loreto. • Incremento del Tipo de Cambio. • Cambios Climatológicos, Rio Ucayali y Amazonas sean no navegables por poca afluencia de agua. • Vigencia del DL 1126 “Medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinaria y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitas.

4.5. Organigrama



4.6. Principales Clientes

Empresa	Dirección	Relación Laboral
Maderera S.A.C	C.F. KM 13 Yarinacocha-Coronel Portillo-Ucayali	5 años
Goldstar Contratistas Generales S.A.C	AV. 5 Esquinas N° 257 A.H. Micaela Bastidas . Calleria-Coronel Portillo-Ucayali.	1 año
Ferrolor S.A	Calle Pucallpa N°449 Iquitos-Maynas-Loreto.	1 año
Nelson Rivera Quicaña	Jr. Augusto B. Leguía Mz. 267 Lt. 12. Calleria-Coronel Portillo-Ucayali.	2 años
Forestal El Bosque EIRL	Jr. Augusto B. Leguía N° 252 Calleria-Coronel Portillo-Ucayali.	1 año
Ingenieria Metalmeccanica Selva S.A.C.	Jr. Zavala N° 621 Calleria-Coronel Portillo-Ucayali.	1 año

4.7. Principales Proveedores

Empresa	Dirección	Relación Laboral
Orvisa SA	AV. Centenario KM 3.9 Yarinacocha-Coronel Portillo-Ucayali	5 años
Ferreyros SA	JR. Cristobal de Peralta Norte N° 820 URB. San Idelfonso. Santiago de Surco-Lima-Lima	5 años
Maples Gas Corporation del Perú SRL	Calle Padre Aguerrizábal N°300 Calleria-Coronel Portillo-Ucayali	Menos de 1 Año
Petro Peru SA	AV. Centenario N° 128-1 Calleria-Coronel Portillo-Ucayali	5 años
Agencia Fluvial y Transportes Chavez EIRL	Av Mariscal Castilla N° 580 Calleria-Coronoel Portillo-Ucayali.	3 años
Astilleros y Servicios Generales ALOR EIRL	Jr. Agustin Cauper N° 393 (BARRIO EL DORADO) Calleria-Coronoel Portillo-Ucayali.	5 años
Servicios Generales Díaz	Pj. Mariano Cardenas N° 121 Calleria-Coronoel Portillo-Ucayali.	3 años
Servicios y Mantenimiento Huayta	Jr. John F. Kennedy N° 740 Calleria-Coronoel Portillo-Ucayali.	3 años

CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

La aplicación profesional de esta investigación es la elaboración de un plan financiero el cual esta compuesto por los diferentes presupuestos empleados en la gestión de la empresa, objetivos estretgicos para el cumplimiento de los presupuestos, calculo del punto de equilibrio, estados financieros proyectados, indicadores financieros y análisis dupont pero previo al diseño del plan financiero se desarrollara el diagnostico de la empresa.

5.1. Diagnostico

5.1.1. Flujogramas

Antes de realizar el plan financiero, la autora de la investigación realizó un diagnóstico de la situación económico-financiera de la empresa .Como primer paso del diagnóstico se analizó los procesos operativos, administrativos y financieros. El flujograma "Alquiler de embarcaciones"(Grafico 1) muestra las actividades que se realizan cuando la empresa decide prestar este tipo de servicio, al analizar las actividades no se encontró observación relevante a mejorar. El flujograma "Prestación de transporte fluvial a empresas relacionadas"(Grafico 2) grafica como es la relación operativa de la empresa NAJASAC con su empresa relacionada MADERERA SAC, el flujograma indica que MADERERA SAC no envía ninguna solicitud de pedido de servicio ya que cuando MADERERA SAC requiere un servicio, el jefe de bahía de NAJASAC tiene que ver la forma de ubicar a la embarcación más cercana para cubrir el servicio solicitado y no solo existe preferencia en la atención del servicio sino también en la forma de pago pues NAJASAC no solicita ningún anticipo por los servicios que proporcionará, culminado el servicio el gerente procede a pactar el precio a facturar y contabilidad a aplicar dicho servicio como compensación de los préstamos otorgados por parte de la MADERERA SAC. El flujograma de "Servicio de transporte fluvial"(Grafico 3) hace referencia a las actividades que se dan cuando el servicio es para una empresa no relacionada, aquí se observa que las ventas que realicen los brockers o el jefe de ventas siempre pasarán por la aprobación del gerente, generando pérdidas de tiempo para concretizar la venta. En cuestiones operativas los días de los procesos de estiba y desestiba sobrepasan a los estándares por lo que la empresa tarda mucho en adquirir un nuevo servicio, también se observa que existen requerimientos de combustible y mantenimientos adicionales a los programados generando aumento en el costo de servicio. El último flujograma "Préstamo de empresa relacionadas"(Grafico

4) indica que el área de finanzas de la empresa NAJASAC cuando visualiza que en sus cuentas no hay fondos suficientes para cumplir con sus obligaciones, sin ningún análisis de esta situación financiera decide solicitar dinero a MADERERA SAC y luego del depósito NAJASAC no realiza ninguna programación de devolución de dicho dinero, por el contrario se opta por compensar los préstamos con los futuros servicios sin darse cuenta que la deuda a pagar por los servicios son inferiores a los préstamos que MADERESA SAC realiza constantemente.

Gráfico 1: Flujoograma Alquiler de Embarcación

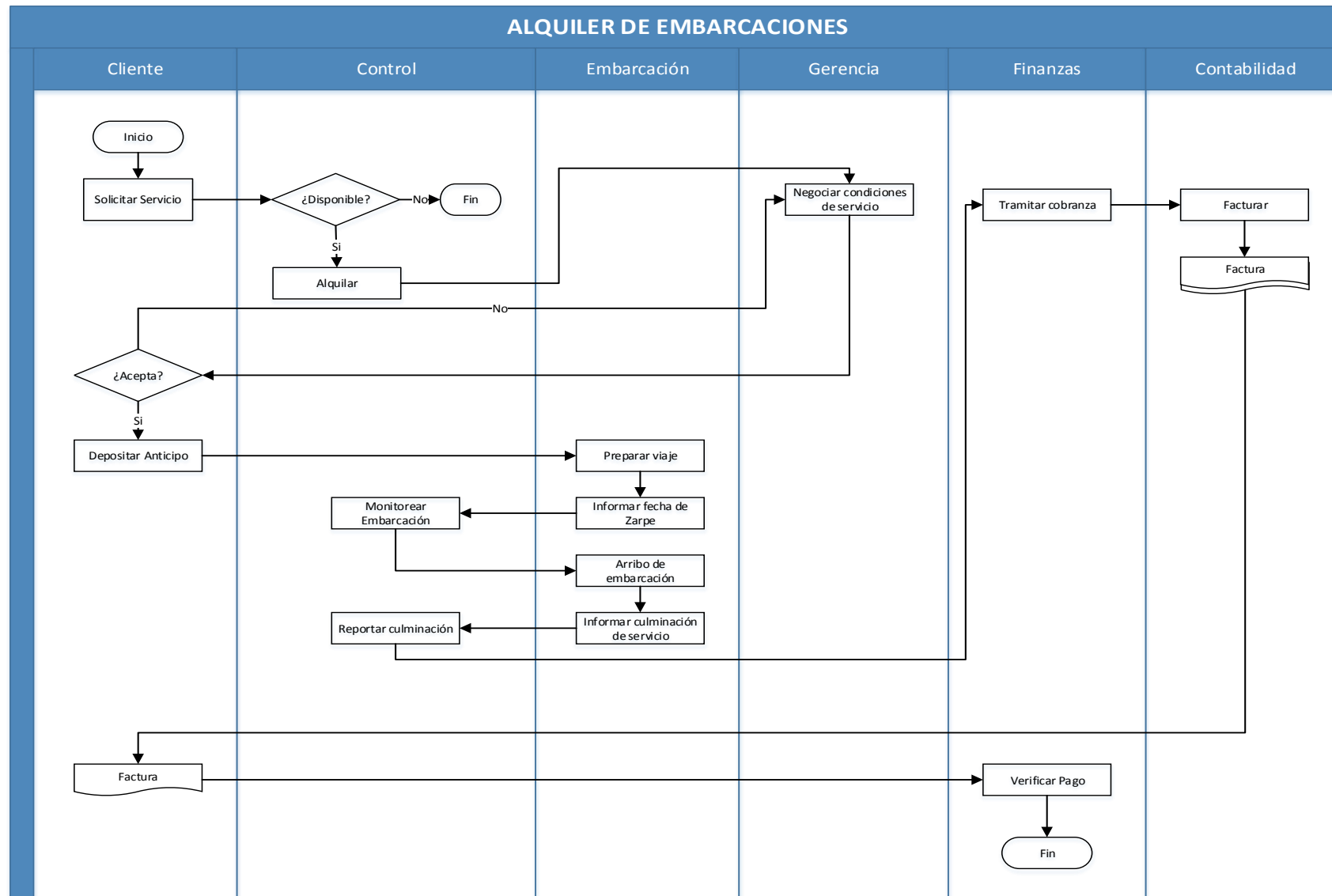


Gráfico 2: Flujoograma Transporte Fluvial a Empresa Relacionada

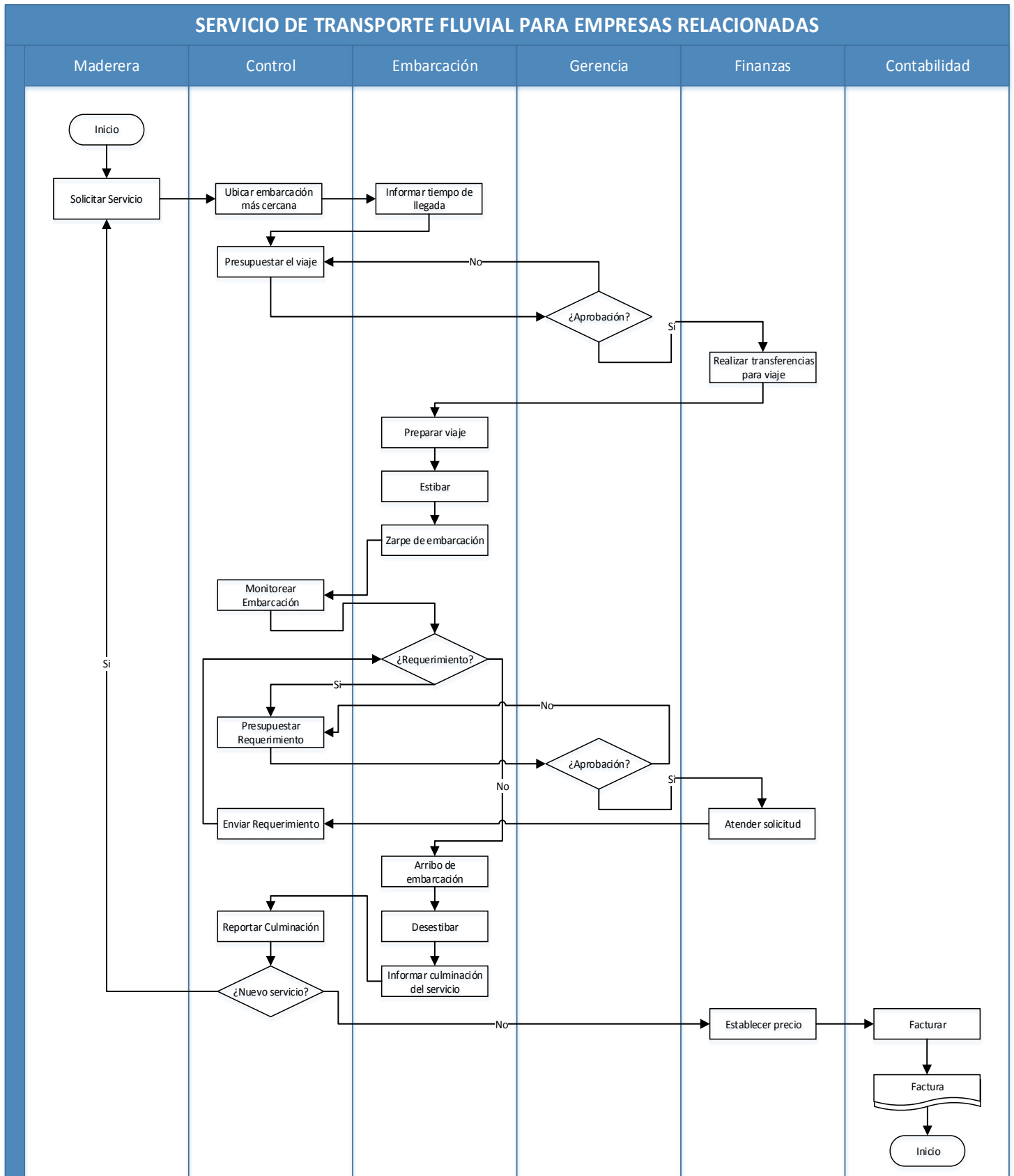


Gráfico 3: Flujoograma Servicio de Transporte Fluvial

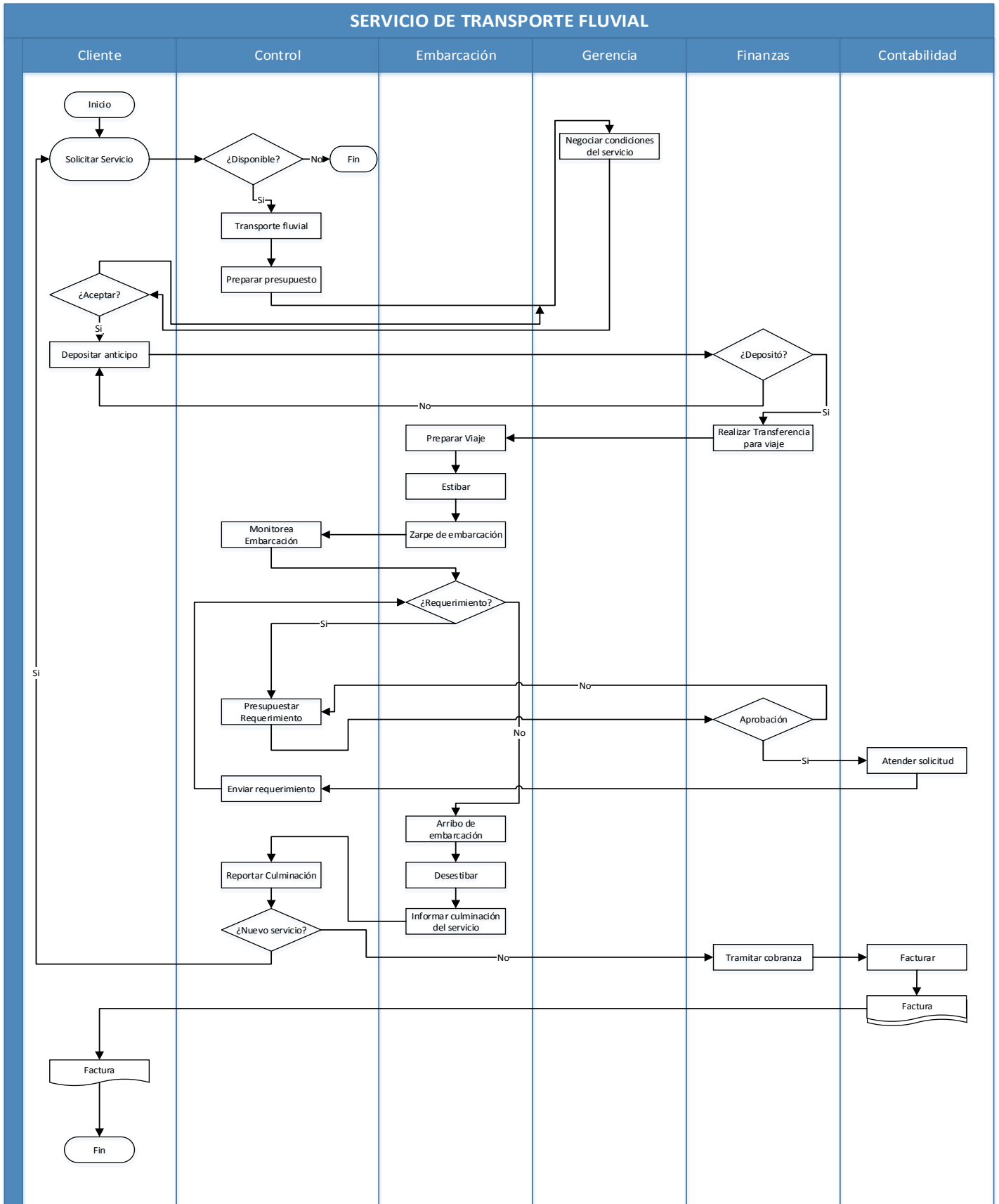
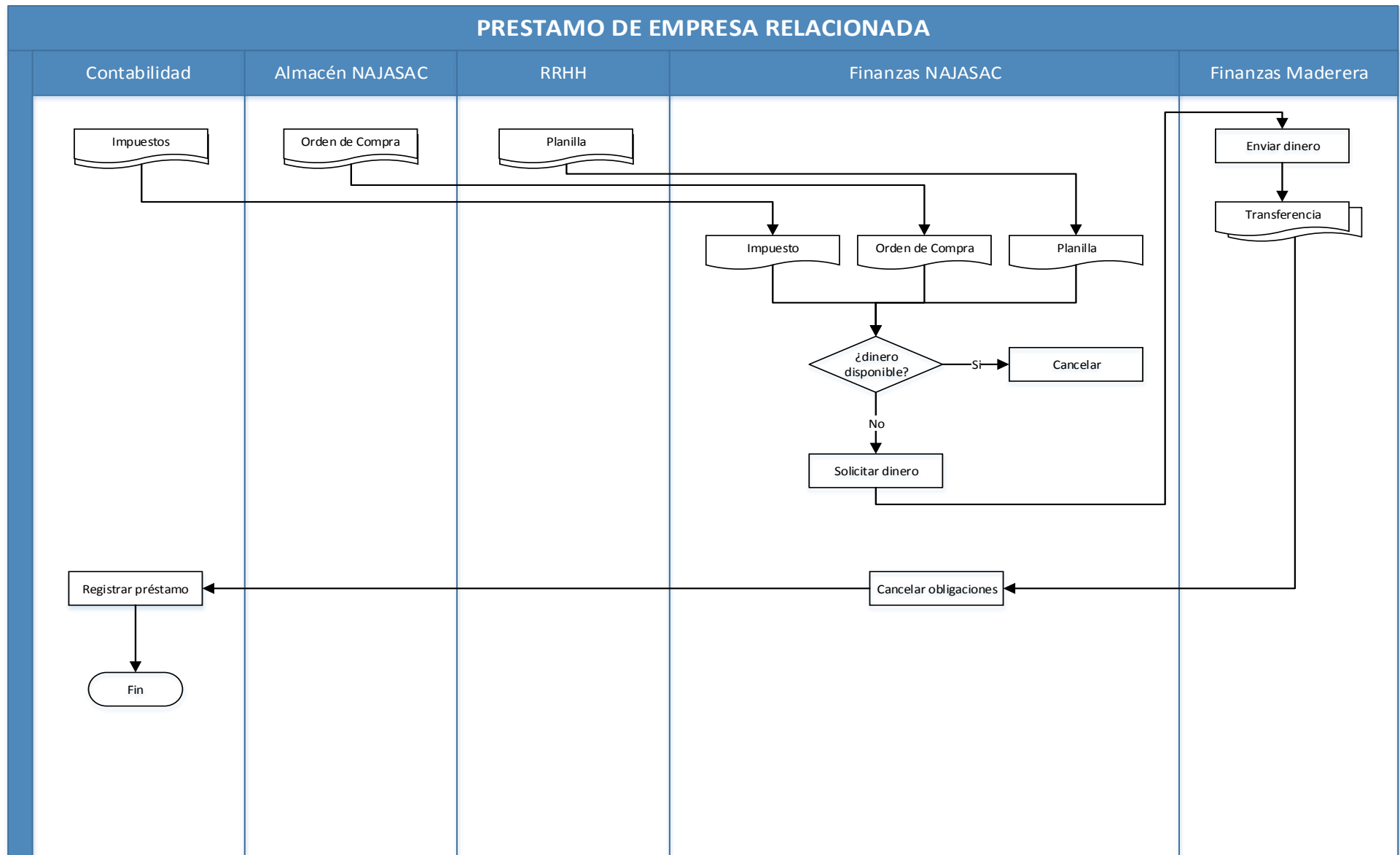


Gráfico 4 :Flujograma Préstamo de empresa relacionada



5.1.2 Estados Financieros

5.1.2.1. Estado de Situación Financiera

	2013		JUL-2014	
I. ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Banco	53,052.41	1%	8,211.85	0.1%
Cuentas por Cobrar Comerciales	261,897.66	3%	178,692.00	2.4%
Otras Cuentas por Cobrar	289,649.02	3%	131,734.00	1.8%
Existencias	331,736.84	4%	91,384.99	1.2%
Gastos Pagados por Anticipado	290,481.00	3%	170,580.00	2.3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,226,816.93	15%	580,602.84	7.8%
Cuentas x Cobrar a Largo Plazo				
Ctas x Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo				
Otras Cuentas x Cobrar a Largo Plazo				
Inversiones Permanentes				
Inm, Maq y Equipos	8,527,873.44	103%	8,610,230.00	115.5%
Activos Intangibles (neto de amort. ac)				
Imp. a la Renta y Partic. Dif. Activo				
Depreciac Inm Maq y Equip	-1,435,686.14	-17%	-1,738,141.68	-23.3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7,092,187.30	85%	6,872,088.32	92.2%
TOTAL ACTIVO	8,319,004.23	100%	7,452,691.16	100.0%
II. PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Sobregiros y Pagars Bancarios				
Cuentas x Pagar Comerciales	404,042.03	5%	186,508.19	2.5%
Cuentas x Pagar a Vinculadas	1,355,680.00	16%	1,894,680.00	25.4%
Otras Cuentas x Pagar	141,206.87	2%	120,486.67	1.6%
Parte Cte. de las Deudas a Largo Plazo				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,900,928.90	23%	2,201,674.86	29.5%
Deudas a Largo Plazo				
Cuentas x Pagar a Vinculadas	3,303,791.15	40%	2,533,928.54	34.0%
Ingresos Diferidos				
Imp a la Renta y Partic. Diferidos Pasiv				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3,303,791.15	40%	2,533,928.54	34.0%
TOTAL PASIVO	5,204,720.05	63%	4,735,603.40	63.5%

III. PATRIMONIO

Capital	2,908,716.46	35%	2,908,716.46	39.0%
Capital Adicional				
Acciones de Inversión				
Excedentes de Revaluación				
Reservas Legales				
Otras Reservas				
Resultados Acumulados	112,234.00	1%	112,234.00	1.5%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	93,333.72	1%	-303,862.70	-4.1%
TOTAL PATRIMONIO NETO	3,114,284.18	37%	2,717,087.76	36.5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	8,319,004.23	100%	7,452,691.16	100.0%

5.1.2.2. Estado de Resultados

	2013		JULIO-2014		AGOSTO-2014
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,521,185.48	100%	1,855,097.98	100%	2,398,297.98
Otros Ingresos Operacionales		0%			
Total de Ingresos Brutos	3,521,185.48		1,855,097.98		2,398,297.98
Costo de Ventas (Operacionales)	3,058,036.08	87%	1,631,802.47	88%	1,978,026.83
Otros Costos Operacionales					
Utilidad Bruta	463,149.40	13%	223,295.51	12%	420,271.15
GASTOS OPERACIONALES:					
Gastos de Ventas	83,655.09	2%	208,500.57	11%	255,100.97
Gastos de Administración	246,222.50	7%	159,367.06	9%	189,720.94
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	129,360.00	4%			
Otros Ingresos	194,040.00	6%		0%	10,650.00
Otros Gastos		0%			
Utilidad Operativa	456,671.81	13%	-144,572.12	-8%	-13,900.76
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
Ingresos Financieros	87,060.65	2%	2,927.00	0%	
Gastos Financieros	410,398.58	12%	162,217.58	9%	181,884.14
RESULTADO ANTES DE I.R. Y PARTIC	133,333.88	4%	-303,862.70	-16%	-195,784.90
Participaciones					
Impuesto a la Renta	40,000.16	1%		0%	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	93,333.72	2.7%	-303,862.70	-16%	-195,784.90

5.1.3. Ratios

RATIO	RESULTADO 2013	RESULTADO JULIO-2014
Liquidez General	0.65	0.26
Prueba Acida	0.47	0.22
Apalanc Financ	0.63	0.64
Estruct Capital	1.67	1.74
Razon Plz Deuda	0.37	0.46
Cobertura Interes	1.20	-0.89
ROA	0.01	-0.041
ROE	0.03	-0.11
MB	0.13	0.12
MO	0.17	-0.08
MN	0.03	-0.16
Rotac CXC	9.99	8.91
PP CXC	36.04	40.42
Rotac CXP	7.21	7.21
PP CXP	49.94	49.90

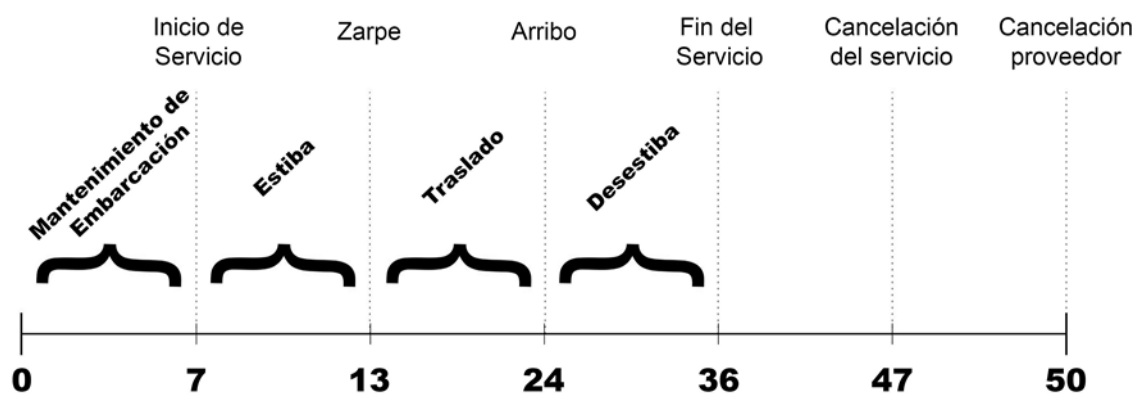
Fuente: Elaboración Propia

Los ratios financieros a Julio 2014 han ayudado a reforzar el diagnóstico obtenido a través de los flujogramas. Se sabe que la empresa está teniendo problemas de liquidez pues no es capaz de cumplir con sus obligaciones tanto financieras como operativas, constantemente recurre a préstamos de la empresa relacionada, así lo demuestra los ratios de liquidez general y prueba ácida, en cuanto al primer ratio mencionado concluimos que por cada S/ 1.00 que debe la empresa ésta solo cuenta con S/.0.26 para cancelar, además la empresa no tiene activos suficientes para cancelar sus deudas y con respecto al ratio de prueba ácida se tiene que por cada S/ 1.00 que debe la empresa ésta cuenta con S/ 0.22 para cancelar deudas vigentes y en caso de emergencia la empresa no tiene suficientes activos líquidos para cancelar deudas. En cuanto al apalancamiento financiero se puede decir que un 64% de los activos han sido financiados por terceros, lo cual es totalmente cierto pues las embarcaciones y el actual puerto han sido adquiridos con dinero de entidades financieras por lo que se deduce que si más de la mitad de los activos no han sido adquiridos con capital de la empresa entonces existe un sobreendeudamiento. El ratio de estructura de capital se encuentra en 1.74 y por ser éste indicador mayor a 1 se concluye que el capital que tiene la empresa no puede cubrir sus pasivos, la empresa debe bajar este indicador ya que de lo contrario en caso se deseara un préstamo de urgencia, su capital no es respaldo financiero. En cuanto a los intereses que se paga por los 4 préstamos vigentes, si no existiese el subsidio de la empresa relacionada, NAJASAC no podría cumplir con dichas obligaciones pues la empresa no llega a tener utilidad operativa positiva. Si se continúa con el análisis de deuda que posee la empresa, también se puede ver que solo el 46% de las obligaciones son a largo plazo, esto se debe que para el año 2014 la carga financiera que es a largo plazo ha disminuido y que la deuda con la empresa relacionada, la cual es considerada a corto plazo, ha ido incrementando. Los indicadores ROE y ROA al corte de Julio 2014 eran negativos, es decir los activos no estaban generando las utilidades que deberían ello se debe al bajo nivel en ventas y los accionistas no están percibiendo utilidad alguna. El margen bruto del servicio es de 12%, porcentaje muy bajo para ser una empresa de servicio, analizando los centros de costos se visualizó que existen gastos administrativos y de ventas que están siendo cargados al costo de servicio, por lo tanto se buscará sincerar este costo. Como ya se mencionó al corte de Julio, la empresa no presentaba utilidad por el contrario se obtuvo una rentabilidad negativa de - 16%. Para concluir con este diagnóstico se evaluó los periodos de rotación de las

cuentas por cobrar y por pagar. La política de cobro de la empresa dice que si el servicio es al crédito, concluido el servicio, el cual puede durar hasta 25 días en su ruta más larga (Iquitos), el cliente podrá tener como máximo 14 días adicionales para terminar de cancelar el 50% restante del servicio, el ratio de periodo promedio de cuentas por cobrar se encuentra en 40 días, según la política de cobranza la empresa debería cobrar en máximo 40 días, no existe diferencia en días entre la política de cobro y la forma de cobro actual pero a manera de opinión esta política perjudica al flujo de caja. En cuanto a la política de pago, la empresa pacta con sus proveedores de suministros o servicios de mantenimiento crédito a 45 días como máximo, el ratio de periodo promedio de cuentas por pagar se encuentra en 50 días. Por no disponer de la liquidez suficiente la empresa está quedando mal con sus acreedores este escenario no puede continuar ya que no solo ocasiona desprestigio para la empresa sino también la cancelación de compras al crédito lo cual perjudicaría más a la actual liquidez de la empresa.

Gráfico 5: Ciclo Conversión de Efectivo

Ciclo de Conversión de Efectivo.



Fuente: Elaboración Propia.

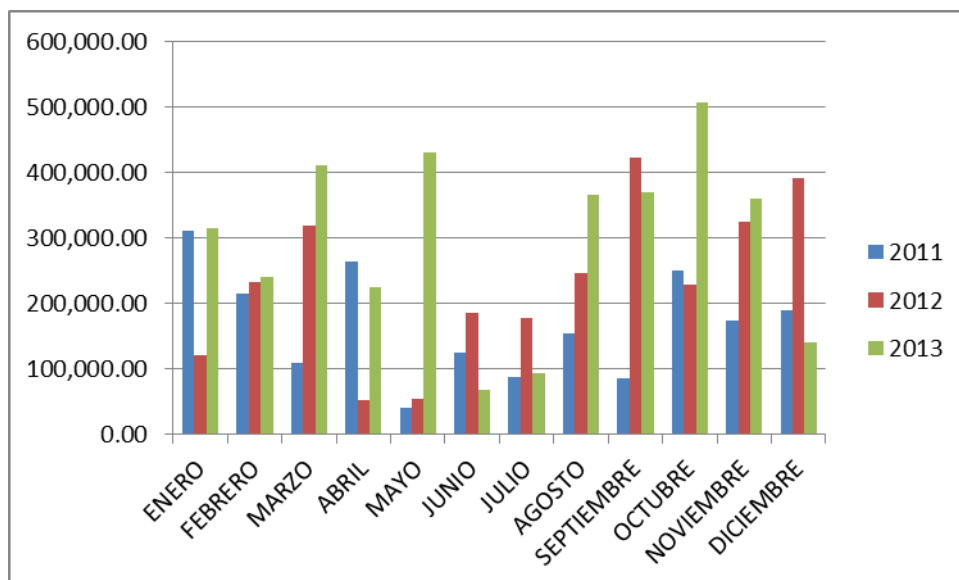
5.2. Diseño

5.2.1. Presupuestos

5.2.1.1. Presupuesto de ventas y cobranzas

Este presupuesto contiene la proyección de las ventas solo de los meses Agosto a Diciembre 2014. Para el periodo 2014 se considero una tasa de crecimiento de 29.5 %,siendo 1.5 % el crecimiento neto del año con respecto al 2013.Para proyectar las ventas en base a un 1.5% se tuvo en cuenta que el PBI del país para el 2014 cerraría en 3.4% aproximadamente,el PBI del departamento de Ucayali se mantendría en 3.2 % y el PBI transporte en 3.0% y se tuvo en cuenta que el sector transporte fluvial contribuye un 2% del total del PBI Transporte³.Adicionalmente también se considero el crecimiento de los sectores maderos,petroleo e hidrocarburos y construcción en la amazonia,pues estos sectores son el publico objetivo de la empresa. En el Gráfico 1 se muestra la evolución de las ventas de los años 2011,2012 y 2013. Y en el Gráfico 2 las ventas de Enero a Julio sin la aplicación del plan financiero y en el Gráfico 3 las ventas de Agosto a Diciembre proyectadas con la aplicación del plan financiero.

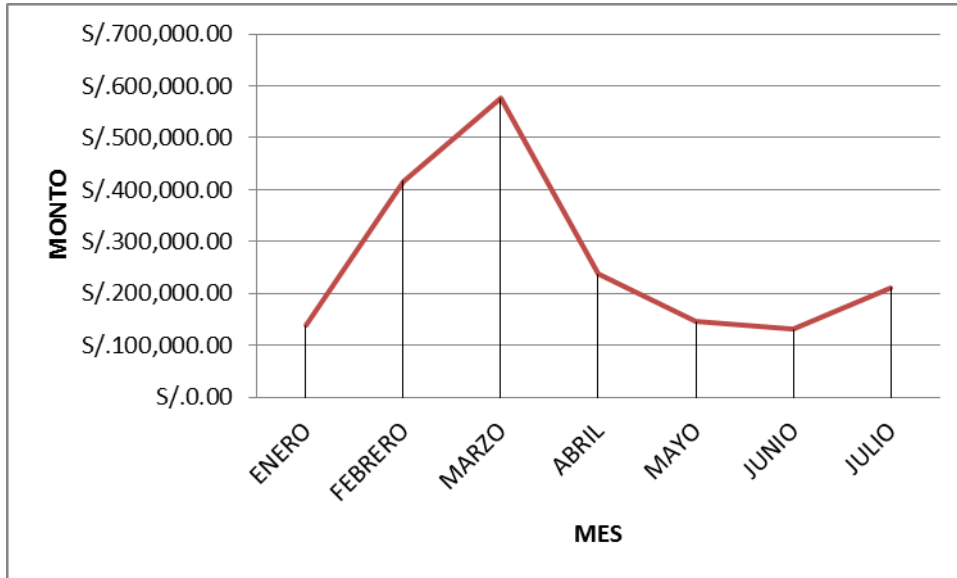
Gráfico 6: Histórico de Ventas NAJASAC



Fuente: Elaboración Propia

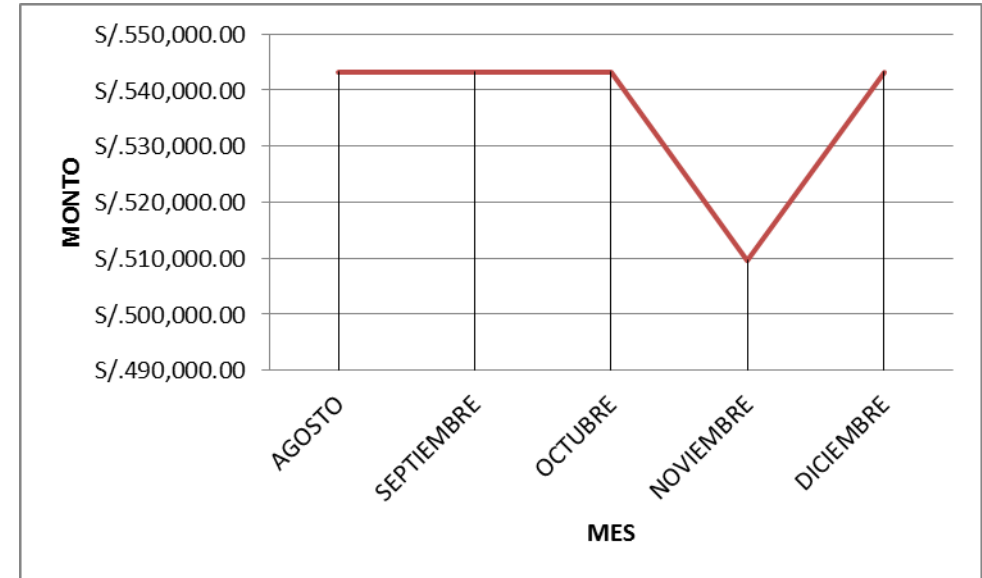
³ Fuente: Datos Estadísticos BCR

Gráfico 8: Histórico Ventas Enero-Julio 2014 NAJASAC



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7: Proyección Ventas Agosto-Diciembre 2014 NAJASAC



Fuente: Elaboración Propia

Según los datos mencionados anteriormente, se llegó a la siguiente proyección de ventas y cobranza.

Cuadro 3: Ventas Realizadas Enero-Julio 2014

VENTAS ENERO -JULIO 2014							
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
S/.137,791.50	S/.416,239.11	S/.576,182.89	S/.237,466.10	S/.145,700.00	S/.130,300.00	S/.211,418.38	S/.1,855,097.98

Fuente: Registro de Ventas NAJASAC

Cuadro 4: Proyección de Ventas Agosto-Diciembre 2014

PROYECCION VENTAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014					
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S/.543,200.00	S/.543,200.00	S/.543,200.00	S/.509,600.00	S/.543,200.00	S/.2,682,400.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5: Cobranza Enero-Julio 2014

COBRANZA ENERO-JULIO 2014							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
CANCELACION DEL MES	S/.53,419.10	S/.265,449.61	S/.199,598.33	S/.70,715.00	S/.122,850.00	S/.105,150.00	S/.180,317.73
CANCELACION 30 DIAS	S/.92,820.00	S/.84,372.40	S/.45,236.85	S/.376,584.57	S/.166,751.10	S/.22,850.00	S/.25,150.00
CANCELACION 35 DIAS	S/.100,177.00			S/.105,552.65			
TOTAL	S/.246,416.10	S/.349,822.01	S/.244,835.18	S/.552,852.22	S/.289,601.10	S/.128,000.00	S/.205,467.73

Fuente: Cuentas por Cobrar NAJASAC

Cuadro 6: Proyección de Cobranza Agosto-Diciembre 2014

	COBRANZA PROYECTADA AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CANCELACION DEL MES	S/.244,440.00	S/.244,440.00	S/.244,440.00	S/.229,320.00	S/.244,440.00
CANCELACION 30 DIAS	S/.31,100.65	S/.298,760.00	S/.298,760.00	S/.298,760.00	S/.280,280.00
CANCELACION 35 DIAS					
TOTAL	S/.275,540.65	S/.543,200.00	S/.543,200.00	S/.528,080.00	S/.524,720.00

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos

El plan financiero propone que la empresa genere otros ingresos diferentes a la actividad, estos ingresos se obtendrán a través del alquiler de los activos fijos. En el cuadro 7 se muestra que activos fijos se alquilarán. Se realizará servicio de izaje en nuestro puerto, el precio es de S/. 700.00 por embarcación se estima dar este servicio como mínimo a cinco embarcaciones por mes. Así también se alquilará una de las camionetas a un precio de S/. 4000.00 mensual y finalmente se dará servicio de alquiler de grúas a terceros, se espera realizar siete servicios al mes de cinco horas cada uno, el precio de alquiler por hora será de S/. 90.00

Cuadro 7: Proyección de Otros Ingresos Agosto-Diciembre 2014

PROYECCION OTROS INGRESOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014								
	DATOS		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SERVICIO DE IZAJE	PRECIO	S/.700.00						
	N° DE EMBARC	5	S/.3,500.00	S/.3,500.00	S/.3,500.00	S/.3,500.00	S/.3,500.00	S/.17,500.00
ALQUILER DE CAMIONETA	PRECIO	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.20,000.00
ALQUILER DE GRUA	PRECIO X HORA	S/.90.00						
	N° DE SERVICIOS	7	S/.3,150.00	S/.3,150.00	S/.3,150.00	S/.3,150.00	S/.3,150.00	S/.15,750.00
	N° DE HORAS	5						
TOTAL			S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.53,250.00

Fuente : Elaboración Propia

5.2.1.3 Presupuesto de Compras y Pagos

En el cuadro 8 se muestra las compras realizadas en la empresa hasta julio 2014 y en el cuadro 8 el detalle de estas compras Las compras proyectadas(cuadro 10 y 11) de este presupuesto está en base al número de viajes a realizarse mes a mes, las distancias, capacidad de carga y calidad de servicio proyectado en el presupuesto de ventas ,así también según información de los encargados de mantenimiento de las embarcaciones y finalmente según los requerimientos de suministros de las áreas administrativas, operación y ventas. En el cuadro 12,se tienen la manera de cancelación de las compras realizadas de enero a julio 2014 y en el cuadro 13 se muestra el presupuesto de pago realizado en función a las políticas de pago de la empresa: 30 y 45 días.

Cuadro 8: Compras Realizadas Enero-Julio 2014

CUADRO DE COMPRAS ENERO-JULIO 2014						
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
S/.205,018.00	S/.227,365.00	S/.232,426.00	S/.249,142.00	S/.100,381.00	S/.105,236.00	S/.144,915.00

Fuente: Registro Compras NAJASAC

Cuadro 9: Detalle de Compras Enero-Julio 2014

DETALLE COMPRAS ENERO-JULIO 2014							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
COMBUSTIBLE	S/.153,512.60	S/.159,155.50	S/.162,698.20	S/.174,399.40	S/.70,266.70	S/.73,665.20	S/.101,440.50
REPUESTOS	S/.16,401.44	S/.18,189.20	S/.18,594.08	S/.19,931.36	S/.8,030.48	S/.8,418.88	S/.11,593.20
LUBRICANTES	S/.8,200.72	S/.9,094.60	S/.9,297.04	S/.9,965.68	S/.4,015.24	S/.4,209.44	S/.5,796.60
SUMINISTROS VARIOS	S/.6,150.54	S/.6,820.95	S/.6,972.78	S/.7,474.26	S/.3,011.43	S/.3,157.08	S/.4,347.45
SERVICIO TERCEROS	S/.20,752.70	S/.34,104.75	S/.34,863.90	S/.37,371.30	S/.15,057.15	S/.15,785.40	S/.21,737.25
TOTAL	S/.205,018.00	S/.227,365.00	S/.232,426.00	S/.249,142.00	S/.100,381.00	S/.105,236.00	S/.144,915.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10: Proyección de Compras Agosto-Diciembre 2014

PROYECCION COMPRAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
S/.304,116.84	S/.305,716.84	S/.304,096.84	S/.292,622.92	S/.306,516.84

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11: Detalle de Proyección de Compras Agosto-Diciembre 2014

DETALLE PROYECCIONES COMPRAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
S/.277,016.84	S/.279,016.84	S/.277,016.84	S/.265,022.92	S/.279,016.84
S/.4,878.00	S/.4,806.00	S/.4,874.40	S/.4,968.00	S/.4,950.00
S/.4,065.00	S/.4,005.00	S/.4,062.00	S/.4,140.00	S/.4,125.00
S/.2,710.00	S/.2,670.00	S/.2,708.00	S/.2,760.00	S/.2,750.00
S/.15,447.00	S/.15,219.00	S/.15,435.60	S/.15,732.00	S/.15,675.00
S/.304,116.84	S/.305,716.84	S/.304,096.84	S/.292,622.92	S/.306,516.84

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12: Pago de Compras Enero-Julio 2014

PAGO DE COMPRAS ENERO-JULIO 2014							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
CONTADO	S/.92,258.10	S/.102,314.25	S/.104,591.70	S/.112,113.90	S/.45,171.45	S/.47,356.20	S/.65,211.75
CREDITO- 30 DIAS	S/.81,906.08	S/.61,505.40	S/.68,209.50	S/.69,727.80	S/.74,742.60	S/.30,114.30	S/.31,570.80
CREDITO- 45 DIAS	S/.25,607.25	S/.43,255.07	S/.51,254.50	S/.56,841.25	S/.58,106.50	S/.62,285.50	S/.25,095.25
TOTAL	S/.199,771.43	S/.207,074.72	S/.224,055.70	S/.238,682.95	S/.178,020.55	S/.139,756.00	S/.121,877.80

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 13: Pago de Compras Proyectadas Agosto-Diciembre 2014

		PROYECCIÓN PAGO COMPRAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
45%	CONTADO	S/.136,852.58	S/.137,572.58	S/.136,843.58	S/.131,680.31	S/.137,932.58
30%	CREDITO- 30 DIAS	S/.43,474.50	S/.91,235.05	S/.91,715.05	S/.91,229.05	S/.87,786.88
25%	CREDITO- 45 DIAS	S/.26,309.00	S/.36,228.75	S/.76,029.21	S/.76,429.21	S/.76,024.21
	TOTAL	S/.206,636.08	S/.265,036.38	S/.304,587.84	S/.299,338.58	S/.301,743.66

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.4 Presupuesto de Remuneraciones

El presupuesto de remuneraciones incluye el sueldo de los trabajadores y los diferentes beneficios sociales que por ley les corresponde, el pago a la empresa tercerizadora, el sueldo de los broker con sus respectivas comisiones y el pago al personal de medio tiempo (Recibos por honorarios). En el cuadro 14 se muestra las remuneraciones de los trabajadores por los meses enero-julio 2014, estos datos sirvieron como base para la proyección de los datos agosto-diciembre 2014 (cuadro 15) como parte del plan financiero se propuso que los brokers ganaran un sueldo más comisiones, en el cuadro 16 se muestra los requisitos para comisionar, en 17 el porcentaje de comisión y en el 18 la proyección de las comisiones esperadas de agosto a diciembre 2014.

Cuadro 14: Remuneraciones Enero-Julio 2014

CUADRO DE REMUNERACIONES ENERO-JULIO 2014							
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
BASICO	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00
ESSALUD	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
VACACIONES	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67
GRATIFICACIONES	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33
ESSALUD	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00
CTS	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42
TOTAL	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42
EMPRESAS TERCERIZADORA							
MONTO	S/.16,200.00	S/.16,200.00	S/.17,140.00	S/.16,550.00	S/.13,550.00	S/.13,550.00	S/.13,550.00
COMISION							
SUELDO BROCKER	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00
COMISION	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
PERSONAL RXH							
MONTO	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00
TOTAL	S/.39,629.42	S/.39,629.42	S/.40,569.42	S/.39,979.42	S/.36,979.42	S/.36,979.42	S/.36,979.42
TOTAL P/FE	S/.36,228.00	S/.36,228.00	S/.37,168.00	S/.41,944.54	S/.33,578.00	S/.33,578.00	S/.48,620.00

Fuente: Planilla de Remuneraciones NAJASAC

Cuadro 15: Proyección de Remuneraciones Agosto-Diciembre 2014

PROYECCION DE REMUNERACIONES AGOSTO-DICIEMBRE 2014					
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BASICO	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00
ESSALUD	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
VACACIONES	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67
GRATIFICACIONES	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33
ESSALUD	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00
CTS	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42
TOTAL	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42
<u>EMPRESAS TERCERIZADORA</u>					
MONTO	S/.16,550.00	S/.16,550.00	S/.16,550.00	S/.16,550.00	S/.16,550.00
COMISION					
SUELDO BROCKER	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00
COMISION	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.2,500.00	S/.3,000.00
PERSONAL RXH					
MONTO	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00
TOTAL	S/.43,979.42	S/.43,979.42	S/.43,979.42	S/.43,479.42	S/.43,979.42
TOTAL P/FE	S/.40,578.00	S/.40,578.00	S/.40,578.00	S/.45,444.54	S/.55,620.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 17: Requisito de las Comisiones

CAPACIDAD DE EMBARCACIONES														
EMBARCACION			JAED I,II,VI				JAED III				JAED V			
RANGO			CAPACIDAD MAX TN		CAPACIDAD MAX PT		CAPACIDAD MAX TN		CAPACIDAD MAX PT		CAPACIDAD MAX TN		CAPACIDAD MAX PT	
			1,500.00		250,000.00		2,200.00		350,000.00		1,200.00		250,000.00	
100%	-	90%	1,500.00	1,350.00	250,000.00	225,000.00	2,200.00	1,980.00	350,000.00	315,000.00	1,200.00	1,080.00	250,000.00	225,000.00
89%	-	75%	1,335.00	1,125.00	222,500.00	187,500.00	1,958.00	1,650.00	311,500.00	262,500.00	1,068.00	900.00	222,500.00	187,500.00
74%	-	60%	1,110.00	900.00	185,000.00	150,000.00	1,628.00	1,320.00	259,000.00	210,000.00	888.00	720.00	185,000.00	150,000.00

Fuente : Elaboración Propia

Cuadro 16: Porcentaje de las comisiones

PORCENTAJE DE COMISION		
100%	90%	S/.800.00
89%	75%	S/.500.00
74%	60%	S/.200.00
59%	0%	S/0.00

Fuente : Elaboración Propia

El plan financiero, sugiere que a sus vendedores se les incentive con comisiones, estas se darán según la capacidad con que zarpe cada embarcación, es decir mientras la embarcación realice el viaje con mayor capacidad el vendedor tendrá la posibilidad de ganar más comisión.

Cuadro 18: Proyección de Comisiones a Pagar

COMISION PROYECTADAS AGOSTO-DICIEMBRE 2014																												
	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					TOTAL		
	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI			
BROCKER A	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00	S/.7,500.00
BROCKER B			S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.800.00					S/.500.00	S/.1,000.00			S/.7,300.00
TOTAL MES	S/.3,000.00					S/.3,000.00					S/.3,000.00					S/.2,800.00					S/.3,000.00					S/.14,800.00		

Fuente : Elaboración Propia

5.2.1.5. Presupuesto de Impuestos

Este presupuesto contiene los diferentes impuestos que la empresa paga durante el año, se aclara que la empresa no paga IGV ya que se encuentra en la amazonia y sus ventas están exoneradas de dicho impuesto. El cuadro 19 muestra lo que ya se canceló de enero a julio 2014 y el cuadro 20, lo proyectado a pagar de agosto a diciembre 2014

Cuadro 19: Impuestos Enero-Julio 2014

	IMPUESTOS ENERO-JULIO 2014						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
I.RENTA	S/.4,171.00	S/.2,962.52	S/.8,949.14	S/.13,425.06	S/.5,532.96	S/.1,264.03	S/.3,688.39
I.RENTA ANUAL 2013				S/.3,573.00			
ITAN	S/.0.00	S/.0.00		S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00
ESSALUD	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
TOTAL	S/.4,999.00	S/.3,790.52	S/.9,777.14	S/.29,761.30	S/.14,387.96	S/.10,119.03	S/.13,785.39
TOTAL P/FE	S/.4,171.00	S/.2,962.52	S/.8,949.14	S/.25,025.06	S/.13,559.96	S/.9,291.03	S/.11,715.39

Fuente: Liquidación de Impuestos NAJASAC

Cuadro 20: Proyección de impuestos Agosto-Diciembre 2014

	PROYECCION IMPUESTOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
I.RENTA	S/.4,926.05	S/.12,656.56	S/.12,656.56	S/.12,656.56	S/.11,873.68
I.RENTA ANUAL 2013	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ITAN	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00
ESSALUD	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
TOTAL	S/.13,781.05	S/.21,511.56	S/.21,511.56	S/.21,511.56	S/.21,970.68
TOTAL P/FE	S/.12,953.05	S/.20,683.56	S/.20,683.56	S/.20,683.56	S/.19,900.68

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.6 Presupuesto Obligaciones Financieras

Los cinco préstamos que tiene la empresa son con el banco BBVA. NAJASAC nunca ha tenido ningún incumplimiento de deuda ya que en caso de no poder pagar la cuota del mes era solventada por su empresa relacionada. El presupuesto ha sido expresado en moneda nacional y extranjera ya que los ingresos de la empresa son en moneda nacional y para cumplir sus obligaciones financieras tiene que recurrir a cambios de moneda.

Cuadro 21: Cancelación de Préstamos Financieros Enero-Julio 2014

	DEUDA	INICIO PRESTAMO	FIN DE PRESTAMO	OBJETIVO DEL CREDITO	REAL OBJETIVO	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
PRESTAMO 1	\$200,000.00	25/05/2011	25/02/2014	Mejoramiento Embarcaciones: JAED II	Mejoramiento Embarcaciones: JAED II	AMORTIZACION	\$ 6,938.59	\$ 7,027.46					
						INTERES	\$ 163.61	\$ 74.57					
PRESTAMO 2	\$750,000.00	19/06/2012	19/01/2015	Mejoramiento Embarcaciones: JAED III y JAED V	Mejoramiento Embarcaciones: JAED III y JAED V	AMORTIZACION	\$ 22,828.50	\$ 23,280.62	\$ 23,705.61	\$ 23,505.79	\$ 24,156.53	\$ 24,180.63	\$ 24,375.83
						INTERES	\$ 3,477.12	\$ 3,025.00	\$ 2,600.01	\$ 2,799.83	\$ 2,149.09	\$ 2,124.99	\$ 1,929.79
PRESTAMO 3	\$31,544.00	22/07/2013	21/06/2016	Compra de Camioneta	Compra de Camioneta	AMORTIZACION	\$ 780.63	\$ 769.51	\$ 806.49	\$ 787.39	\$ 805.16	\$ 788.38	\$ 839.14
						INTERES	\$ 288.03	\$ 299.15	\$ 262.17	\$ 281.27	\$ 263.50	\$ 280.28	\$ 229.52
PRESTAMO 4	\$432,000.00	23/09/2013	21/08/2020	Compra de Puerto	Compra de puerto y devolución empresa maderera	AMORTIZACION	\$ 3,587.86	\$ 3,338.32	\$ 3,797.69	\$ 3,413.81	\$ 3,588.86	\$ 3,212.37	\$ 3,931.53
						INTERES	\$ 4,146.95	\$ 4,396.49	\$ 3,937.12	\$ 4,321.00	\$ 4,145.95	\$ 4,522.44	\$ 3,803.28
PRESTAMO 5	\$120,000.00	19/11/2013	19/08/2020	Infraestructura de puerto	Infraestructura y devolución a empresa maderera	AMORTIZACION	\$ 891.10	\$ 981.28	\$ 1,071.04	\$ 883.71	\$ 1,089.71	\$ 983.65	\$ 955.55
						INTERES	\$ 1,290.29	\$ 1,200.11	\$ 1,110.35	\$ 1,297.68	\$ 1,091.68	\$ 1,197.74	\$ 1,225.84
TOTAL AMORTIZACION ME							\$ 35,026.68	\$ 35,397.19	\$ 29,380.83	\$ 28,590.70	\$ 29,640.26	\$ 29,165.03	\$ 30,102.05
TOTAL AMORTIZACION MN							S/.98,074.70	S/.99,112.13	S/.82,266.32	S/.80,053.96	S/.82,992.73	S/.81,662.08	S/.84,285.74
TOTAL INTERES ME							\$ 9,366.00	\$ 8,995.32	\$ 7,909.65	\$ 8,699.78	\$ 7,650.22	\$ 8,125.45	\$ 7,188.43
TOTAL INTERES MN							S/.26,224.80	S/.25,186.90	S/.22,147.02	S/.24,359.38	S/.21,420.62	S/.22,751.26	S/.20,127.60
TOTAL CUOTA ME							\$ 44,392.68	\$ 44,392.51	\$ 37,290.48	\$ 37,290.48	\$ 37,290.48	\$ 37,290.48	\$ 37,290.48
TOTAL CUOTA MN							S/.124,565.86	S/.124,609.78	S/.104,674.38	S/.103,667.53	S/.103,928.57	S/.104,450.63	S/.103,965.86

Fuente: Cronograma de Préstamos NAJASAC

Cuadro 22: Cancelación de Préstamos Financiero Agosto-Diciembre 2014

	DEUDA	INICIO PRESTAMO	FIN DE PRESTAMO	OBJETIVO DEL CREDITO	REAL OBJETIVO	DESCRIPCION	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRESTAMO 1	\$200,000.00	25/05/2011	25/02/2014	Mejoramiento Embarcaciones: JAED II	Mejoramiento Embarcaciones: JAED II	AMORTIZACION						\$ 13,966.05
						INTERES						\$ 238.18
PRESTAMO 2	\$750,000.00	19/06/2012	19/01/2015	Mejoramiento Embarcaciones: JAED III y JAED V	Mejoramiento Embarcaciones: JAED III y JAED V	AMORTIZACION	\$ 24,798.81	\$ 24,956.72	\$ 25,220.76	\$ 25,514.11	\$ 26,030.00	\$ 292,553.91
						INTERES	\$ 1,506.81	\$ 1,348.90	\$ 1,084.86	\$ 791.51	\$ 530.32	\$ 23,368.23
PRESTAMO 3	\$31,544.00	22/07/2013	21/06/2016	Compra de Camioneta	Compra de Camioneta	AMORTIZACION	\$ 823.93	\$ 825.64	\$ 857.30	\$ 852.37	\$ 862.04	\$ 9,797.98
						INTERES	\$ 244.73	\$ 243.02	\$ 211.36	\$ 216.29	\$ 206.62	\$ 3,025.94
PRESTAMO 4	\$432,000.00	23/09/2013	21/08/2020	Compra de Puerto	Compra de puerto y devolución empresa maderera	AMORTIZACION	\$ 3,563.48	\$ 3,467.12	\$ 3,903.49	\$ 3,679.16	\$ 3,718.09	\$ 43,201.78
						INTERES	\$ 4,171.33	\$ 4,267.69	\$ 3,831.32	\$ 4,155.65	\$ 4,016.72	\$ 49,715.94
PRESTAMO 5	\$120,000.00	19/11/2013	19/08/2020	Infraestructura de puerto	Infraestructura y devolución a empresa maderera	AMORTIZACION	\$ 1,080.49	\$ 1,115.60	\$ 1,026.35	\$ 1,074.30	\$ 1,085.30	\$ 12,238.08
						INTERES	\$ 1,100.90	\$ 1,165.79	\$ 1,155.04	\$ 1,107.09	\$ 1,096.09	\$ 14,038.60
TOTAL AMORTIZACION ME							\$ 30,266.71	\$ 30,365.08	\$ 31,007.90	\$ 31,119.94	\$ 31,695.43	\$ 371,757.80
TOTAL AMORTIZACION MN							S/.84,746.79	S/.85,022.22	S/.86,822.12	S/.87,135.83	S/.88,747.20	S/.1,040,921.84
TOTAL INTERES ME							\$ 7,023.77	\$ 7,025.40	\$ 6,282.58	\$ 6,270.54	\$ 5,849.75	\$ 90,386.89
TOTAL INTERES MN							S/.19,666.56	S/.19,671.12	S/.17,591.22	S/.17,557.51	S/.16,379.30	S/.253,083.29
TOTAL CUOTA ME							\$ 37,290.48	\$ 37,390.48	\$ 37,290.48	\$ 37,390.48	\$ 37,545.18	\$ 462,144.69
TOTAL CUOTA MN							S/.104,413.34	S/.104,693.34	S/.104,413.34	S/.104,693.34	S/.105,126.50	S/.1,293,202.49

Fuente: Cronograma de Préstamos NAJASAC

5.2.1.7. Presupuesto de Gastos

El cuadro 23 muestra los gastos de operación realizados en los meses enero-julio 2014, como son el pago de seguros de las embarcaciones, pagos de zarpes y arribos, alimentación de la tripulación y gastos que se pueden dar en el viaje; en cuanto a gastos administrativos y de ventas se tiene el pago de servicios de luz, agua, teléfono e internet y otros gastos no planificados en estas áreas. El cuadro 24 muestra los mismos la proyección de los mismos del cuadro anterior pero para los meses agosto-diciembre 2015 y también se ha considerado a partir de la ejecución del plan financiero la devolución de los diferentes préstamos hechos por la empresa relacionada, serán 72 cuotas de S/. 39,652.71 cada una.

Cuadro 23: Gastos Enero-Julio 2014

GASTOS ENERO-JULIO 2014							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
SEGUROS	S/.9,800.00	S/.9,800.00	S/.9,800.00	S/.9,800.00	S/.9,800.00	S/.14,280.00	S/.14,280.00
ZARPES	S/.3,300.00	S/.3,300.00	S/.5,000.00	S/.3,400.00	S/.3,900.00	S/.3,900.00	S/.3,900.00
ALIMENTACION	S/.6,800.00	S/.6,800.00	S/.7,390.00	S/.6,901.00	S/.6,901.00	S/.5,860.00	S/.10,402.50
GASTOS DE RUTA	S/.500.00	S/.500.00	S/.1,000.00	S/.700.00	S/.800.00	S/.700.00	S/.700.00
LUZ-AGUA-TELF- INTERNET	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00
OTROS	S/.1,000.00	S/.1,200.00	S/.1,050.00	S/.1,300.00	S/.1,200.00	S/.1,000.00	S/.1,250.00
DEVOLUCION PRESTAMOS EMPRESA- RELAC (6 AÑOS)							
TOTAL	S/.22,900.00	S/.23,100.00	S/.25,740.00	S/.23,601.00	S/.24,101.00	S/.27,240.00	S/.32,032.50
TOTAL P/FE	S/.22,900.00	S/.23,100.00	S/.25,740.00	S/.23,601.00	S/.24,101.00	S/.27,240.00	S/.32,032.50

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 24: Proyección de Gastos Agosto-Diciembre 2014

	PROYECCION GASTOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SEGUROS	S/.14,280.00	S/.14,280.00	S/.14,280.00	S/.9,800.00	S/.9,800.00
ZARPES	S/.7,200.00	S/.7,200.00	S/.7,200.00	S/.6,000.00	S/.7,200.00
ALIMENTACION	S/.10,170.00	S/.10,170.00	S/.10,170.00	S/.10,170.00	S/.10,170.00
GASTOS DE RUTA	S/.900.00	S/.900.00	S/.900.00	S/.900.00	S/.900.00
LUZ-AGUA-TELF- INTERNET	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00
OTROS	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00
DEVOLUCION PRESTAMOS EMPRESA- RELAC (6 AÑOS)		S/.39,652.71	S/.39,652.71	S/.39,652.71	S/.39,652.71
TOTAL	S/.35,550.00	S/.75,202.71	S/.75,202.71	S/.69,522.71	S/.70,722.71
TOTAL P/FE	S/.35,550.00	S/.35,550.00	S/.35,550.00	S/.29,870.00	S/.31,070.00

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.8. Presupuesto de Depreciación

El cuadro 25 contiene el valor actual de los activos fijos y el importe de depreciación mensual de cada uno de ellos. El cuadro 26 la depreciación de enero a julio 2014 y el cuadro 27 la depreciación proyectada de los meses agosto-diciembre 2014.

Cuadro 25: Activos Fijos NAJASAC

Cuadro de Activos Fijo			
ACTIVO FIJO	VALOR ACTUAL ACTIVOS		DEPRECIACION MENSUAL
TERRENO		775,100.00	3,229.58
EMBARCACIONES		6,282,759.25	26,047.89
JAED I	935,806.57		3,768.92
JAED II	1,499,873.50		6,249.47
JAED III	273,125.00		1,138.02
JAED V	1,185,296.18		877.83
JAED VI	210,678.00		4,938.73
TITANIC I	345,080.00		1,437.83
TITANIC II	569,400.00		2,372.50
TITANIC III	230,000.00		958.33
TITANIC IV	345,000.00		1,437.50
TITANIC V	688,500.00		2,868.75
EQUIPOS DE EMBARCACION		842,052.20	7,017.10
UNIDADES DE TRANSPORTE		115,345.66	1,922.43
MUEBLES		1,890.00	15.75
EQUIPOS DE COMPUTO		5,399.00	112.48
OTROS EQUIPOS DE EMBARCACION		142,456.38	1,187.14
TOTAL		8,165,002.49	39,532.37

Fuente: Cuadro de Depreciación de Activos Fijos NAJASAC

Cuadro 26: Depreciación Enero-Julio 2014

CUADRO DE DEPRECIACIÓN ENERO-JULIO 2014							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
TERRENO	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58
EMBARCACIONES	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89
EQUIPOS DE EMBARCACION	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10
VEHICULOS	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43
MUEBLES	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75
EQUIPOS DE COMPUTO	112.48	112.48	112.48	112.48	112.48	112.48	112.48
OTROS EQUIPOS DE EMBARCACION	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14
TOTAL	39,532.37	39,532.38	39,532.38	39,532.38	39,532.38	39,532.38	39,532.38

Fuente: Cuadro de Depreciación de Activos Fijos NAJASAC

Cuadro 27: Proyección Depreciación Agosto-Diciembre 2014

PROYECCION DE DEPRECIACIÓN AGOSTO-DICIEMBRE 2014					
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE
TERRENO	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58
EMBARCACIONES	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89
EQUIPOS DE EMBARCACION	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10
VEHICULOS	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43
MUEBLES	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75
EQUIPOS DE COMPUTO	112.48	112.48	112.48	112.48	112.48
OTROS EQUIPOS DE EMBARCACION	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14	1,187.14
TOTAL	39,532.38	39,532.38	39,532.38	39,532.38	39,532.38

Fuente: Cuadro de Depreciación de Activos Fijos NAJASAC

5.2.1.9 Flujo de Caja

Cuadro 28: Flujo de Caja Enero-Julio 2014

FLUJO DE CAJA ENERO-JULIO 2014							
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
INGRESOS							
CAJA INICIAL	S/.53,052.41	S/.1,832.22	S/.2,679.22	S/.2,927.18	S/.122,858.30	S/.59,271.33	S/.4,955.67
VENTA/COBRANZA	S/.246,416.10	S/.349,822.01	S/.244,835.18	S/.552,852.22	S/.289,601.10	S/.128,000.00	S/.205,467.73
OTROS INGRESOS							
OTROS INGRESOS/MADERERA	S/.90,000.00	S/.45,000.00	S/.156,000.00			S/.132,000.00	S/.116,000.00
TOTAL INGRESOS	S/.389,468.51	S/.396,654.23	S/.403,514.40	S/.555,779.39	S/.412,459.40	S/.319,271.33	S/.326,423.40
COMPRAS	S/.199,771.43	S/.207,074.72	S/.224,055.70	S/.238,682.95	S/.178,020.55	S/.139,756.00	S/.121,877.80
PLANILLA	S/.36,228.00	S/.36,228.00	S/.37,168.00	S/.41,944.54	S/.33,578.00	S/.33,578.00	S/.48,620.00
IMPUESTOS	S/.4,171.00	S/.2,962.52	S/.8,949.14	S/.25,025.06	S/.13,559.96	S/.9,291.03	S/.11,715.39
GASTOS DE OPERACIÓN	S/.22,900.00	S/.23,100.00	S/.25,740.00	S/.23,601.00	S/.24,101.00	S/.27,240.00	S/.32,032.50
PRESTAMOS CON ENTIDAD FINANCIERA	S/.124,565.86	S/.124,609.78	S/.104,674.38	S/.103,667.53	S/.103,928.57	S/.104,450.63	S/.103,965.86
DEVOLUCION DE PRESTAMO A MADERERA							
TOTAL EGRESOS	S/.387,636.29	S/.393,975.01	S/.400,587.22	S/.432,921.09	S/.353,188.08	S/.314,315.66	S/.318,211.55
CAJA MINIMA	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00
TOTAL	S/.392,636.29	S/.398,975.01	S/.405,587.22	S/.437,921.09	S/.358,188.08	S/.319,315.66	S/.323,211.55
EXCESO/DEFICIT	-S/.3,167.78	-S/.2,320.78	-S/.2,072.82	S/.117,858.30	S/.54,271.33	-S/.44.33	S/.3,211.85
SALDO FINAL	S/.1,832.22	S/.2,679.22	S/.2,927.18	S/.122,858.30	S/.59,271.33	S/.4,955.67	S/.8,211.85

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 29: Flujo de Caja Proyectado Agosto-Diciembre 2014

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AGOSTO-DICIEMBRE 2014					
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS					
CAJA INICIAL	S/.8,211.85	S/.4,272.03	S/.51,886.37	S/.60,229.25	S/.59,234.85
VENTA/COBRANZA	S/.275,540.65	S/.543,200.00	S/.543,200.00	S/.528,080.00	S/.524,720.00
OTROS INGRESOS	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00	S/.10,650.00
OTROS INGRESOS/MADERERA	S/.110,000.00				
TOTAL INGRESOS	S/.404,402.50	S/.558,122.03	S/.605,736.37	S/.598,959.25	S/.594,604.85
COMPRAS	S/.206,636.08	S/.265,036.38	S/.304,587.84	S/.299,338.58	S/.301,743.66
PLANILLA	S/.40,578.00	S/.40,578.00	S/.40,578.00	S/.45,444.54	S/.55,620.00
IMPUESTOS	S/.12,953.05	S/.20,683.56	S/.20,683.56	S/.20,683.56	S/.19,900.68
GASTOS DE OPERACIÓN	S/.35,550.00	S/.35,550.00	S/.35,550.00	S/.29,870.00	S/.31,070.00
PRESTAMOS CON ENTIDAD FINANCIERA	S/.104,413.34	S/.104,693.34	S/.104,413.34	S/.104,693.34	S/.105,126.50
DEVOLUCION DE PRESTAMO A MADERERA		S/.39,694.38	S/.39,694.38	S/.39,694.38	S/.39,694.38
TOTAL EGRESOS	S/.400,130.47	S/.506,235.66	S/.545,507.12	S/.539,724.40	S/.553,155.22
CAJA MINIMA	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00
TOTAL	S/.405,130.47	S/.511,235.66	S/.550,507.12	S/.544,724.40	S/.558,155.22
EXCESO/DEFICIT	-S/.727.97	S/.46,886.37	S/.55,229.25	S/.54,234.85	S/.36,449.63
SALDO FINAL	S/.4,272.03	S/.51,886.37	S/.60,229.25	S/.59,234.85	S/.41,449.63

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Objetivos Estratégicos

Para lograr el cumplimiento de los presupuestos diseñados en el subcapítulo 5.2.1, la autora de la investigación planteará cinco objetivos claves para reforzar al plan financiero propuesto, para mayor detalle ver el subcapítulo 7.1.2 Aplicación de los Objetivos Estratégicos

- Incrementar las ventas:

Para lograr este objetivo, se propone incrementar la actual fuerza de ventas, es decir no solo contar con un jefe de ventas y un brocker sino con dos brocker, así también cambiar la forma de pago de los brocker ,la cual consistirá en que ganen un básico de S/. 1500 más comisiones, las comisiones estarán en función a la capacidad de carga que logren colocar en las embarcaciones por viaje y finalmente para reforzar el objetivo, el jefe de ventas incluirá en sus actividades de trabajo la visita a empresas que puedan ser posibles clientes como son empresas de rubro maderero, construcción, maquinaria pesada y empresas petroleras. El jefe de ventas y brocker deben incrementar la actual cartera de cliente, establecer conexiones con empresas que constantemente requieran el servicio y que no solo sean clientes de paso.

- Mejorar el servicio de transporte fluvial

La éxito de la empresa será la diferenciación de su servicio entonces para darle más formalidad al actual servicio, el acuerdo pactado entre la empresa y el cliente se materializará en un contrato de esta manera ambas parte saben cuáles son sus derechos, obligaciones y penalidades. Además el cliente tendrá la posibilidad de conocer la ubicación de su mercadería a través de la página web, pues el asistente administrativo subirá diariamente el reporte de las embarcaciones. Pero la empresa no solo se diferenciará por calidad de servicio sino también por los valores de responsabilidad y puntualidad por ello si la empresa incumple en fechas de entrega o forma de entrega de la mercadería trasportada el cliente recibirá un descuento del 5% del total del servicio contratado. Como última idea de mejora de servicio se propondrá que aquellos clientes que generen ingresos superiores a S/. 200,000 en un año y que hayan pagado puntualmente los últimos 3 servicios podrán optar por el beneficio del crédito corporativo, cancelar 30% al inicio del servicio y 70% a la culminación del servicio.

- Optimizar el proceso operativo del servicio de transporte fluvial:

El diagnóstico actual de la empresa indica que hay excesos de días en la estiba y desestiba, según investigaciones los tiempos estándares deberían ser los que se muestran en los cuadros 30 y 31.

Cuadro 30: Días Promedio de Estiba-Desestiba en Puerto Público

CAPACIDAD REFERENCIA 1000-1500TN			
TIPO DE PUERTO: PUBLICO			
TIPO DE CARGA	DIAS ESTIBA	DIAS DESESTIBA	TOTAL
MADERA	4	10	14
MATERIAL CONSTRUCCION	4	10	14
OTROS CARGA PESADA	1	5	6
OTROS PRODUCTOS	5	10	15
		PROMEDIO	12.25

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 31: Días Promedio Estiba-Desestiba en Puerto Privado

CAPACIDAD REFERENCIA 1000 TN-1500 TN			
TIPO DE PUERTO: PRIVADO			
TIPO DE CARGA	DIAS ESTIBA	DIAS DESESTIBA	TOTAL
MADERA	4	3	7
MATERIAL CONSTRUCCION	4	3	7
OTROS CARGA PESADA	1	1	2
OTROS PRODUCTOS	5	5	10
		PROMEDIO	6.5

Fuente: Elaboración Propia

La empresa debe comunicar a sus clientes el número máximo de días que puede demorarse en estibar y desestibar sus productos, pasado ese tiempo existirá un cobro adicional al precio pactado. Respetando los días de estiba y desestiba la empresa tendrá la posibilidad de tener a sus embarcaciones disponibles lo más pronto para otros servicios.

- Optimizar el costo de servicio:

Según el análisis de periodos anteriores el margen bruto del servicio no era más de 13%, una cifra muy baja para ser rubro servicio, pero existe la posibilidad que dicho costo haya estado sobre cargado, es decir que se le hayan cargado ciertos gastos administrativos y de ventas aunque tampoco se descarta la posibilidad que efectivamente la empresa no está controlando adecuadamente su costo de servicio. Para contribuir al incremento del margen bruto, el área de control deberá verificar que los mantenimientos de las embarcaciones se dé en su fecha programada y se realice al 100% para no incurrir en sobrecostos de mantenimientos adicionales a los programados, así también esta área deberá ser más exigente en cuanto al control de los horómetros de las embarcaciones, pues cada embarcación tiene un presupuesto para llegar a su destino, no puede darse el caso que se pida combustible extra.

- Reestructurar la relación con la empresa relacionada:

Si bien es cierto, la empresa MADERERA SAC ha invertido un considerable capital en NAJASAC con el único fin de beneficiarse del servicio de las embarcaciones pero es momento que NAJASAC empiece a generar sus propias utilidades sin intervención de su empresa relacionada, la idea es tratar a MADERERA SAC como un cliente más, obviamente como cliente potencial a quien hay que ofrecerle mejores atenciones y beneficios pero sin perjudicar la rentabilidad de NAJASAC. Por ello se propone que MADERERA SAC tenga la opción de separación de embarcaciones sin costo alguno, es decir mensualmente la empresa maderera le enviara a NAJASAC fechas de requerimiento de servicios fluviales, si NAJASAC no tiene disponible esas fechas ambas empresas entrarán a negociación de fechas y precio. NAJASAC exigirá la cancelación de sus servicios como a cualquier otro cliente y se respetarán las cláusulas del contrato firmado. Con el plan financiero propuesto se busca que NAJASAC tenga la liquidez y rentabilidad suficiente para cubrir su ciclo operativo y dejar de solicitar préstamos a su empresa relacionada por el contrario ahora NAJASAC debe tener en cuenta la devolución de la deuda contraída, según el plan financiero será en 6 años aproximadamente.

Estos objetivos estratégicos utilizadas son plasmadas en la mejora de los procesos de venta, de transporte fluvial y relación entre empresa

Gráfico 9: Flujoograma Proceso de Venta

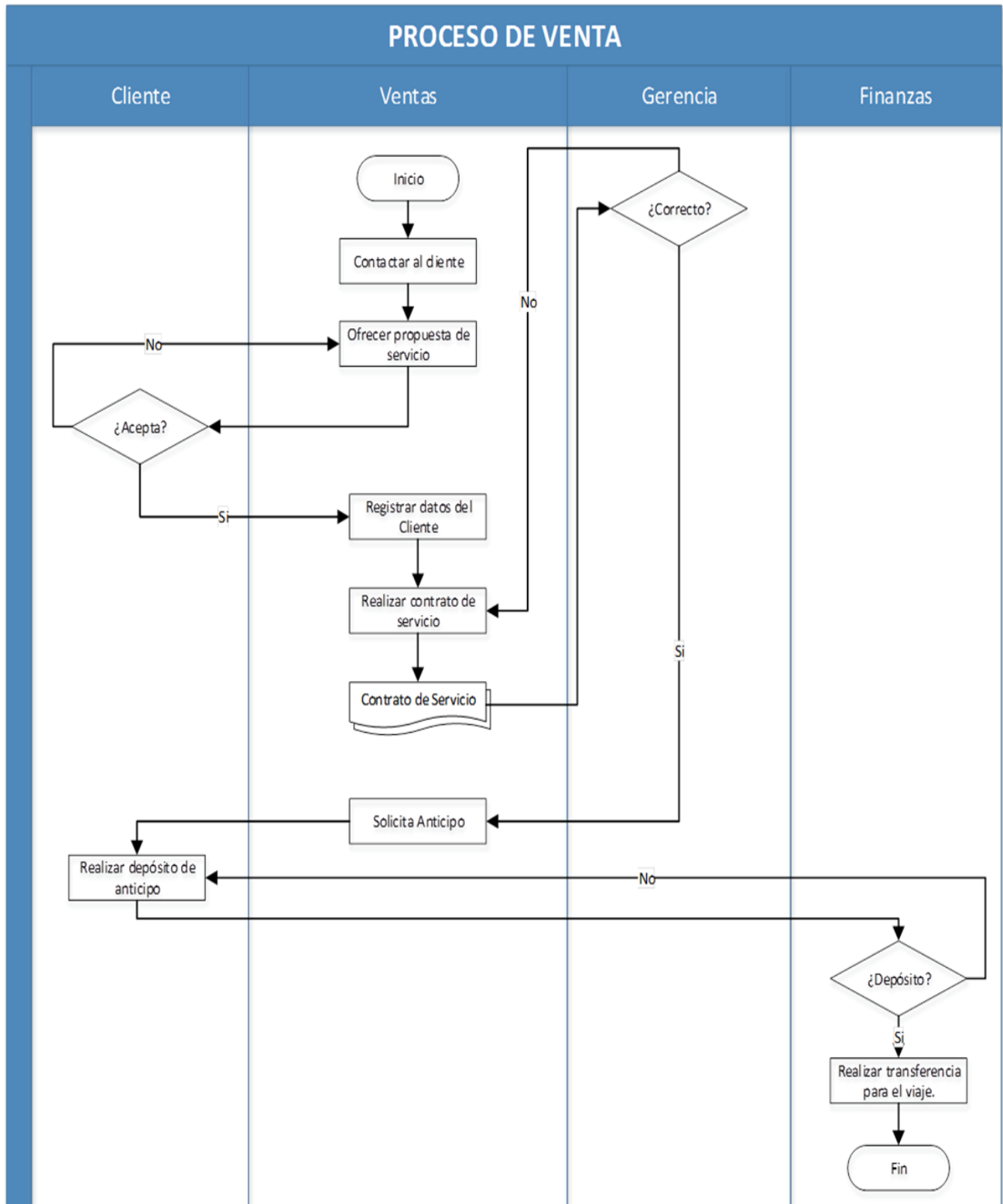


Gráfico 10: Flujograma Servicio de Transporte Fluvial

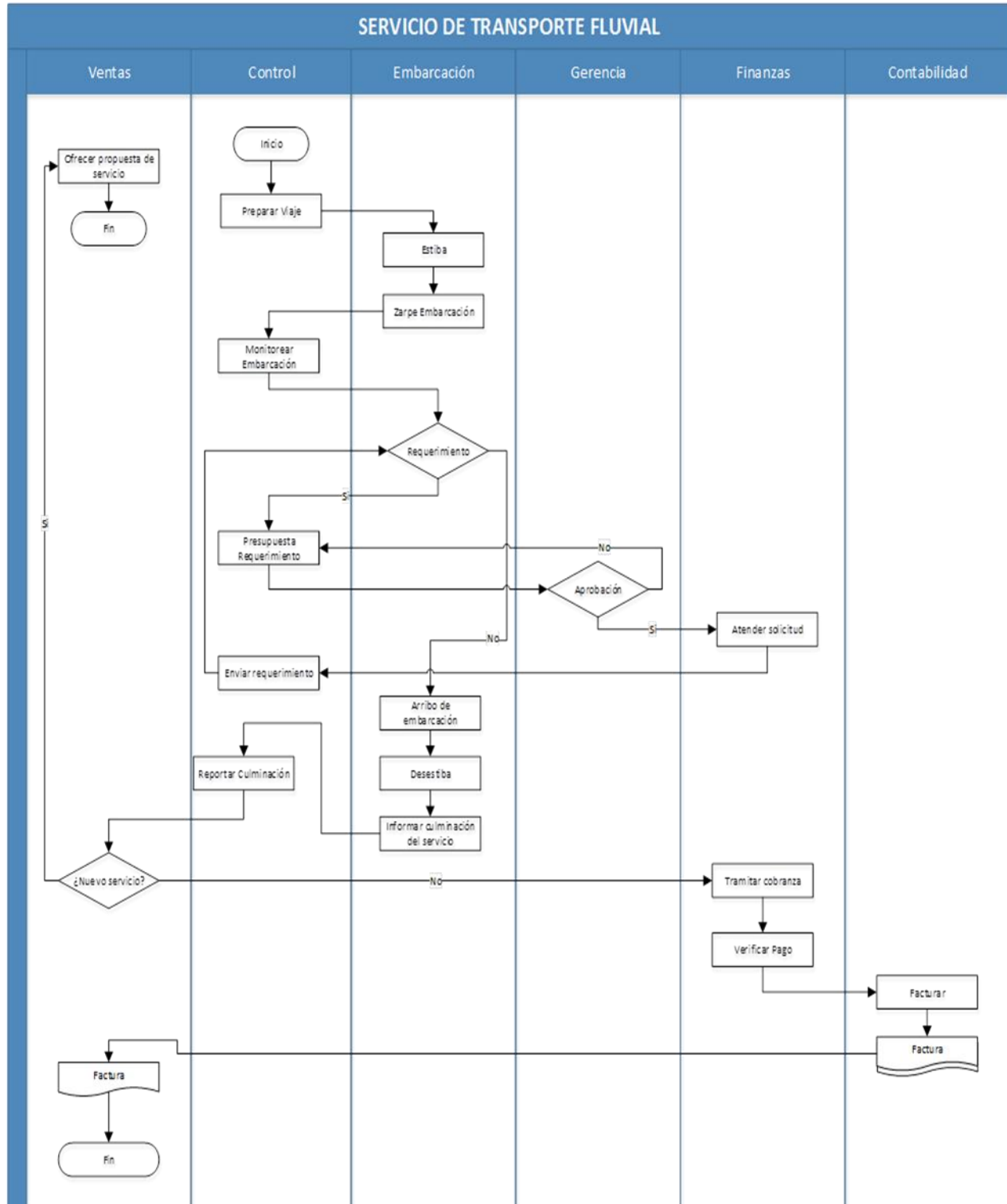
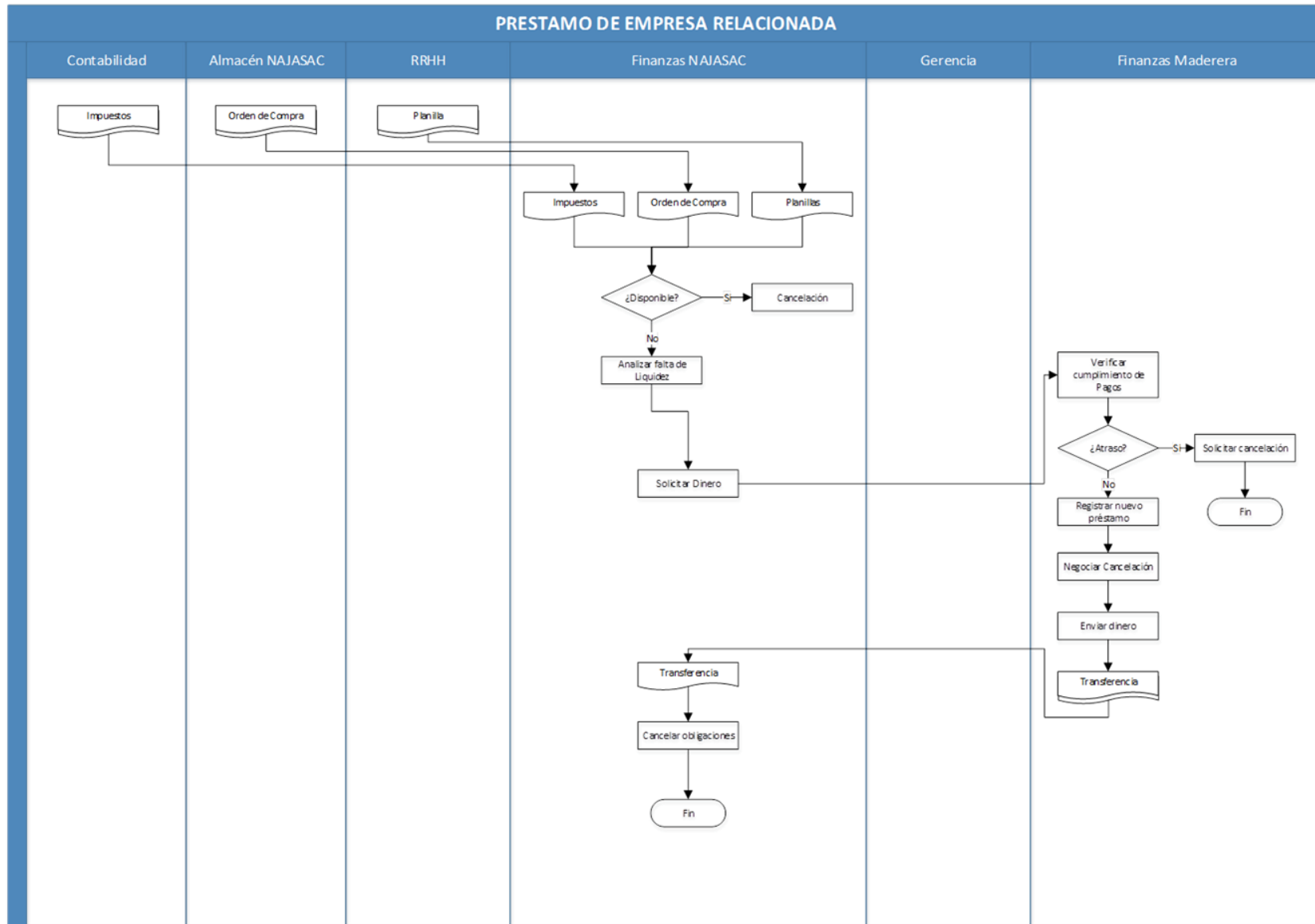


Gráfico 11: Flujoograma Prestamos de Empresa Relacionada



5.2.3 Punto de Equilibrio

Después del proyectado de los diferentes presupuestos empleados en la gestión de la empresa, se calculará el punto de equilibrio según la ruta y la embarcación que se utilice, en el cuadro 32 se muestran las diferentes rutas que se encuentra en el tramo de Pucallpa-Iquitos y que la empresa NAJASAC podría realizar el servicio, pero para el plan financiero propuesto solo consideraremos 4 rutas: Paoyhan, Contamana, Orellana e Iquitos. Pues según históricos de ventas y entrevista al jefe de ventas estas son las rutas más transcurridas, esta información fue confirmada en las distintas visitas a clientes objetivos.

Cuadro 32: Lista de Rutas

RUTA	IDA	RETORNO	TOTAL HORAS	PRECIOS X TN	PRECIO X PIE
PUCALLPA-STA ELENA	1	2	3 HORAS		
PUCALLPA-UTIQUINIA	2	4	6 HORAS		
PUCALLPA-SAN ANTONIO	3	7	10 HORAS		
PUCALLPA-PACSHITEA	5	12	17 HORAS		
PUCALLPA-PAOYHAN	12	23	35 HORAS	S/.50.00	S/.0.22
PUCALLPA-CONTAMANA	20	40	60 HORAS	S/.50.00	S/.0.22
PUCALLPA-ORELLANA	27	54	81 HORAS	S/.55.00	S/.0.23
PUCALLPA-HERMANOS	30	60	90 HORAS		
PUCALLPA- 2 DE MAYO	34	67	101 HORAS		
PUCALLPA-JUANCITO	40	77	117 HORAS		
PUCALLPA-VICTORIA	46	92	138 HORAS		
PUCALLPA-BOLIVAR	48	96	144 HORAS		
PUCALLPA-SAN CARLOS	51	100	151 HORAS		
PUCALLPA-GRAN BRETAÑA	53	104	157 HORAS	S/.60.00	S/.0.28
PUCALLPA-REQUENA	63	125	188 HORAS		
PUCALLPA-YUCURICHI	75	150	225 HORAS		
PUCALLPA-IQUITOS	85	170	255 HORAS	S/.70.00	S/.0.30

Fuente : Lista de Rutas NAJASAC

El cuadro 33 muestra cuánto cuesta cada viaje por embarcación teniendo en cuenta la ruta y la capacidad de la embarcación, de esta manera la empresa tendrá un costo base para asignar los precios de los viajes y no incurrir en viajes que generen pérdidas a la empresa.

Cuadro 33: Punto de Equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO			
	IQUITOS	PAOYHAN	CONTAMANA	ORELLANA
JAED I	S/.108,278.50	S/.13,368.49		
JAED II	S/.109,455.25	S/.13,112.23		
JAED III			S/.40,908.62	
JAED V				S/.28,379.52
JAED VI	S/.99,480.34	S/.12,314.24		

Fuente:Elaboración Propia

Conociendo el punto de equilibrio, se calculará el posible margen de ganancia de cada viaje y se tomará como referencia la capacidad a la que se estima llegar según el presupuesto de ventas, el cuadro 34 muestra lo antes mencionado.

Cuadro 34: Margen de Ganancia

		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V	
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200	1200
	PIE	300,000.00	300,000.00	300,000.00	400,000.00	250,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,200.00	1,200.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00
	PIE	200,000.00	220,000.00	200,000.00	300,000.00	220,000.00	220,000.00
	PRECIO X TN	S/.70.00	S/.70.00	S/.70.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	PRECIO X PIE	S/.0.20	S/.0.20	S/.0.20	S/.0.22	S/.0.23	S/.0.23
TOTAL VENTA		S/.124,000.00	S/.128,000.00	S/.124,000.00	S/.66,000.00	S/.50,600.00	S/.50,600.00
COSTO DE SERVICIO		S/.108,278.50	S/.109,455.25	S/.99,480.34	S/.40,908.62	S/.28,379.52	S/.28,379.52
GANANCIA		S/.15,721.50	S/.18,544.75	S/.24,519.66	S/.25,091.38	S/.22,220.48	S/.22,220.48
MARGEN		13%	14%	20%	38%	44%	44%
USO DE CAPACIDAD	TN	80%	80%	80%	0%	0%	0%
	PIE	67%	73%	67%	75%	88%	88%
		73%	77%	73%			
TOTAL VENTAS		543,200.00					

Fuente : Elaboración Propia

Según el presupuesto de ventas, los meses de Agosto, Setiembre, Octubre y Diciembre tendrían que llegar a S/. 543,200.00 y solo el mes de Noviembre tendría una caída a S/. 509,600.00, el cuadro 35 muestra cómo sería el margen de ganancia para ese mes.

Cuadro 35: Margen de Ganancia Noviembre 2014

		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200
	PIE	250,000.00	250,000.00	250,000.00	350,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,300.00	1,300.00	1,300.00	0.00	0.00
	PIE	200,000.00	200,000.00	200,000.00	300,000.00	220,000.00
	PRECIO X TN	70.00	70.00	70.00	0.00	0.00
	PRECIO X PIE	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23
TOTAL VENTA		131,000.00	131,000.00	131,000.00	66,000.00	50,600.00
COSTO DE SERVICIO		108,278.50	109,455.25	99,480.34	40,908.62	28,379.52
GANANCIA		22,721.50	21,544.75	31,519.66	25,091.38	22,220.48
MARGEN		17%	16%	24%	38%	44%
USO DE CAPACIDAD	TN	87%	87%	87%	0%	0%
	PIE	80%	80%	80%	86%	88%
		83%	83%	83%		
TOTAL VENTAS	509,600.00					

Fuente : Elaboración Propia

5.2.4. Estados Financieros Proyectados

5.2.4.1 Estado de Situación Financiera

	PROYECTADO AGOSTO-DICIEMBRE 2014									
	AGO-2014		SET-2014		OCT-2014		NOV-2014		DIC-2014	
I. ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Caja y Banco	4,272.03	0.1%	51,886.37	0.7%	60,229.25	0.8%	59,234.85	0.8%	41,449.63	0.6%
Cuentas por Cobrar Comerciales	298,760.00	3.9%	298,760.00	3.9%	298,760.00	4.0%	260,280.00	3.5%	298,760.00	4.0%
Otras Cuentas por Cobrar	131,734.00	1.7%	131,734.00	1.7%	131,734.00	1.7%	131,734.00	1.8%	131,734.00	1.8%
Existencias	75,340.00	1.0%	73,406.00	1.0%	75,845.00	1.0%	76,514.39	1.0%	65,300.00	0.9%
Gastos Pagados por Anticipado	170,580.00	2.2%	170,580.00	2.2%	170,580.00	2.3%	170,580.00	2.3%	118,367.28	1.6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	680,686.03	9.0%	726,366.37	9.6%	737,148.25	9.7%	698,343.24	9.3%	655,610.91	8.9%
Cuentas x Cobrar a Largo Plazo										
Ctas x Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo										
Otras Cuentas x Cobrar a Largo Plazo										
Inversiones Permanentes										
Inm, Maq y Equipos	8,682,458.40	114.5%	8,682,458.40	114.4%	8,682,458.40	114.8%	8,682,458.40	116.0%	8,682,458.40	117.3%
Activos Intangibles (neto de amort. ac)										
Imp. a la Renta y Partic. Dif. Activo										
Depreciac Inm Maq y Equip	-1,777,674.05	-23.4%	-1,817,206.42	-23.9%	-1,856,738.80	-24.6%	-1,896,271.17	-25.3%	-1,933,106.97	-26.1%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,904,784.35	91.0%	6,865,251.98	90.4%	6,825,719.60	90.3%	6,786,187.23	90.7%	6,749,351.43	91.1%
TOTAL ACTIVO	7,585,470.38	100.0%	7,591,618.35	100.0%	7,562,867.85	100.0%	7,484,530.47	100.0%	7,404,962.34	100.0%
II. PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Sobregiros y Pagarés Bancarios										
Cuentas x Pagar Comerciales	203,493.01	2.7%	244,173.47	3.2%	243,682.47	3.2%	257,100.71	3.4%	241,739.99	3.3%
Cuentas x Pagar a Vinculadas	2,004,680.00	26.4%	1,964,985.63	25.9%	1,925,291.25	25.5%	1,885,596.88	25.2%	1,845,902.50	24.9%
Otras Cuentas x Pagar	122,616.60	1.6%	133,721.59	1.8%	127,497.45	1.7%	140,800.00	1.9%	117,588.01	1.6%
Parte Cte. de las Deudas a Largo Plazo		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,330,789.61	30.7%	2,342,880.69	30.9%	2,296,471.17	30.4%	2,283,497.58	30.5%	2,205,230.50	29.8%
Deudas a Largo Plazo	2,429,515.20	32.0%	2,324,821.85	30.6%	2,220,408.51	29.4%	2,115,715.17	28.3%	2,010,588.66	27.2%
Cuentas x Pagar a Vinculadas										
Ingresos Diferidos										
Imp a la Renta y Partic. Diferidos Pasiv										
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,429,515.20	32.0%	2,324,821.85	30.6%	2,220,408.51	29.4%	2,115,715.17	28.3%	2,010,588.66	27.2%
TOTAL PASIVO	4,760,304.81	62.8%	4,667,702.54	61.5%	4,516,879.68	59.7%	4,399,212.75	58.8%	4,215,819.16	56.9%

III. PATRIMONIO

Capital	2,908,716.46	38.3%	2,908,716.46	38.3%	2,908,716.46	38.5%	2,908,716.46	38.9%	2,908,716.46	39.3%
Capital Adicional										
Acciones de Inversión										
Excedentes de Revaluación										
Reservas Legales										
Otras Reservas										
Resultados Acumulados	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-195,784.90	-2.6%	-97,034.66	-1.3%	25,037.71	0.3%	64,367.27	0.9%	168,192.71	2.3%
TOTAL PATRIMONIO NETO	2,825,165.56	37.2%	2,923,915.80	38.5%	3,045,988.17	40.3%	3,085,317.73	41.2%	3,189,143.17	43.1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	7,585,470.37	100.0%	7,591,618.34	100.0%	7,562,867.85	100.0%	7,484,530.48	100.0%	7,404,962.34	100.0%

5.2.4.2. Estado de Resultados Projectados

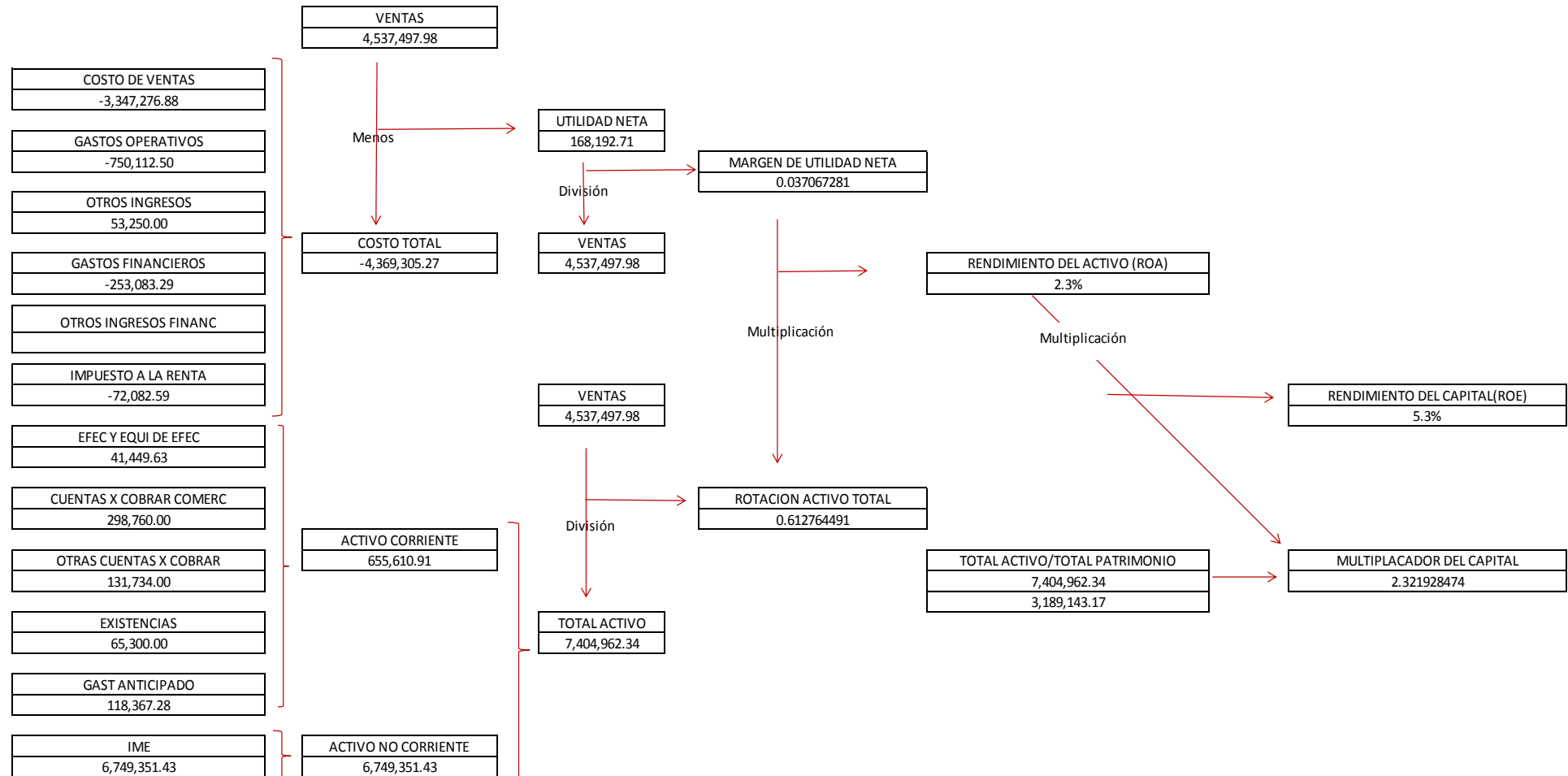
	PROYECTADO AGOSTO-DICIEMBRE 2014									
	AGOSTO-2014		SET-2014		OCT-2014		NOV-2014		DICIEMBRE 2014	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	2,398,297.98	100.0%	2,941,497.98	100.0%	3,484,697.98	100.0%	3,994,297.98	100.0%	4,537,497.98	100.0%
Otros Ingresos Operacionales										
Total de Ingresos Brutos	2,398,297.98	100.0%	2,941,497.98	100.0%	3,484,697.98	100.0%	3,994,297.98	100.0%	4,537,497.98	100.0%
Costo de Ventas (Operacionales)	1,978,026.83	82.5%	2,325,675.19	79.1%	2,671,881.75	76.7%	3,003,396.52	75.2%	3,347,276.88	73.8%
Otros Costos Operacionales										
Utilidad Bruta	420,271.15	17.5%	615,822.79	20.9%	812,816.23	23.3%	990,901.46	24.8%	1,190,221.10	26.2%
GASTOS OPERACIONALES:										
Gastos de Ventas	255,100.97	10.6%	301,781.37	10.3%	348,380.77	10.0%	392,706.48	9.8%	439,426.88	9.7%
Gastos de Administración	189,720.94	7.9%	220,170.82	7.5%	220,170.82	6.3%	280,187.74	7.0%	310,685.62	6.8%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos										
Otros Ingresos	10,650.00	0.4%	10,650.00	0.4%	10,650.00	0.3%	10,650.00	0.3%	53,250.00	
Otros Gastos										
Utilidad Operativa	-13,900.76	-0.6%	104,520.60	3.6%	254,914.64	7.3%	328,657.24	8.2%	493,358.60	10.9%
OTROS INGRESOS Y GASTOS										
Ingresos Financieros										
Gastos Financieros	181,884.14	7.6%	201,555.26	6.9%	219,146.48	6.3%	236,703.99	5.9%	253,083.29	5.6%
RESULTADO ANTES DE I.R. Y PARTICIPACIONES	-195,784.90	-8.2%	-97,034.66	-3.3%	35,768.16	1.0%	91,953.24	2.3%	240,275.30	5.3%
Participaciones										
Impuesto a la Renta	0.00	0.0%	0.00	0.0%	10,730.45	0.3%	27,585.97	0.7%	72,082.59	1.6%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	-195,784.90	-8.2%	-97,034.66	-3.3%	25,037.71	0.7%	64,367.27	1.6%	168,192.71	3.7%

5.2.5. Ratios Proyectados

RATIO	RATIOS PROYECTADOS AGOSTO-DICIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Liquidez General	0.29	0.31	0.32	0.31	0.30
Prueba Acida	0.26	0.28	0.29	0.27	0.27
Apalanc Financ	0.63	0.61	0.60	0.588	0.57
Estruct Capital	1.68	1.60	1.48	1.43	1.32
Razon Plz Deuda	0.49	0.50	0.51	0.52	0.52
Cobertura Interes	-0.08	0.52	1.16	1.39	1.95
ROA	-0.03	-0.01	0.00	0.01	2%
ROE	-0.07	-0.03	0.01	0.02	0.05
MARGEN BRUTO	0.18	0.21	0.23	0.25	0.26
MARGEN OPERATIVO	-0.01	0.04	0.07	0.08	0.11
MARGEN NETO	-0.08	-0.03	0.01	0.02	0.04
RCC	8.99	9.37	9.81	9.75	9.66
PP CXC	40.04	38.40	36.70	36.91	37.25
Rotac CXP	7.84	8.02	7.95	7.96	7.95
PP CXP	45.90	44.91	45.27	45.22	45.29

Fuente: Elaboración Propia

5.2.6. Análisis Dupont 2014



CAPÍTULO 6. MATERIALES Y MÉTODOS

6.1. Tipo de diseño de investigación.

Cuasi experimental. Preprueba-Postprueba con una sola medición.



En donde G es el grupo de personas o individuos, es este caso la empresa Naviera J&A SAC; O significa la medición a los sujetos de un grupo cuando se da antes del estímulo es la preprueba y cuando se da después del estímulo es postprueba; X es el tratamiento o estímulo es decir La Planificación Financiera.

6.2. Material de estudio.

6.2.1 Población.

Empresas de servicios, dedicada al rubro de transporte fluvial, ubicadas en la provincia de Pucallpa, Departamento Ucayali.

6.2.2 Muestra.

Empresa Naviera J&A SAC

6.3 Técnicas, procedimientos e instrumentos.

6.3.1 De recolección de información.

- Técnica de encuesta
 - Procedimiento: Entrevista
 - Instrumento: Cuestionario
- Técnica de observación
 - Procedimiento: Observación Participante
 - Instrumento: Ficha de observación.
- Técnica documento
 - Procedimiento: análisis de contenido
 - Instrumento: Estados Financieros

6.3.2 De procesamiento de información.

- Software de procesamiento de datos numérico (Excel)
- Software de procesamiento de texto (Word)
- Flujogramas
- Indicadores financieros y de operación
- Estados financieros Proyectados
- Presupuestos

CAPÍTULO 7. RESULTADOS

7.1. Implementación

El plan financiero propuesto fue elaborado para implementarse de Agosto a Diciembre 2014, la autora de la investigación solo implemento los meses Agosto-Noviembre 2014 pues vio que a Noviembre la situación económica-financiera de la empresa había mejorado considerablemente, con esos resultados podía inferir que el mes de Diciembre mostraría igual o mejores resultados. En este subcapítulo se muestran los resultados la implementación de los presupuestos, objetivos estratégicos, punto de equilibrio, estados financieros y análisis dupont.

7.1.1. Presupuestos

7.1.1.1 Aplicación del Presupuesto de Ventas y Cobranza

Cuadro 36: Aplicación del Presupuesto de Ventas Agosto-Noviembre 2014

VENTAS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
521,316.00	478,122.80	564,623.00	560,200.00	2,124,261.80

Cuadro 37: Variación Presupuesto de Ventas

VARIACIÓN DE VENTAS PROYECTADAS VS EJECUTADAS				
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
21,884.00	65,077.20	-21,423.00	-50,600.00	14,938.20
96%	88%	104%	110%	99%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 38: Aplicación del Presupuesto de Cobranza Agosto-Noviembre 2014

CUADRO DE COBRANZA AGOSTO-NOVIEMBRE 2014						
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
CANCELACION DEL MES			S/.234,592.20	S/.215,155.26	S/.254,080.35	S/.252,090.00
CANCELACION 30 DIAS			S/.31,100.65	S/.286,723.80	S/.262,967.54	S/.310,542.65
TOTAL			S/.265,692.85	S/.501,879.06	S/.517,047.89	S/.562,632.65

Fuente:Elaboración Propia

Cuadro 39: Variación Presupuesto de Cobranza

VARIACIÓN COBRANZA PROYECTADA VS EJECUTADA						
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
CANCELACION DEL MES			S/.9,847.80	S/.29,284.74	-S/.9,640.35	-S/.22,770.00
CANCELACION 30 DIAS			S/.0.00	S/.12,036.20	S/.35,792.46	-S/.11,782.65
VARIACIÓN			96.4%	92.4%	95.2%	106.5%

Fuente:Elaboración Propia

7.1.1.2 Aplicación Presupuesto de Otros Ingresos

Cuadro 40: Aplicación Presupuesto de Otros Ingresos Agosto-Noviembre 2014

OTROS INGRESOS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014										
		DATOS				AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE					
SERVICIO DE IZAJE	PRECIO	S/.700.00	S/.700.00	S/.700.00	S/.700.00					
	Nº DE EMBARC	7	7	5	5	S/.4,900.00	S/.4,900.00	S/.3,500.00	S/.3,500.00	S/.16,800.00
ALQUILER DE CAMIONETA	PRECIO	S/.4,000.00				S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.4,000.00	S/.20,000.00
ALQUILER DE GRUA	PRECIO X HORA	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00	S/.90.00					
	Nº DE SERVICIOS	7	7	5	5	S/.3,150.00	S/.3,150.00	S/.2,250.00	S/.2,250.00	S/.10,800.00
	Nº DE HORAS	5	5	5	5					
TOTAL						S/.12,050.00	S/.12,050.00	S/.9,750.00	S/.9,750.00	S/.47,600.00

Cuadro 41: Variación Presupuesto de Otros Ingresos

VARIACIÓN OTROS INGRESOS PROYECTADOS VS EJECUTADOS				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
SERVICIO DE IZAJE	-S/.1,400.00	-S/.1,400.00	S/.0.00	S/.0.00
	140%	140%	100%	100%
ALQUILER DE CAMIONETA	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	100%	100%	100%	100%
ALQUILER DE GRUA	S/.0.00	S/.0.00	-S/.900.00	-S/.900.00
	100%	100%	71%	71%

Fuente:Elaboración Propia

7.1.1.3 Aplicación Presupuesto de Compras y Pagos

Cuadro 43: Aplicación Presupuesto de Compras Agosto-Noviembre 2014

DETALLE COMPRAS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
COMBUSTIBLE	S/.270,323.00	S/.264,803.00	S/.278,110.00	S/.265,500.00
REPUESTOS	S/.6,017.12	S/.5,203.14	S/.5,042.41	S/.5,331.62
LUBRICANTES	S/.5,014.27	S/.4,335.95	S/.4,202.01	S/.4,443.02
SUMINISTROS VARIOS	S/.3,342.84	S/.2,890.63	S/.2,801.34	S/.2,962.01
SERVICIO TERCEROS	S/.19,054.21	S/.16,476.61	S/.15,967.64	S/.16,883.46
TOTAL	S/.303,751.44	S/.293,709.33	S/.306,123.40	S/.295,120.10

Fuente:Elaboración Propia

Cuadro 42: Variación Presupuesto de Compras

VARIACIÓN COMPRAS PROYECTADAS VS EJECUTADAS				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
COMBUSTIBLE	S/.6,693.84	S/.14,213.84	-S/.1,093.16	-S/.477.08
	98%	95%	100%	100%
REPUESTOS	-S/.1,139.12	-S/.397.14	S/.1,451.99	S/.176.38
	123%	108%	78%	97%
LUBRICANTES	-S/.949.27	-S/.330.95	S/.1,209.99	S/.146.99
	123%	108%	78%	97%
SUMINISTROS VARIOS	-S/.632.84	-S/.220.63	S/.806.66	S/.97.99
	123%	108%	78%	97%
SERVICIO TERCEROS	-S/.3,607.21	-S/.1,257.61	S/.4,597.96	S/.558.54
	123%	108%	78%	97%

Fuente:Elaboración Propia

Cuadro 45: Aplicación Presupuesto de Pagos Agosto-Noviembre 2014

PAGO COMPRAS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
CONTADO	S/.136,688.15	S/.132,169.20	S/.137,755.53	S/.132,804.05
CREDITO- 30 DIAS	S/.43,474.50	S/.91,125.43	S/.88,112.80	S/.91,837.02
CREDITO- 45 DIAS	S/.26,309.00	S/.36,228.75	S/.75,937.86	S/.73,427.33
TOTAL	S/.206,471.65	S/.259,523.38	S/.301,806.19	S/.298,068.40

Cuadro 44: Variación Presupuesto de Pagos

VARIACION DE PAGOS COMPRAS PROYECTADAS VS EJECUTADAS				
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
CONTADO	-S/.164.43	-S/.5,403.38	-S/.3,138.05	-S/.226.27
CREDITO- 30 DIAS	S/.0.00	-S/.109.62	-S/.3,602.25	-S/.2,092.03
CREDITO- 45 DIAS	S/.0.00	S/.0.00	-S/.91.35	-S/.3,001.88
TOTAL	-S/.164.43	-S/.5,513.00	-S/.6,831.65	-S/.5,320.18
VARIACION	100%	98%	98%	98%

Fuente:Elaboración Propia

7.1.1.4. Aplicación Presupuesto de Remuneración

Cuadro 46: Aplicación Presupuesto de Remuneración Agosto-Noviembre 2014

REMUNERACIONES AGOSTO-NOVIEMBRE 2014					
MES	%	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
BASICO		S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00	S/.9,200.00
ESSALUD	0.09	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
VACACIONES	0.08	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67	S/.766.67
GRATIFICACIONE	0.17	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33	S/.1,533.33
ESSALUD	0.02	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00	S/.207.00
CTS	0.10	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42	S/.894.42
TOTAL		S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42	S/.13,429.42
SERVICIO		S/.7,386.18	S/.7,386.18	S/.7,386.18	S/.7,386.18
ADMINISTRACION		S/.4,188.64	S/.4,188.64	S/.4,188.64	S/.4,188.64
VENTAS		S/.1,854.60	S/.1,854.60	S/.1,854.60	S/.1,854.60
EMPRESAS TERCERIZADORA					
MONTO		S/.13,550.00	S/.13,550.00	S/.13,800.00	S/.13,800.00
<u>BROCKERS</u>					
SUELDO BROCKER		S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00
COMISION		S/.3,000.00	S/.2,500.00	S/.3,000.00	S/.3,000.00
<u>PERSONAL RXH</u>					
MONTO		S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00	S/.8,000.00
ADMINISTRACION		S/.5,040.00	S/.5,040.00	S/.5,040.00	S/.5,040.00
VENTAS		S/.2,960.00	S/.2,960.00	S/.2,960.00	S/.2,960.00
TOTAL		S/.40,979.42	S/.40,479.42	S/.41,229.42	S/.41,229.42
TOTAL P/FE		S/.36,750.00	S/.36,250.00	S/.37,000.00	S/.42,366.54

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 47: Variación Presupuesto de Remuneraciones

VARIACIÓN DE REMUNERACIONES PROYECTADAS VS EJECUTADAS				
MES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
BASICO	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ESSALUD	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
VACACIONES	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
GRATIFICACIONES	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ESSALUD	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
CTS	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
TOTAL	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
EMPRESAS TERCERIZADORA				
MONTO	S/.3,000.00	S/.1,000.00	S/.750.00	S/.750.00
BROCKERS				
SUELDO BROCKER	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
COMISION	S/.0.00	S/.500.00	S/.0.00	-S/.500.00
PERSONAL RXH	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
MONTO	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
TOTAL	-S/.3,000.00	-S/.1,500.00	-S/.750.00	-S/.250.00
VARIACIÓN	93%	97%	98%	99%

Cuadro 49: Aplicación Comisiones de Vendedores Agosto-Noviembre 2014

COMISIONES BROCKERS AGOSTO-NOVIEMBRE 2014																															
	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					TOTAL					
	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI						
BROCKER A	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.7,500.00
BROCKER B			S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.500.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00		S/.7,300.00
TOTAL MES	S/.3,000.00					S/.2,500.00					S/.3,000.00					S/.3,000.00					S/.3,000.00					S/.14,800.00					

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 48: Variación Cuadro de Comisión de Vendedores

VARIACION COMISIÓN BROCKERS PROYECTADO VS EJECUTADO																									
	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE									
	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI	JAED I	JAED II	JAED III	JAED V	JAED VI					
BROCKER A	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00			S/.500.00
BROCKER B			S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.1,000.00				S/.500.00	S/.800.00				S/.500.00	S/.800.00	
VARIACION	S/.0.00					S/.500.00					S/.0.00					-S/.200.00									
	100%					83%					100%					107%									

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.5. Aplicación Presupuesto de Impuestos

Cuadro 50: Aplicación Presupuesto de Impuestos Agosto-Noviembre 2014

LIQUIDACIÓN DE IMPUESTO AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
I.RENTA	S/.4,926.05	S/.12,146.66	S/.11,140.26	S/.13,155.72
I.RENTA ANUAL 2013				
ITAN	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00	S/.8,027.00
ESSALUD	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00	S/.828.00
TOTAL	S/.13,781.05	S/.21,001.66	S/.19,995.26	S/.22,010.72
TOTAL P/FE	S/.12,953.05	S/.20,173.66	S/.19,167.26	S/.21,182.72

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 51: Variación Presupuesto de Impuestos

VARIACIÓN LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS PROYECTADOS VS EJECUTADO				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
I.RENTA	S/.0.00	-S/.509.90	-S/.1,516.30	S/.499.16
I.RENTA ANUAL 2013	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ITAN	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ESSALUD	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ESSALUD EXT	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
TOTAL	S/.0.00	-S/.509.90	-S/.1,516.30	-S/.4,867.39
VARIACIÓN	100%	98%	93%	102%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.6 Aplicación Presupuesto de Gastos Financieros

**Cuadro 52: Aplicación Presupuesto de Gastos Financieros
Agosto-Noviembre 2014**

	DEUDA	INICIO PRESTAMO	FIN DE PRESTAMO	DESCRIPCION	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
PRESTAMO 1	\$200,000.00	25/05/2011	25/02/2014	AMORTIZACION				
				INTERES				
PRESTAMO 2	\$750,000.00	19/06/2012	19/01/2015	AMORTIZACION	\$ 24,798.81	\$ 24,956.72	\$ 25,220.76	\$ 25,514.11
				INTERES	\$ 1,506.81	\$ 1,348.90	\$ 1,084.86	\$ 791.51
PRESTAMO 3	\$31,544.00	22/07/2014	21/06/2016	AMORTIZACION	\$ 823.93	\$ 825.64	\$ 857.30	\$ 852.37
				INTERES	\$ 244.73	\$ 243.02	\$ 211.36	\$ 216.29
PRESTAMO 4	\$432,000.00	23/09/2013	21/08/2020	AMORTIZACION	\$ 3,563.48	\$ 3,467.12	\$ 3,903.49	\$ 3,679.16
				INTERES	\$ 4,171.33	\$ 4,267.69	\$ 3,831.32	\$ 4,155.65
PRESTAMO 5	\$120,000.00	19/11/2013	19/08/2020	AMORTIZACION	\$ 1,080.49	\$ 1,115.60	\$ 1,026.35	\$ 1,074.30
				INTERES	\$ 1,100.90	\$ 1,165.79	\$ 1,155.04	\$ 1,107.09
TOTAL AMORTIZACION ME					\$ 30,266.71	\$ 30,365.08	\$ 31,007.90	\$ 31,119.94
TOTAL AMORTIZACION MN					S/.85,249.05	S/.86,908.84	S/.89,953.92	S/.91,128.25
TOTAL INTERES ME					\$ 7,023.77	\$ 7,025.40	\$ 6,282.58	\$ 6,270.54
TOTAL INTERES MN					S/.19,820.49	S/.19,826.12	S/.18,225.76	S/.18,368.89
TOTAL CUOTA ME					\$ 37,290.48	\$ 37,390.48	\$ 37,290.48	\$ 37,390.48
TOTAL CUOTA MN					S/.105,069.54	S/.106,734.95	S/.108,179.68	S/.109,497.13

Cuadro 53: Variación Presupuesto de Gastos Financieros

VARIACIÓN PAGOS FINANCIEROS PROYECTADOS VS EJECUTADOS				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
TOTAL AMORTIZACION ME	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	100%	100%		
TOTAL AMORTIZACION MN	-S/.502.26	-S/.1,886.61	-S/.3,131.80	-S/.3,992.42
	100.6%	102.2%	103.6%	105%
TOTAL INTERES ME	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	100%	100%	100%	100%
TOTAL INTERES MN	-S/.153.93	-S/.155.00	-S/.634.54	-S/.811.37
	100.8%	100.8%	103.6%	105%
TOTAL CUOTA ME	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	100.0%	100.0%	100.0%	100%
TOTAL CUOTA MN	-S/.656.20	-S/.2,041.61	-S/.3,766.34	-S/.4,803.79
	100.6%	102.0%	103.6%	104.6%

7.1.1.7 Aplicación Presupuesto de Gastos

Cuadro 54: Aplicación Presupuesto de Gastos Agosto-Noviembre 2014

GASTOS DE OPERACIÓN AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
SEGUROS	S/.14,280.00	S/.14,280.00	S/.14,280.00	S/.9,800.00
ZARPES	S/.7,200.00	S/.6,000.00	S/.7,200.00	S/.7,200.00
ALIMENTACION	S/.10,170.00	S/.10,170.00	S/.10,370.00	S/.10,370.00
GASTOS DE RUTA	S/.830.00	S/.910.00	S/.850.00	S/.870.00
LUZ-AGUA-TELF- INTERNET	S/.700.00	S/.700.00	S/.700.00	S/.700.00
OTROS	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00	S/.1,500.00
DEVOLUCION PRESTAMOS EMPRESA-RELAC (6 AÑOS)		S/.39,256.88	S/.39,256.88	S/.39,256.88
TOTAL	S/.34,680.00	S/.72,816.88	S/.74,156.88	S/.69,696.88
TOTAL P/FE	S/.34,680.00	S/.33,560.00	S/.34,900.00	S/.30,440.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 55: Variación Presupuesto de Gastos

VARIACIÓN GASTOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS VS EJECUTADOS				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
SEGUROS	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
ZARPES	S/.0.00	S/.1,200.00	S/.0.00	-S/.1,200.00
ALIMENTACION	S/.0.00	S/.0.00	-S/.200.00	-S/.200.00
GASTOS DE RUTA	S/.70.00	-S/.10.00	S/.50.00	S/.30.00
LUZ-AGUA-TELF- INTERNET	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
OTROS	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
DEVOLUCION PRESTAMOS EMPRESA-RELAC (6 AÑOS)	S/.0.00	S/.437.50	S/.437.50	S/.437.50
TOTAL	S/.870.00	S/.2,427.50	S/.1,087.50	-S/.132.50
VARIACIÓN	97.6%	96.8%	98.6%	100.2%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.8 Aplicación Presupuesto de Depreciación

Cuadro 56: Aplicación Presupuesto de Depreciación Agosto- Noviembre 2014

DEPRECIACION AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
TERRENO	3,229.58	3,229.58	3,229.58	3,229.58
EMBARCACIONES	26,047.89	26,047.89	26,047.89	26,047.89
EQUIPOS DE EMBARCACION	7,017.10	7,017.10	7,017.10	7,017.10
VEHICULOS	1,922.43	1,922.43	1,922.43	1,922.43
MUEBLES	15.75	75.75	75.75	75.75
EQUIPOS DE COMPUTO	112.48	112.48	112.48	112.48
OTROS EQUIPOS DE EMBARCACION	1,187.14	1,863.80	1,863.80	1,863.80
TOTAL	39,532.37	40,269.04	40,269.04	40,269.04

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 57: Variación Presupuesto de Depreciación

DEPRECIACIÓN PROYECTADA VS EJECUTADA				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
TERRENO	0.00	0.00	0.00	0.00
EMBARCACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00
EQUIPOS DE EMBARCACION	0.00	0.00	0.00	0.00
VEHICULOS	0.00	0.00	0.00	0.00
MUEBLES	0.00	-60.00	-60.00	-60.00
EQUIPOS DE COMPUTO	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS EQUIPOS DE EMBARCACION	0.00	-676.67	-676.67	-676.67
TOTAL	0.00	-736.67	-736.67	-736.67
	100.0%	101.9%	101.9%	101.9%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.9. Aplicación Flujo de Caja

Cuadro 58: Aplicación Flujo de Caja Agosto-Noviembre 2014

FLUJO DE CAJA AGOSTO-NOVIEMBRE 2014				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
INGRESOS				
CAJA INICIAL	S/.8,211.85	S/.5,030.46	S/.26,460.65	S/.12,948.53
VENTA/COBRANZA	S/.265,692.85	S/.501,879.06	S/.517,047.89	S/.562,632.65
OTROS INGRESOS	S/.17,050.00	S/.15,050.00	S/.9,750.00	S/.9,750.00
OTROS INGRESOS/MADERERA	S/.110,000.00			
TOTAL INGRESOS	S/.400,954.70	S/.521,959.52	S/.553,258.54	S/.585,331.18
COMPRAS	S/.206,471.65	S/.259,523.38	S/.301,806.19	S/.298,068.40
PLANILLA	S/.36,750.00	S/.36,250.00	S/.37,000.00	S/.42,366.54
IMPUESTOS	S/.12,953.05	S/.20,173.66	S/.19,167.26	S/.21,182.72
GASTOS DE OPERACIÓN	S/.34,680.00	S/.33,560.00	S/.34,900.00	S/.30,440.00
PRESTAMOS CON ENTIDAD FINANCIERA	S/.105,069.54	S/.106,734.95	S/.108,179.68	S/.106,770.06
DEVOLUCION DE PRESTAMO A MADERERA		S/.39,256.88	S/.39,256.88	S/.39,256.88
TOTAL EGRESOS	S/.395,924.24	S/.495,498.87	S/.540,310.01	S/.538,084.59
CAJA MINIMA	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00	S/.5,000.00
TOTAL	S/.400,924.24	S/.500,498.87	S/.545,310.01	S/.543,084.59
EXCESO/DEFICIT	S/.30.46	S/.21,460.65	S/.7,948.53	S/.42,246.59
SALDO FINAL	S/.5,030.46	S/.26,460.65	S/.12,948.53	S/.47,246.59

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 59: Variación Flujo de Caja

VARIACIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTADA VS EJECUTADA				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
	-S/.758.43	S/.25,425.72	S/.47,280.72	S/.11,988.26
	117.8%	51.0%	21.5%	79.8%

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3 Punto de Equilibrio

Cuadro 60: Margen de Ganancia Agosto

AGOSTO							
		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V	
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200	1200
	PIE	300,000.00	300,000.00	300,000.00	450,000.00	250,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,000.00	1,200.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00
	PIE	210,000.00	200,000.00	205,080.00	300,000.00	200,000.00	210,000.00
	PRECIO X TN	S/.70.00	S/.70.00	S/.70.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	PRECIO X PIE	S/.0.20	S/.0.20	S/.0.20	S/.0.22	S/.0.23	S/.0.23
TOTAL VENTA		S/.112,000.00	S/.124,000.00	S/.125,016.00	S/.66,000.00	S/.46,000.00	S/.48,300.00
COSTO DE SERVICIO		S/.96,501.02	S/.98,303.56	S/.89,525.05	S/.37,600.79	S/.23,428.25	S/.23,428.25
GANANCIA		S/.15,498.98	S/.25,696.44	S/.35,490.95	S/.28,399.21	S/.22,571.75	S/.24,871.75
MARGEN		14%	21%	28%	43%	49%	51%
USO DE CAPACIDAD	TN	67%	80%	80%	0%	0%	0%
	PIE	70%	67%	68%	67%	80%	84%
		68%	73%	74%			
TOTAL VENTAS	521,316.00						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 61: Margen de Ganancia Setiembre

SEPTIEMBRE							
		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V	
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200	1200
	PIE	300,000.00	300,000.00	300,000.00	450,000.00	250,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,200.00	1,200.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
	PIE	215,706.00	203,600.00	198,308.00	300,000.00	220,000.00	
	PRECIO X TN	70.00	70.00	70.00	0.00	0.00	0.00
	PRECIO X PIE	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23	0.23
TOTAL VENTA		127,141.20	124,720.00	109,661.60	66,000.00	50,600.00	0.00
COSTO DE SERVICIO		96,501.02	98,303.56	89,525.05	37,600.79	23,428.25	23,428.25
GANANCIA		30,640.18	26,416.44	20,136.55	28,399.21	27,171.75	-23,428.25
MARGEN		24%	21%	18%	43%	54%	
USO DE CAPACIDAD	TN	80%	80%	67%	0%	0%	0%
	PIE	72%	68%	66%	67%	88%	0%
		76%	74%	66%			
TOTAL VENTAS	478,122.80						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 63: Margen de Ganancia Octubre

OCTUBRE							
		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V	
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200	1200
	PIE	300,000.00	300,000.00	300,000.00	450,000.00	250,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,300.00	1,200.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00
	PIE	214,805.00	219,000.00	213,810.00	330,000.00	230,000.00	220,000.00
	PRECIO X TN	70.00	70.00	70.00	0.00	0.00	0.00
	PRECIO X PIE	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23	0.23
TOTAL VENTA		133,961.00	127,800.00	126,762.00	72,600.00	52,900.00	50,600.00
COSTO DE SERVICIO		96,501.02	98,303.56	89,525.05	37,600.79	23,428.25	23,428.25
GANANCIA		37,459.98	29,496.44	37,236.95	34,999.21	29,471.75	27,171.75
MARGEN		28%	23%	29%	48%	56%	54%
USO DE CAPACIDAD	TN	87%	80%	80%	0%	0%	0%
	PIE	72%	73%	71%	73%	92%	88%
		79%	77%	76%			
TOTAL VENTAS	564,623.00						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 62: Margen de Ganancia Noviembre

NOVIEMBRE							
		JAED I	JAED II	JAED VI	JAED III	JAED V	
CAPACIDAD MAXIMA	TN	1500	1500	1500	2200	1200	1200
	PIE	300,000.00	300,000.00	300,000.00	450,000.00	250,000.00	250,000.00
VENTA	TN	1,300.00	1,300.00	1,300.00	0.00	0.00	0.00
	PIE	200,000.00	200,000.00	200,000.00	300,000.00	220,000.00	220,000.00
	PRECIO X TN	70.00	70.00	70.00	0.00	0.00	0.00
	PRECIO X PIE	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23	0.23
TOTAL VENTA		131,000.00	131,000.00	131,000.00	66,000.00	50,600.00	50,600.00
COSTO DE SERVICIO		96,501.02	98,303.56	89,525.05	37,600.79	23,428.25	23,428.25
GANANCIA		34,498.98	32,696.44	41,474.95	28,399.21	27,171.75	27,171.75
MARGEN		26%	25%	32%	43%	54%	54%
USO DE CAPACIDAD	TN	87%	87%	87%	0%	0%	
	PIE	67%	67%	67%	67%	88%	
		77%	77%	77%			
TOTAL VENTAS	560,200.00						

Fuente: Elaboración Propia

7.1.4 Estados Financieros

7.1.4.1 Estado de Situación Financiera

	EJECUTADO AGOSTO-NOVIEMBRE 2014							
	AGO-2014		SET-2014		OCT-2014		NOV-2014	
I. ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Banco	5,030.46	0.1%	24,023.14	0.3%	8,073.52	0.1%	37,207.00	0.5%
Cuentas por Cobrar Comerciales	286,723.80	3.8%	262,967.54	3.5%	310,542.65	4.1%	308,110.00	4.1%
Otras Cuentas por Cobrar	128,734.00	1.7%	122,224.10	1.6%	122,207.81	1.6%	122,207.81	1.6%
Existencias	73,911.64	1.0%	74,495.00	1.0%	71,864.23	1.0%	73,120.99	1.0%
Gastos Pagados por Anticipado	170,580.00	2.3%	170,580.00	2.3%	170,580.00	2.3%	170,580.00	2.3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	664,979.90	8.8%	654,289.78	8.7%	683,268.21	9.1%	711,225.80	9.5%
Cuentas x Cobrar a Largo Plazo								
Ctas x Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo								
Otras Cuentas x Cobrar a Largo Plazo								
Inversiones Permanentes								
Inm, Maq y Equipos	8,682,458.40	114.7%	8,704,588.40	115.4%	8,704,588.40	115.6%	8,704,588.40	115.8%
Activos Intangibles (neto de amort. ac)								
Imp. a la Renta y Partic. Dif. Activo								
Depreciac Inm Maq y Equip	-1,777,674.05	-23.5%	-1,817,943.09	-24.1%	-1,858,212.13	-24.7%	-1,898,481.17	-25.3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,904,784.35	91.2%	6,886,645.31	91.3%	6,846,376.27	90.9%	6,806,107.23	90.5%
TOTAL ACTIVO	7,569,764.25	100.0%	7,540,935.09	100.0%	7,529,644.48	100.0%	7,517,333.03	100.0%
II. PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Sobregiros y Pagarés Bancarios								
Cuentas x Pagar Comerciales	203,292.04	2.7%	237,477.99	3.1%	225,795.20	3.0%	262,072.91	3.5%
Cuentas x Pagar a Vinculadas	2,004,680.00	26.5%	1,964,985.62	26.1%	1,925,291.24	25.6%	1,885,596.86	25.1%
Otras Cuentas x Pagar	108,945.09	1.4%	126,957.87	1.7%	121,524.26	1.6%	117,157.39	1.6%
Parte Cte. de las Deudas a Largo Plazo		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,316,917.13	30.6%	2,329,421.48	30.9%	2,272,610.70	30.2%	2,264,827.16	30.1%
Deudas a Largo Plazo	2,428,859.00	32.1%	2,322,124.05	30.8%	2,218,626.92	29.5%	2,109,129.78	28.1%
Cuentas x Pagar a Vinculadas								
Ingresos Diferidos								
Imp a la Renta y Partic. Diferidos Pasiv								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,428,859.00	32.1%	2,322,124.05	30.8%	2,218,626.92	29.5%	2,109,129.78	28.1%
TOTAL PASIVO	4,745,776.13	62.7%	4,651,545.53	61.7%	4,491,237.62	59.6%	4,373,956.94	58.2%

III. PATRIMONIO

Capital	2,908,716.46	38.4%	2,908,716.46	38.6%	2,908,716.46	38.6%	2,908,716.46	38.7%
Capital Adicional								
Acciones de Inversión								
Excedentes de Revaluación								
Reservas Legales								
Otras Reservas								
Resultados Acumulados	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%	112,234.00	1.5%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-196,962.34	-2.6%	-131,560.89	-1.7%	17,456.40	0.2%	122,425.64	1.6%
TOTAL PATRIMONIO NETO	2,823,988.12	37.3%	2,889,389.57	38.3%	3,038,406.86	40.4%	3,143,376.10	41.8%
								0.0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	7,569,764.26	100.0%	7,540,935.10	100.0%	7,529,644.48	100.0%	7,517,333.04	100.0%

7.1.4.2 Estado de Ganancias y Pérdidas

	EJECUTADO AGOSTO-DICIEMBRE							
	AGOSTO		SETIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	2,376,413.98	100.0%	2,854,536.78	100.00%	3,419,159.78	100.00%	3,979,359.78	100.0%
Otros Ingresos Operacionales		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Total de Ingresos Brutos	2,376,413.98	100.0%	2,854,536.78	100.00%	3,419,159.78	100.00%	3,979,359.78	100.0%
Costo de Ventas (Operacionales)	1,974,403.24	83.1%	2,308,743.19	80.88%	2,635,271.66	77.07%	2,962,657.20	74.5%
Otros Costos Operacionales								
Utilidad Bruta	402,010.74	16.9%	545,793.59	19.12%	783,888.12	22.93%	1,016,702.58	25.5%
GASTOS OPERACIONALES:		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Gastos de Ventas	242,654.27	10.2%	274,699.98	9.62%	309,085.68	9.04%	343,491.39	8.6%
Gastos de Administración	186,330.74	7.8%	212,840.32	7.46%	240,020.60	7.02%	267,500.71	6.7%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Otros Ingresos	12,050.00	0.5%	12,050.00	0.42%	9,750.00	0.29%	9,750.00	0.2%
Otros Gastos		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Utilidad Operativa	-14,924.27	-0.6%	70,303.30	2.46%	244,531.84	7.15%	415,460.48	10.4%
OTROS INGRESOS Y GASTOS		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Ingresos Financieros		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Gastos Financieros	182,038.07	7.7%	201,864.19	7.07%	219,594.12	6.42%	240,566.71	6.0%
RESULTADO ANTES DE I.R. Y PARTIC	-196,962.34	-8.3%	-131,560.89	-4.61%	24,937.72	0.73%	174,893.77	4.4%
Participaciones		0.0%		0.00%		0.00%		0.0%
Impuesto a la Renta	0.00	0.0%	0.00	0.00%	7,481.32	0.22%	52,468.13	1.3%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	-196,962.34	-8.3%	-131,560.89	-4.61%	17,456.40	0.51%	122,425.64	3.1%

7.1.5 Formula Dupont

NOVIEMBRE 2014				
UTILIDAD NETA VENTAS	X	VENTAS ACTIVO TOTAL	X	ACTIVO TOTAL PATRIMONIO
108,425.64		3,979,359.78		7,517,333.03
3,979,359.78		7,517,333.03		3,129,376.10
0.03		0.53		2.40
		3.5%		

La empresa a Noviembre 2014 tiene un margen neto de 3%, la rotación de los activos representa un 53% lo que demuestra que en estos 5 años la empresa aún no ha podido recuperar la inversión hecha para la adquisición de embarcaciones y puerto. La empresa se encuentra apalancada por capital en 2.40%, es decir la deuda con terceros es mayor al respaldo del capital.

La teoría dice que un apalancamiento operativo ve la relación de las ventas y utilidades operativas, generalmente un cambio mínimo en las ventas ocasiona una variación más que proporcional en las utilidades operativas. Este tipo de apalancamiento depende mucho de los costos fijos, cuánto más alto sean los costos fijos en la empresa, mayor será el nivel de apalancamiento operativo y mayor será la variabilidad de la utilidad operativa ante variaciones en las ventas. Analizando la estructura de costo de la empresa Naviera J&A SAC obtenemos que los costos variables superan a los costos fijos. A partir de la clasificación de costos, se procedió al cálculo del punto de equilibrio, esta herramienta permitió conocer el margen de ganancia de cada viaje según la ruta y capacidad de embarcación, en subcapítulo 7.1.3 se observa el desarrollo de este punto.

En cuanto al apalancamiento financiero, la empresa deberá reducir el porcentaje de este indicador y para cumplir con ello tendrá que generar los ingresos necesarios para pagar las cuotas de sus préstamos sin intervención de su empresa relacionada. Debido a que la empresa se encuentra sobreendeudada, el planeamiento financiero propuesto en esta tesis no sugiere incrementar el nivel de endeudamiento bancario para el 2014 y 2015.

Primero busca mantener un nivel de ventas que permita generar los ingresos suficientes para afrontar las obligaciones de gestión y financiera. Para lograr el objetivo de aumentar las ventas se utilizaron estrategias que se detallaron en el capítulo 5(Subcapítulo 5 .2.2)

Este planeamiento financiero servirá como base para el planeamiento 2015, si así la gerencia lo decide, pues luego de lograr una cartera de clientes, reestructuración y control de procesos operativos, incremento de la utilidad neta y reducción del índice de endeudamiento, con la empresa relacionada y entidad financiera, se podría hablar de una mejor estructura de apalancamiento financiero que contribuya al resultado económico-financiero logrado en los meses Agosto-Noviembre 2014 pero a manera de opinión, la autora de esta tesis, sugiere concretizar un nuevo financiamiento en el 2016 ya que hasta esta fecha la carga financiera se habrá reducido considerable y se sabrá si aún se mantiene el nivel de ventas sugerido.

Al corte de Julio 2014 el apalancamiento financiero se encontraba en 64% y al corte de Noviembre 2014, después de la aplicación del plan financiero, en 58%.En cuanto al índice de apalancamiento financiero a Julio 2014 estaba en negativo ya que la utilidad operativa era negativa y a Noviembre 2014 se logró un 2.4

$$\text{IAF} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{UTILIDAD OPERATIVA} - \text{INTERESES}}$$

IAF =			
			-144,572.12
JUL-14	-144,572.12	-	162,217.58
			-8

IAF =			
			415,460.48
NOV-14	415,460.48	-	240,566.71
			2.4

7.1.6. Análisis de Inversión

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	281,200.00	281,200.00	281,200.00	281,200.00	281,200.00
Costo de Ventas	140,388.96	140,388.96	140,388.96	140,388.96	140,388.96
Utilidad Bruta	140,811.04	140,811.04	140,811.04	140,811.04	140,811.04
GASTOS OPERACIONALES:					
Gastos de Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Operativa	140,811.04	140,811.04	140,811.04	140,811.04	140,811.04
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
Impuesto a la Renta	42,243.31	42,243.31	42,243.31	42,243.31	42,243.31
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	98,567.73	98,567.73	98,567.73	98,567.73	98,567.73
Depreciación	8,424.91	8,424.91	8,424.91	8,424.91	8,424.91
UTILIDAD NETA	106,992.64	106,992.64	106,992.64	106,992.64	106,992.64
COSTO CAPITAL	0.14				
INVERSION INICIAL	S/.361,703.00				
VALORES ACTUALIZADOS	S/.367,314.39				
VPN	S/5,611.39				
TIR	15%				

Como se mencionó en el diagnóstico en el año 2012 y 2013 se hizo la inversión de mejoramiento de las embarcaciones JAED III y JAED VI. La implementación del planeamiento financiero ha generado diversas reestructuraciones operativas, administrativas y de ventas por lo que la empresa desea saber cómo ha afectado, ya sea positiva o negativamente, a dicha inversión. Para resolver este punto se hizo un análisis de inversión teniendo en cuenta las herramientas financieras valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR), los resultados hallados demuestran que TIR es mayor al costo de capital, entonces podemos concluir que la inversión está generando resultados positivos y se espera culminar la inversión en un plazo de cinco años ya que pasado este tiempo las embarcaciones no generarán los mismos resultados, pues la vida útil restante de estos activos es de cinco años.

CAPITULO 8 DISCUSIÓN

8.1. Comprobación

En este subcapítulo se analizará los resultados obtenidos en la implementación y a través de ellos comprobaremos si la hipótesis es válida.

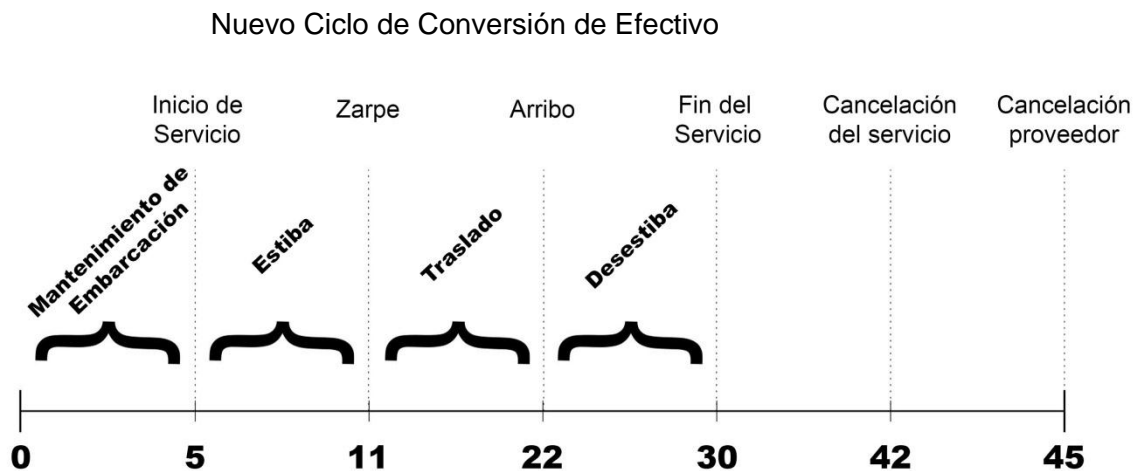
Punto de Equilibrio: Teniendo en cuenta lo descrito sobre la teoría del punto de equilibrio (subcapítulo 2.2.2.12. Punto de equilibrio) Esta técnica de análisis fue muy útil para la empresa pues le permitió conocer cuántos viajes son necesarios para generar utilidades y cuál es la capacidad mínima con la que deben zarpar sus embarcaciones, así obtuvieron que el punto de equilibrio en número de viajes es 1 viaje mensual por embarcación pero el éxito para tener un mayor margen de ganancia por viaje es que cada embarcación llegue a su capacidad meta (Ver cuadros 33,34 y 35) .Así también la empresa a través de esta técnica logró conocer cuánto le cuesta mandar a sus embarcaciones a las diferentes rutas y de esta manera corregir la política de realizar viajes solo por ganar clientela. En la implementación se obtuvo que la ruta que mayor margen genera es de la Pucallpa-Orellana pues llegó hasta 56 %,le sigue Pucallpa-Contamana con 48% y en último lugar Pucallpa-Iquitos con 32% aunque Iquitos es la ruta que menos margen genera es la ruta más concurrida ya que del total de viajes hechos en el mes,6 viajes, 3 correspondieron a la ruta de Iquitos .En cuanto a la capacidad con que zarparon las embarcaciones tenemos que en el mes de Agosto se logró un promedio de 74%,Setiembre 62%,Octubre 81% y Noviembre 79%.

Apalancamiento Financiero: La teoría nos sugiere que este indicador debería estar en menos del 50% a menos que el rubro de la empresa lo amerite En el 2013 este indicador se encontraba en 63% y a Noviembre 2014 se logró bajar a 58.4%. En un largo plazo el ideal de este indicador es que menos del 50% de los activos sean financiados con pasivo. Del resultado obtenido, se rescata que la empresa ha logrado cancelar este pasivo financiero sin préstamos de la empresa relacionada.

Presupuesto de Ventas y Cobro: Para lo meses Agosto-Noviembre se tenía proyectado vender S/. 2, 139,200.00, siendo Noviembre el mes más bajo de ventas, en la ejecución de este presupuesto se llegó S/. 2,124,261.80 siendo Setiembre el mes más bajo pues los servicios que se tenían en Julio tardaron en culminarse e hizo que se corriera las

fechas proyectadas a iniciar los servicios en Agosto, sin embargo este percance fue muy bien utilizado por los brokers ya que tuvieron más tiempo para contactar clientes. A manera general las ventas ejecutadas llegaron al 99% con respecto a lo proyectado. Los días de cobro de estas ventas no excedieron a los 40 días, fecha máxima según política de cobranza por el contrario esos días se redujeron a 37 días, en promedio las cobranzas llegaron a un cumplimiento de 97.6 % de lo proyectado con respecto a lo ejecutado. En el cuadro 9 se puede ver el nuevo ciclo operativo y conversión de efectivo de la empresa.

CUADRO 64: Nuevo Ciclo Conversión Efectivo



Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de Compras y Pagos: Los dos primeros meses de aplicación del plan financiero las compras de repuestos, lubricantes, suministros y servicio de terceros excedieron lo presupuestado, en un promedio de 23% el mes de Agosto y en 8% el mes de Setiembre pero estos resultados cambiaron en los dos meses siguientes llegando a cumplir con lo presupuestado en un 78%(Octubre) y 97%(Noviembre). Estos resultados fueron obtenidos mediante la estrategia de reducir el número de mantenimientos adicionales a los programados, a través de la verificación de los mantenimientos programados que sean en la fecha establecida y de manera correcta. Con la solicitud de reportes diarios de los horómetros se pudo reducir el número de requerimientos adicionales de combustible. Referente a la cancelación de las compras, antes de la

aplicación del plan el indicador de días promedio de cuentas por pagar estaba en 50 días, a Noviembre se logró llegar a los 45 días y así ir acorde con la política de pago.

Presupuesto de Remuneraciones: Los sueldos del personal se mantuvieron igual. Se tenía proyectado un aumento en el costo de servicio de la empresa tercerizadora ya que ahora existirían viajes más frecuentes pero el administrador llegó a un acuerdo con la empresa para que esta no incrementará el precio de la prestación de su servicio por este año por lo que generó una diferencia de S/. 5,500.00 en lo proyectado con respecto a lo ejecutado, otra modificación que hubo en este presupuesto fue la contratación de un broker más y la tabla de comisiones, la propuesta de comisiones tuvo un costo adicional de S/.4000 más mensualmente pero se logró cumplir, como ya se mencionó, en un casi 99% la planificación de las ventas. Este presupuesto tuvo un cumplimiento promedio de 97%

Presupuesto de Impuestos: Los impuestos que se pagaron en el tiempo de ejecución del plan financiero fueron el impuesto a la renta, CTS y el ITAN. La única variación que hubo en lo proyectado con lo ejecutado fue en el impuesto a la renta. En general este presupuesto tuvo un cumplimiento promedio de 98%

Presupuesto de Gastos Financieros: Los préstamos que tiene la empresa con entidades financieras son en dólares, cuando se hizo la propuesta del plan financiero (Julio-2014) el tipo de cambio tenía una tendencia a oscilar entre 2.79 a 2.83 por lo que el presupuesto financiero fue proyectado bajo esta tendencia. Existe diferencia en tipo de cambio considerable en los meses de Octubre y Noviembre, meses donde el dólar subió a 2.90. El presupuesto financiero ejecutado difieren en un 3% demás con respecto al proyectado.

Presupuesto Gastos de Operación: Este presupuesto tuvo un cumplimiento promedio de 98.7% y si no se llegó al 100% es por qué existieron gastos de ruta adicionales, aumentaron los gastos de alimentación de la tripulación y también los gastos de telefonía, luz y agua tendieron a subir por el mayor movimiento que generó el aumento de ventas.

Presupuesto de Depreciación: Según este presupuesto se tenía planeado no comprar más activos pero en el mes de setiembre tuvo que comprarse una compresora de aire y

motor fuera de borda para la embarcación JAED II. Esto generó que la depreciación ejecutada tuviese 1% demás con respecto a lo proyectado.

Flujo de Caja: En el flujo de caja ejecutado existieron Otros ingresos que no estuvieron considerados en la proyección como fue el pago por demora en la estiba y desestiba, este tipo de ingreso se dio solo en los meses de Agosto y Setiembre, pues a pesar que genero ingresos adicionales puso en riesgo el cumplimiento del servicio con otros clientes. Los saldos finales del flujo de caja ejecutado fueron inferiores en más del 50% con respecto a lo proyectado este resultado ese debe a que en el presupuesto de ventas estaba proyectado que el mes más bajo sería Noviembre mas no Setiembre, como sucedió en el momento de la ejecución, el saldo final al mes de noviembre represento un cumplimiento del 67.4% con respecto a lo proyectado. Durante los 4 meses de aplicación del presupuesto la empresa NAJASAC no pidió más préstamo, a excepción del mes de agosto pero dicho préstamo estaba incluido en la proyección ya que existían pagos de la gestión de meses anteriores que debían cancelarse. La empresa maderera mando sus requerimientos de servicios fluviales a inicios de cada mes y cancelo sus servicios como quedo establecido en el respectivo contrato del servicio. Por su parte NAJASAC devolvió S/. 119,083.14 a la empresa maderera y en 6 años si las ventas siguen a este ritmo terminaría de cancelar el total de la deuda.

Luego de la explicación y análisis de los resultados de la implementación del punto de equilibrio, apalancamiento financiero y presupuestos (ver cuadro 65), se comparara y analizará los estados financieros 2013 con el corte noviembre 2014 y así evaluar la gestión 2014 con la aplicación del planeamiento financiero propuesto.

CUADRO 65: Indicadores V. Independiente

Punto de Equilibrio	JAED I	S/.108,278.50
	JAED II	S/.109,455.25
	JAED III	S/.40,908.62
	JAED V	S/.28,379.52
	JAED VI	S/.99,480.34
Apalancamiento Financiero		58%
		2.38
Ventas	Proyectado	2,139,200.00
	Ejecutado	2,124,261.80
	Variación	99.3%
Otros Ingresos	Proyectado	42,600.00
	Ejecutado	43,600.00
	Variación	102.3%
Costo Ventas	Proyectado	3,003,396.52
	Ejecutado	2,962,657.20
	Variación	98.6%
Compras	Proyectado	1,218,553.44
	Ejecutado	1,198,704.27
	Variación	98.4%
Gastos	Operativos	255,603.13
		252,663.14
		98.8%
	Financieros	418,213.38
		429,481.31
		102.7%
Personal	Proyectado	175,417.70
	Ejecutado	169,917.70
	Variación	96.9%
Tributario	Proyectado	83,682.27
	Ejecutado	82,155.23
	Variación	98.2%
Depreciación	Proyectado	158,129.49
	Ejecutado	160,339.49
	Variación	101%
Flujo de Caja	Proyectado	59,234.85
	Ejecutado	37,207.00
	Variación	62.8%

A Noviembre 2014 la empresa ha logrado que sus ventas incrementen un 13% en comparación a las del periodo 2013 esto se debe a que durante los meses de implementación del planeamiento financiero se hizo un seguimiento a las actividades del área de ventas, en cuanto a la utilidad bruta se logró un incremento del 120% porque para el 2014 se evitó sobrecargas al costo de servicio son gastos que no hayan sido generados directamente del servicio y así mismo se implementó actividades de control para no sobrepasar el presupuesto de costo de servicio planteado. La utilidad operativa a noviembre 2014 es 10 % y en el 2013 18%, es evidente que en el 2013 haya más utilidad operativa pues mantenían gastos de ventas muy bajos. Finalmente como resultado del cumplimiento de las estrategias propuestas en las áreas operativas, administrativas y financieras se obtuvo una rentabilidad de 3.1% mientras que en periodo 2013 se logró una rentabilidad de 2.7%.

Analizando la solvencia de ambos escenarios, la estructura de capital es mayor a 1 para ambos casos, es decir el actual capital no respalda el pasivo de la empresa pero del 2013 a Noviembre 2014 ha disminuido de 1.67 a 1.39. En el 2014 la deuda de corto plazo ha aumentado con respecto al periodo 2013 pues la cuenta de préstamos de la empresa relacionada subió de S/. 1,355,680.00 a S/.1,885,596.86 (variación de 39%) y ese incremento pudo ser mayor pero durante la ejecución del plan financiero NAJASAC hizo una devolución de S/199,083.14, esta devolución representa el 6% del total de la deuda, se espera liquidar esta deuda en el 2020. Aunque en el 2014 el ratio de cobertura de los intereses financieros incrementó de 1.20 (2013) a 1.73 (Nov-2014) aún se considera un indicador bajo,

Si bien es cierto en los resultados de liquidez no se observa mejora a Noviembre 2014 con respecto al 2013 pero debe rescatarse que todo el dinero obtenido durante la aplicación del planeamiento financiero es resultado de la gestión empresarial de NAJASAC sin intervención de préstamos de su empresa relacionada y por el contrario la empresa en estudio ha adquirido el compromiso de devolución de préstamos a MADERERA SAC. El ratio de liquidez general se encuentra en 0.31 y el de prueba ácida en 0.28

Finalmente los ratios de gestión indican que los días promedio de cuentas por cobrar del corte Noviembre 2014 y periodo 2013 se mantienen en 37 días pero al corte de Julio 2014 este promedio estaba en 40 días, en los días promedio de las cuentas por pagar si hubo una disminución de 5 días pues en el 2013 este indicador estaba en 50 días y a Noviembre 2014 bajo a 45 días.

Según los resultados obtenidos en la implementación del planeamiento financiero, podemos afirmar que la hipótesis es válida pues se logró mejorar la situación económica financiera de la empresa de la siguiente manera:

- La empresa logró generar los ingresos suficientes para cubrir sus procesos operativos, administrativos y obligaciones financieras; cabe mencionar que el ciclo de conversión de efectivo pasó de 50 días a 45 días. NAJASAC ya no recurre a préstamos por parte de su empresa relacionado por el contrario ha adquirido el compromiso de devolución de dicha deuda y se espera liquidarla en 6 años.
- El redujo el nivel de endeudamiento, durante los meses de aplicación del planeamiento se hizo una devolución del 6% del total de la deuda contraída con la empresa relacionada, los días promedio de pago a proveedores decreció a 45 días y el pago de las cuotas de los prestamos financieros se cancelaron sin intervención de la empresa relacionada. En cuanto al apalancamiento financiero que se encontraba en 63% en el 2013 después del planeamiento financiero se logró un resultado de 58%.
- En el 2013 se logró una utilidad neta de 2.7%, con la aplicación del planeamiento financiero al corte de Noviembre 2014 esta utilidad mejoro a 3.1%, este optimo resultado se obtuvo debido a que la empresa dejo de realizar viajes que generaran pérdida, pues ahora se tenía en cuenta los márgenes de cada viaje realizado, así también se procedió a eliminar la política de cobrar a menor precio el servicio prestado a la empresa relacionada y se agregaron actividades de control en los procesos operativos que permitieran no aumentar el costo de servicio.

CUADRO 66: Indicadores V. Dependiente

		30/11/2014	2013
Solvencia	Estructura de Capital	1.39	1.67
	Calidad de Plazo de deuda	0.52	0.37
	Razón de Cobertura de interes	1.73	1.20
Liquidez	Razón Corriente	0.31	0.65
	Prueba Acida	0.28	0.47
Rentabilidad	Rentabilidad de Activos	0.02	0.01
	Rendimiento del Capital	0.04	0.03
	Margen de Utilidad Bruta	0.26	0.13
	Margen de Utilidad Operativa	0.10	0.18
	Margen de Utilidad Neta	0.031	0.027
Gestión	Rotación Cuentas por Cobrar	9.72	9.99
	Periodo Promedio de CxC	37	37
	Rotación Cuentas por Pagar	7.97	7.21
	Periodo Promedio de CxP	45	50

	Situación a 2013		Situación a 30/11/2014		VARIACION 2014-2013	
I. ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Banco	53,052.41	0.6%	37,207.00	0.5%	-15,845.41	70%
Cuentas por Cobrar Comerciales	261,897.66	3.1%	308,110.00	4.1%	46,212.34	118%
Otras Cuentas por Cobrar	289,649.02	3.5%	122,207.81	1.6%	-167,441.21	42%
Existencias	331,736.84	4.0%	73,120.99	1.0%	-258,615.85	22%
Gastos Pagados por Anticipado	290,481.00	3.5%	170,580.00	2.3%	-119,901.00	59%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,226,816.93	14.8%	711,225.80	9.5%	-515,591.13	58%
Inm, Maq y Equipos	8,527,873.44	102.5%	8,704,588.40	115.8%	176,714.96	102%
Depreciac Inm Maq y Equip	-1,435,686.14	-17.3%	-1,898,481.17	-25.3%	-462,795.03	132%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7,092,187.30	85.2%	6,806,107.23	90.5%	-286,080.07	96%
TOTAL ACTIVO	8,319,004.23	100.0%	7,517,333.03	100.0%	-801,671.20	90%
II. PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Sobregiros y Pagares Bancarios						
Cuentas x Pagar Comerciales	404,042.03	4.9%	262,072.91	3.5%	-141,969.13	65%
Cuentas x Pagar a Vinculadas	1,355,680.00	16.3%	1,885,596.86	25.1%	529,916.86	139%
Otras Cuentas x Pagar	141,206.87	1.7%	117,157.39	1.6%	-24,049.48	83%
Parte Cte. de las Deudas a Largo Plazo				0.0%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,900,928.90	22.8%	2,264,827.16	30.1%	363,898.26	119%
Deudas a Largo Plazo	3,303,791.15	39.7%	2,109,129.78	28.1%	-1,194,661.37	64%
Cuentas x Pagar a Vinculadas				0.0%		
Ingresos Diferidos				0.0%		
Imp a la Renta y Partic. Diferidos Pasiv				0.0%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3,303,791.15	39.7%	2,109,129.78	28.1%	-1,194,661.37	64%
TOTAL PASIVO	5,204,720.05	62.5%	4,373,956.94	58.2%	-830,763.11	84%
III. PATRIMONIO						
Capital	2,908,716.46	35.0%	2,908,716.46	38.7%	0.00	100%
Resultados Acumulados	112,234.00	1.3%	112,234.00	1.5%	0.00	100%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	93,333.72	1.2%	122,425.64	1.6%	29,091.92	131%
TOTAL PATRIMONIO NETO	3,114,284.18	37.5%	3,143,376.10	41.8%	29,091.92	101%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	8,319,004.23	100.0%	7,517,333.04	100.0%	-801,671.19	90%

	Situación a 2013		Situación a 30/11/2014		VARIACION	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,521,185.48	100.0%	3,979,359.78	100.0%	458,174.30	13%
Otros Ingresos Operacionales		0.0%		0.0%		
Total de Ingresos Brutos	3,521,185.48		3,979,359.78	100.0%	458,174.30	13%
Costo de Ventas (Operacionales)	3,058,036.08	86.8%	2,962,657.20	74.5%	-95,378.88	-3%
Otros Costos Operacionales						
Utilidad Bruta	463,149.40	13.2%	1,016,702.58	25.5%	553,553.18	120%
GASTOS OPERACIONALES:				0.0%		
Gastos de Ventas	83,655.09	2.4%	343,491.39	8.6%	259,836.30	311%
Gastos de Administración	246,222.50	7.0%	267,500.71	6.7%	21,278.21	9%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	129,360.00	3.7%		0.0%	-129,360.00	-100%
Otros Ingresos	194,040.00	5.5%	9,750.00	0.2%	-184,290.00	-95%
Otros Gastos		0.0%		0.0%		
Utilidad Operativa	456,671.81	13.0%	415,460.48	10.4%	-41,211.33	-9%
OTROS INGRESOS Y GASTOS				0.0%		
Ingresos Financieros	87,060.65	2.5%		0.0%	-87,060.65	-100%
Gastos Financieros	410,398.58	11.7%	240,566.71	6.0%	-169,831.87	-41%
Partic.en Result.de Partes Relac.				0.0%		
Gananc.(Pérd.) por Instrum.Financ.Deriv.				0.0%		
RESULTADO ANTES DE I.R. Y PARTIC	133,333.88	3.8%	174,893.77	4.4%	41,559.89	31%
Participaciones				0.0%		
Impuesto a la Renta	40,000.16	1.1%	52,468.13	1.3%	12,467.97	31%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	93,333.72	2.7%	122,425.64	3.1%	29,091.92	31%

CONCLUSIONES

- En la empresa Naviera J&A SAC se diagnosticó que al corte de los estados financieros a Julio 2014 la situación económica se encontraba en pérdida, la cual representaba un - 16%. En cuanto a la situación financiera, la empresa mes a mes tenía problema de liquidez pues no podía cumplir con sus obligaciones tanto financieras como operativas y constantemente recurría a préstamos de la empresa relacionada, este ratio se encontraba en 0.26; la deuda con la empresa relacionada había aumentado en 39%. En los procesos operativos de la empresa, se encontró que no se tomaban en cuenta los tiempos de estiba y desestiba estándares, existían requerimientos de mantenimiento y combustible adicionales a los programados, no existía una cartera de clientes y el precio del servicio brindado a la empresa relacionada no estaba de acuerdo al mercado,
- El diseño del planeamiento financiero estuvo enfocado a mejorar la situación económica-financiera de la empresa. Los presupuestos, cálculo de punto de equilibrio, objetivos estratégicos y estados financiero proyectados pretendían superar los problemas de pérdidas económicas, endeudamiento y poca liquidez.
- La empresa logro implementar el planeamiento financiero de Agosto a Noviembre 2014. Se obtuvo un buen indicador de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, 89%, por lo tanto también se obtuvo un buen indicador de cumplimiento de lo proyectado comparado con lo aplicado, 94%.
- Finalmente de la comprobación del planeamiento financiero se obtuvo que sí se mejoró la situación económica-financiera de NAJASAC, pues al corte de Noviembre 2014 la utilidad neta fue de S/ 122,425. 64 la cual representa un 3.1 % mientras que en el periodo 2013 se obtuvo de utilidad S/. 93,333.72 lo cual representa un índice de 2.7%,%, en cuanto a la liquidez la empresa logró cubrir su ciclo de conversión de efectivo sin intervención de préstamos de la empresa relacionada. Por otra parte, se redujo el nivel de endeudamiento con una

devolución de S/. 119,083 a la empresa relacionada, lo cual representa el 6% del total de la deuda contraída.

RECOMENDACIONES

- Continuar con el seguimiento, medición y control de las estrategias propuestas en el planeamiento financiero para asegurar el cumplimiento de la utilidad neta esperada para el 2014.
- Si la empresa desea realizar un planeamiento financiero para el año 2015 debe tener en cuenta el trabajo hecho en el 2014 pues existen cambios en la forma de prestación del servicio, controles en los procesos operativos, actividades adicionales en el área de ventas y administración así también la reestructuración de la relación con la empresa relacionada. Se da esta sugerencia para que no existan confusiones con los clientes, trabajadores, proveedores y otros involucrados en estos cambios.
- Para que la empresa logre utilidades similares a empresas del mismo sector es necesario que se invierta en el área de ventas pues sólo dos brokers no son suficientes para que las embarcaciones realicen viajes a su capacidad máxima, así mismo el área de ventas debe aclarar a los clientes que aunque la empresa cobra por los días adicionales a los días límite de estiba y desestiba, no por ello el cliente va a excederse ya que la empresa tiene obligaciones con otros clientes.
- La empresa NAJASAC debe cuidar en no caer nuevamente en dependencia financiera con su empresa relacionada, para ello debe lograr que sus ventas se mantengan en el promedio obtenido durante la ejecución del plan financiero también debe considerar la alternativa de generar otros ingresos adicionales.

REFERENCIAS

Alphaliner Top 100. (s.f.). *Alphaliner Top 100*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://www.alphaliner.com/top100/>

Amaya Amaya, J. (2009). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Apaza Meza, M. (2000). *Analisis e Interpretación Avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera Moderna*. Lima: Red Pacifico Editores.

Apaza Meza, M. (2003). Políticas y Objetivos Financieros de la empresa. *En Revista Actualidad Empresarial*, pp XI-1 XI-3.

Apaza Meza, M. (2010). *Consultor Económico Financiero*. Lima: Pacifico Editores.

Apaza Meza, M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas*. Lima: Pacifico Editores.

Blog Manqv. (s.f.). Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de <http://blog.manqv.com/estado-de-situacion-financiera-o-economica/>

Chambergu Guillermo, I. (2013). El punto de equilibrio en los negocios y su importancia estrategica para facilitar la inversión en Mypes. *En Revista Actualidad Empresarial*, pp. IV1-IV3.

Emprendepyme. (s.f.). Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de <http://www.emprendepyme.net/que-criterios-miden-la-situacion-financiera-de-una-empresa.htm>

Flores Soria, J. (2003). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Centro de Especialización eb Contabilidad y Finanzas.

Flores Soria, J. (2013). Flujo de Caja: Estados financieros proyectados y Estado de Flujo de Efectivo. Lima,Perú: Pacifico Editores.

Gestión y Estrategia. (s.f.). Recuperado el 29 de Noviembre de 2014, de www.gestionyestrategia.com/.../loeconomicoylofinanciero

Gitman, L. (2007). *Principios de la Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.

Gomez Jacinto, L. G. (2008). Apalancamiento Operativo y Financiero. *De Revista Actualidad Empresarial*,pp. IX1-IX3.

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planificación Financiera Estrategica*. McGraw Hill Interamericana.

Puente Cuestes, A. (2006). *Finanzas Corporativas para el Perú*. Lima: Instituto Pacifico.

Ricra Milla, M. (2014). *Análisis Financiero en las empresas*. Lima: Pacífico Editores.

Saldívar, A. (2000). *Planeación Financiera de la Empresa*. México: Trillas.

Vilchez Olivares, P. (2008). Como Utilizar el Arbol de Decisiones en la Planificación Financiera. *De Revista Contadores y Empresas*, pp D1-D4.

ANEXOS

ANEXO: 1 ENTREVISTAS

Entrevista N° 1

Buenas Tardes Sr José Rodríguez, la siguiente entrevista tiene como finalidad conocer más acerca de la empresa NAJASAC por lo cual me gustaría hacerle algunas preguntas y que me responda con la mayor sinceridad posible.

1.- ¿Podría mencionarnos cuál es el cargo que ocupa dentro de la organización?, ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta área? y ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto?

Buenas Tardes, mi nombre es José Rodríguez Celadita actualmente soy administrador tanto de MADERERA SAC como de NAJASAC y trabajo en la empresa desde el 2011. Las actividades que realizo son la supervisión al área de ventas, al área de control en esta área exijo los reportes de los mantenimientos, la vigencia de todos los documentos solicitados por la Marina de Guerra y los reportes de consumo de combustible. También superviso el desempeño de los trabajadores enviados por la empresa tercerizadora y realizo actividades de gestión administrativa que se requiera en la empresa.

2.- ¿Cómo describe la situación actual de la empresa?

Desde mi punto de vista, constituir NAJASAC fue una excelente decisión gerencial por parte de MADERERA SAC porque la empresa incursionaría en un nuevo rubro y siempre es bueno diversificar actividades económicas. Lo que no ha sido correcto es no trabajar en hacer que esta empresa sea independiente, es decir que no se atenga a los servicios que MADERERA SAC pueda requerir. Y por qué no se ha puesto el empeño necesario, la empresa actualmente no se encuentra en una buena situación económica. La empresa esta sobreendeudada porque en el 2013 se adquirieron prestamos, que si fin es cierto eran necesario en un 75%, pero la gerencia no hizo caso que NAJASAC no tenía esa capacidad de pago.

3.- Usted, ha mencionado a MADERERA SAC ¿Cuál es su opinión de la relación entre MADERERA SAC Y NAJASAC?

Como te mencione anteriormente, considero como una buena idea la constitución de NAJASAC pero no estoy de acuerdo con la actual relación de dependencia por parte NAJASAC. Y es por eso que en coordinación con la gerencia estamos trabajando en corregir esta situación pues está generando descapitalización a MADERERA SAC

4.-¿Qué aspectos negativos de la relación entre ambas empresas considera debería ser solucionados con urgencia?

En mi trabajo de gestión para el 2014, voy a darle prioridad al endeudamiento que tiene la empresa con los bancos. Pues sé que las ventas han bajado y ya no estamos alquilando las embarcaciones a la Petrolera Energy y sino generamos los ingresos necesarios no podremos pagar estos préstamos y MADERERA SAC tendrá que desembolsar más dinero para ayudarnos a cancelarlos y es un escenario que no se quiere.

Entrevista N° 2

Buenas Tardes Sr Carlos Meza, la siguiente entrevista tiene como finalidad conocer más acerca de la empresa NAJASAC por lo cual me gustaría hacerle algunas preguntas y que me responda con la mayor sinceridad posible.

1.- ¿Podría mencionarnos cuál es el cargo que ocupa dentro de la organización?, ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta área? y ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto?

Buenas Tardes, el cargo que ocupado es el de Jefe de ventas y lo hago desde hace 2 años aproximadamente. Yo me encargo de buscar clientes, verificar las negociaciones que hacen los brockers con clientes y pasárselas a gerencia para que me dé su aprobación, también superviso el proceso de estiba que la mercadería ingrese en buenas condiciones a la embarcación, realizo el conteo respectivo para llenar el protesto de la embarcación, coordino la cancelación de los zarpes y arribos de las embarcaciones. Estoy en comunicación con los clientes para que ellos procedan a desestibar y cancelar.

2.- ¿Cómo evalúa el proceso operativa y de ventas de la empresa?

El proceso operativo lo ve el área de control que está a cargo del jefe de bahía pero en mi opinión considero que se debería supervisar mejor a los mantenimientos que se le dan a las embarcaciones porque a veces se malogran en ruta y tardan en llegar al destino o tenemos clientes pero la embarcación esta en mantenimiento (últimamente están tardando mucho en darle mantenimiento), también han aumentado los requerimientos de combustible adicional al presupuestado eso hace que la mercadería no llegue en el día estipulado. En el área de ventas, los brockers son eventuales pues no están conforme con la remuneración que la empresa ofrece a pesar que les ofrece aumentarles de sueldo según su desempeño, han habido meses que me quedado sólo yo en el área de ventas y a pesar de eso la gerencia y administración exigen que consiga clientes y mande a las embarcaciones en máxima capacidad, con esto no diga que sea imposible y que yo me rehusé a buscar clientes pero me sería más fácil si tuviera más vendedores.

3.- ¿Qué opina de los servicios prestados a MADERERA SAC?

Tanto el área de control como el área de ventas sabemos que si MADERERA SAC requiere servicio, nosotros tenemos que ver la forma más inmediata de atender ese

servicio y en ocasiones se ha negociados con el cliente atrasar la fecha de inicio del servicio solo por atender el servicio de MADERERA SAC, pienso que el personal de esa empresa debería ser más flexibles cuando solicita un servicio o de lo contrario avisar con anticipación.

4.-¿Cuál sería su sugerencia para mejorar el servicio e incrementar la cartera de clientes de la empresa?

Cientes existen pero son muy eventuales y es más trabajo para nosotros estar buscando constantemente clientes nuevos mes a mes, sería mejor mantener a nuestros clientes antiguos. Para incrementar la actual cartera de clientes, la cual es muy pequeña para el tiempo que tiene la empresa en el mercado, se debería ofrecer beneficios al cliente como descuentos por cierto cantidad de servicios solicitados, realizar más visitas a las empresas más importantes de la región para ofrecerles nuestro servicio pero tendría que haber más brockers. Para mejorar el servicio, cuidar la puntualidad del servicio y la responsabilidad de entrega de mercadería conforme.

Entrevista N° 3

Buenas Tardes Sr Edgar Vargas, la siguiente entrevista tiene como finalidad conocer más acerca de la empresa NAJASAC por lo cual me gustaría hacerle algunas preguntas y que me responda con la mayor sinceridad posible.

1.- En su calidad de Gerente General, cuéntenos ¿Cómo se inició NAJASAC?

Para compartir la historia de NAJASAC tengo que necesariamente mencionar a MADERERA SAC, la cual es una empresa dedicada al rubro forestal con 15 años de experiencia en el mercado nacional y 5 años en el mercado extranjero (China, Estados Unidos y España), al 2008 MADERERA SAC contaba con 3 embarcaciones para transportar la madera rolliza obtenida de sus bosques y como las ventas obtenidas por servicio pasaron a ser representativas comparadas como el total de ventas del rubro principal, SUNAT manda un oficio comunicando que por dicha situación ya no contaríamos con el beneficio de la ley de la amazonia, viendo este escenario convocamos a reunión de accionistas y se acordó constituir una empresa naviera he ahí que nace NAJASAC. Siempre se tuvo claro que la principal función de esta naviera era prestar los servicios a MADERERA SAC pero si ya se tenía una nueva empresa entonces se invertiría en ella para obtener ingresos tanto del rubro forestal como fluvial, es así que al 2011 la flota creció a 6 embarcaciones pero lo hizo con capital de la empresa maderera. El plan era ayudar a NAJASAC hasta que esta se posicione en el mercado y logre generar ingresos.

2.- ¿Cómo evalúa el desempeño de NAJASAC en sus 5 años de fundada?

De la inversión que hicimos en el 2011 aún no se ha visto resultados. Somos conscientes que constituimos una nueva empresa y no le hemos puesto el esfuerzo y compromiso que tiene la empresa maderera pero aun así no considero que NAJASAC tenga un mal desempeño económico, han existido meses muy bajos pero han sido compensados con los meses de temporada alta. En los 5 años siempre hemos tenido crecimiento a pesar de nuestras dificultades de gestión.

3.- ¿Cuál es su opinión de la relación de NAJASAC con MADERERA SAC?

El objetivo principal de NAJASAC es atender la solicitud de servicios fluviales de MADERERA SAC .Lo que debemos lograr es que NAJASAC genere los ingresos suficientes para obtener ganancias y recuperar la fuerte inversión del 2011, además se debe cuidar en que la deuda entre empresas relacionada no aumenta más.

4.- ¿Qué estrategias podría aplicarse para mejorar la situación económica-financiera de la empresa?

Primero apuntar a mejorar nuestras ventas porque lamentablemente ya no contamos con los ingresos por alquiler de las embarcaciones a Energy Services. Segundo, controlar mejor los desembolsos que finanzas-MADERERA SAC le hace a finanzas-NAJASAC, es decir si en caso llegarán meses en que NAJASAC no se capaz de cumplir con sus obligaciones operativas y/o financieras realizar la transferencia de dinero exacto para cumplir con estas obligaciones (siempre priorizando) y finalmente controlar mejor el cumplimiento de los presupuesto de viaje de las embarcaciones ,no tiene por qué existir requerimientos adicionales ya sea por mantenimiento o por combustible.

Entrevista N° 4

Buenas Tardes Sr Julio Gonzales, la siguiente entrevista tiene como finalidad conocer más acerca de la empresa NAJASAC por lo cual me gustaría hacerle algunas preguntas y que me responda con la mayor sinceridad posible.

1.- ¿Podría mencionarnos cuál es el cargo que ocupa dentro de la organización?, ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta área? y ¿Cuáles son las principales funciones de su puesto?

Buenas Tardes, el puesto que ocupo es el de contador general, trabajo para NAJASAC desde 2011.Estoy a cargo de presentar los estados financieros a la gerencia, supervisar las declaraciones mensuales ante SUNAT y demás controles contables de la empresa.

2.- ¿Cómo describe la situación actual de la empresa?

Como lo mencione en la presentación de estados financiero de medio año, la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones tanto financieras como operativas, constantemente está recurriendo a préstamos de MADERERA SAC. En cuanto a la utilidad se encuentra en negativo pues las ventas han bajado.

3.- ¿Cuál es su opinión de la relación entre MADERERA SAC Y NAJASAC?

Debería reestructurarse esta relación pues de las dos, la más beneficiada es MADERERA SAC ya que el precio al cual se le presta el servicio es considerablemente menor al de mercado y esto repercute en las utilidades. Bueno si ya establecido que los servicios a la maderera no van a generar ganancia entonces lo perdido en esos viajes debería ser recuperado en otros servicios a otros clientes para compensar la utilidad. No estoy en contra de la relación de estas empresas pero NAJASAC debería ser independiente y tratar a MADERERA SAC como un cliente más, con ciertos beneficios ya sea en la forma de cancelación, atención u otros pero sin perjudicar su rentabilidad. Además lo deuda que tiene NAJASAC con MADERERA SAC no debería ser compensada contra servicio sino mediante una programación de devolución de dinero.

4.- ¿Considera que NAJASAC tiene posibilidad de mejorar su rentabilidad?

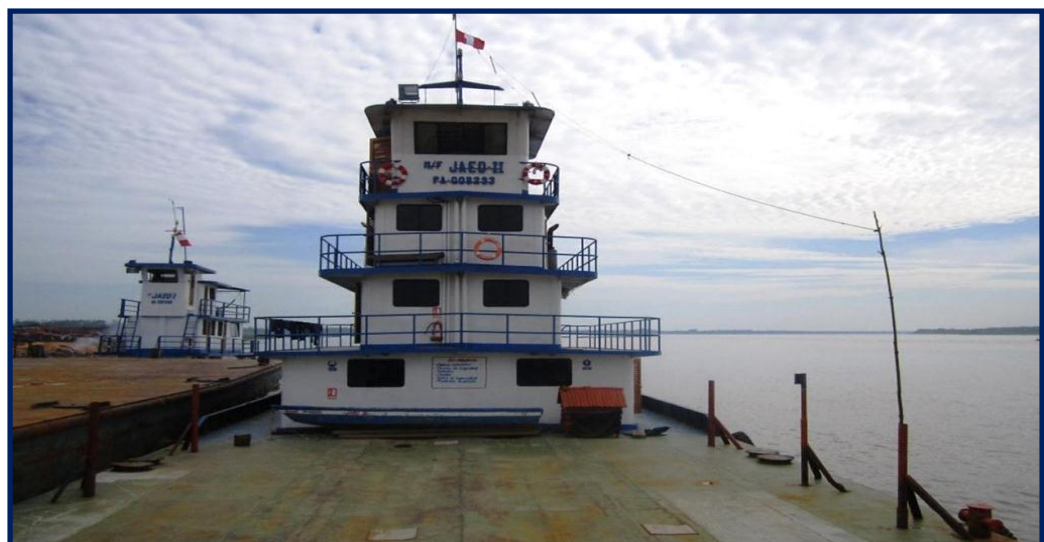
Todo rubro es rentable, si es servicio mejor aún. Claro que NAJASAC puede subir esa rentabilidad de 3% que ha mantenido en sus últimos ejercicios, incrementando sus ventas, controlando mejor los componentes del costo de servicio y cuidado su nivel de endeudamiento.

ANEXO 2: EMBARCACIONES



EMPUJADOR FLUVIAL "JAED I" – IQ-08398-EF

ESLORA: 17.50 MTS.	MANGA: 5.80 MTS.	PUNTAL: 1.58 MTS.
A.B.: 53.13 TN.	MOTOR: 2 CAT	POTENCIA: 365 HP C/U.
CALADO: 5.5 PIES		



MOTONAVE FLUVIAL "JAED II" – PA-08293-MF

ESLORA: 60.00 MTS.	MANGA: 11.00 MTS.	PUNTAL: 1.80 MTS.
A. B.: 343.36 TN.	MOTOR: 2 CUMMINS	POTENCIA: 380 HP C/U.



EMPUJADOR FLUVIAL "JAED III" – PA-28762-EF

ESLORA: 20.65 MTS.	MANGA: 7.50 MTS.	PUNTAL: 1.65 MTS.
A.B.: 113.57 TN.	MOTOR: 2 CAT	POTENCIA: 365 HP
C/U.	CALADO: 5.5 PIES	



EMPUJADOR FLUVIAL "JAED V" – IQ-07922-EF

ESLORA: 36.00 MTS.	MANGA: 7.00 MTS.	PUNTAL: 1.20 MTS.
A. B.: 70.06 TN.	MOTOR: 2 CAT	POTENCIA: 215 HP
C/U.		



MOTONAVE FLUVIAL "JAED VI" – PA-40597-MF

ESLORA: 65.00 MTS. MANGA: 11.10 MTS. PUNTAL: 2.70 MTS.
A.B.: 503.45 TN. MOTOR: 2 CAT POTENCIA: 365 HP C/U.
CALADO: 5.5 PIES CARGA MAX.: 1,500 TN.



APARATO FLUVIAL "TITANIC I" – PA-26476-AF

ESLORA: 60.00 MTS. MANGA: 13.00 MTS. PUNTAL: 2.50 MTS.
A. B.: 443.70 TN. CALADO: 8.0 PIES CARGA MAX.: 1,200 TN.



APARATO FLUVIAL "TITANIC II" – PA-27253-AF

ESLORA: 40.00 MTS.	MANGA: 11.98 MTS.	PUNTAL: 2.05 MTS.
A. B.: 203.48 TN.	CALADO: 7.0 PIES	CARGA MAX.: 700 TN.



APARATO FLUVIAL "TITANIC III" – PA-27258-AF

ESLORA: 40.00 MTS.	MANGA: 11.98 MTS.	PUNTAL: 2.05 MTS.
A. B.: 203.48 TN.	CALADO: 7.0 PIES	CARGA MAX.: 700 TN.



APARATO FLUVIAL "TITANIC IV" – PA-28763-AF

ESLORA: 65.00 MTS. MANGA: 13.00 MTS. PUNTAL: 2.68 MTS.
A. B.: 537.75 TN. CALADO: 8.5 PIES CARGA MAX.: 1,500
TN.



APARATO FLUVIAL "TITANIC V" – PA-29101-AF

ESLORA: 65.00 MTS. MANGA: 13.00 MTS. PUNTAL: 2.68 MTS.
A. B.: 537.75 TN. CALADO: 8.5 PIES CARGA MAX.: 1,500 TN.



E/F. "JAED I" + A/F. "TITANIC IV" CON CARGA DE MADERA

TRANSPORTE DE 500 PZS. MADERA ROLLIZA VARIOS: CAPIRONA, SHIHUAHUACO Y LUPUNA. DESDE EL SECTOR DE PAHOYAN RIO ABAJO HASTA PUCALLPA RIOS ARRIBA EN EL RIO UCAYALI.



M/F. "JAED VI" CON CARGA DE PILOTES PARA PLATAFORMA

TRANSPORTE DE 1,000 UN. PILOTES DE ACERO DE 12PG. X 24 MTS. PARA PLATAFORMA DE EXPLORACION EN BRETAÑA-LORETO LOTE 95 RIO UCAYALI. PETROLERA GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.



E/F. "JAED III" + A/F. "TITANIC I Y II" CON CARGA DE RIPIO
TRANSPORTE DE 2,000 M3. DE HORMIGON PARA PLATAFORMA DE
EXPLORACION EN BRETAÑA-LORETO LOTE 95 RIO UCAYALI.
PETROLERA GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.



E/F. "JAED V" + A/F. "TITANIC III" CON CARGA DE RIPIO
TRANSPORTE DE 2,000 M3. DE HORMIGON PARA PLATAFORMA DE
EXPLORACION EN BRETAÑA-LORETO LOTE 95 RIO UCAYALI.
PETROLERA GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.



M/F. "JAED II" CON CARGA DE MADERA PARA PLATAFORMA

TRANSPORTE DE 200,000 P3. DE MADERA CAPIRONA PARA PLATAFORMA DE EXPLORACION EN BRETaña-LORETO LOTE 95 RIO UCAYALI. PETROLERA GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.



M/F. "JAED II" CON CARGA DE TUBOS PARA PLATAFORMA

TRANSPORTE DE 1,500 UN. TUBOS DE ACERO DE 12PG. X 12 MTS. PARA PLATAFORMA DE EXPLORACION EN BRETaña-LORETO LOTE 95 RIO UCAYALI. PETROLERA GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.

ANEXO 3: RESULTADOS DE CUADRO DE OBJETIVOS ESTARTEGICOS

INDICADOR DE ACTIVIDADES	
Nivel de eficiencia de nuevo brocker.	85%
Nivel de comprensión de procesos .	90%
Nivel de adaptación en la empresa.	80%
Nivel de satisfacción con actual tabla de comisiones.	77%
Nivel de compresión de funcionamiento de tabla de comisiones.	100%
Monto en S/. De comisiones.	S/.500
% de comisiones del mes.	85%
Nº de empresas seleccionadas	40
Nº de visitas hechas a clientes	27
Nº de servicios prestados como resultado de Visitas hechas.	18
Nº de clientes en base de datos.	50
Nivel de satisfacción de clientes con contrato realizado.	85%
Nº de actualizaciones de contratos.	2
Nº Modificaciones de contratos.	0
Nº de Legalizaciones de contratos.	52
Nº de servicios programados mensualmente	52
Nivel de cumplimiento del servicio prestado.	90%
Nivel de Satisfacción del cliente con servicio prestado.	85%


N° de mantenimientos realizados a embarcaciones.	20
N° de inconvenientes técnicos en la embarcación durante servicio prestado.	3
Nivel de cumplimiento de presentación de reportes.	90%
Nivel de satisfacción de cliente referente al servicio de pagina web.	95%
N° de históricos de clientes.	52
N° de días de crédito del servicio.	14
N° de Cobranzas realizadas a clientes	2
Nivel de satisfacción del cliente con forma de cancelación	75%
Nivel de satisfacción de finanzas con forma de cancelación	90%
N° de datos adicionales de clientes.	5
Tiempo de estiba y desestiba	13 Días
Nivel de cumplimiento de estiba y desestiba	85%
Ingresos adicionales por sobretiempo en estiba y desestiba	3
N° repaciones adicionales en el mes	3

Informes diarios de horómetros	100%
N° de requerimientos de combustible adicionales en el mes	4
N° de Solicitudes de embarcaciones	12
Nivel de satisfacción con fechas programadas	85%
N° de contratos realizados a empresa maderera	1
Días adicionales a la fecha de cobro pactada	7 Días
Días adicionales a la fecha de pago pactada	0 Días
Días de pago > días de cobro	100%
Flujo de caja positivo	100%
N° de prestamos hecho por la maderera	0

ANEXO 4: FORMATO DE SOLICITUD DE SERVICIO

 NAVIERA J&A S.A.C. NAJASAC			Solicitud de Servicio
			0001
CLIENTE:			
INICIO DE SERVICIO:		FIN DE SERVICIO:	
RUTA:			
CANTIDAD / PESO	DESCRIPCIÓN	COSTO	
TOTAL			
_____ V°B° Jefe de Ventas		_____ Cliente	
			VENTAS

ANEXO 5: REPORTE MENSUAL DE SOLICITUD EMPRESA RELACIONADA.

 NAVIERA J&A S.A.C. NAJASAC		<h1>Reporte Mensual</h1>	
MES:			
N° DE SERVICIOS:.....			
Fecha de Inicio	Fecha Fin	Peso Aproximado	Capacidad de Embarcación

ANEXO 6: FORMATO DE HOROMETRO

Embarcación		Inicio de Servicio		Trayecto		Fin de Servicio	
		Hora de Zarpe	Hora Horometro	Ubicación Actual	Hora Horometro	Hora Arribo	Hora Horometro

ANEXO 7: FORMATO DE REPORTE DE EMBARCACIONES PARA PAGINA

BASE DE OPERACIONES LOGÍSTICAS - PUCALLPA						27 - nov - 14
EMBARCACIONES PROPIAS						
IT	EMBARCA- CIONES	MATRICULA	CLIENTE	ORIGEN	DESTINO	REPORTE ACTUAL
				LUGAR DE ZARPE	LUGAR DE ARRIBO	
1	E/F JAED I	IQ-08398-EF	INVERSIONES FORESTALES (DENCI)	IQUITOS	SAN PEDRO DE TARAMUA	SAN PEDRO
2	M/F. JAED II	PA-08293-EF	CLIENTES VARIOS	PUCALLPA	IQUITOS	IQUITOS
3	E/F. JAED III	PA-28762-EF	CARLOS HENDERSON E HIJO SCRLtda	HONORIA	PUCALLPA	PUCALLPA
4	E/F. JAED V	PA-07972-EF	CLIENTES VARIOS	PUCALLPA	IQUITOS	IQUITOS
5	M/F. JAED VI	PA-10597-EF	CLIENTES VARIOS	PUCALLPA	IQUITOS	IQUITOS
6	RIO PICCHA		GRUPO VARGAS	PAHOYAN	PUCALLPA	PUCALLPA

ANEXO 8: MAPA DE ZONA DONDE NAVEGAN LAS EMBARCACIONES

