



**FACULTAD DE NEGOCIOS**  
**Carrera De Contabilidad y Finanzas**

---

**“APLICACIÓN DE UN PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA  
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COESTI S.A.  
ESTACION DE SERVICIO AÑO 2017”**

Tesis para optar el título profesional de:  
**Contador Público**

**Autor:**

Br. LAURO AMARILDO LOPEZ BRICEÑO

**Asesor:**

C.P.C. TIMOTEO MAZA MONTALVAN

**Trujillo – Perú**  
**2018**

## APROBACIÓN DE LA TESIS

(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Lauro Amarildo López Briceño**, denominada:

**“APLICACIÓN DE UNA PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA  
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COESTI S.A. ESTACION DE  
SERVICIO AÑO 2017”**

---

C.P.C. Timoteo Maza Montalván  
**ASESOR**

---

Ing. Luigi Cabos  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

C.P.C. William Carranza  
**JURADO**

---

C.P.C. Cesar Jauregui  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi amada esposa

Por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mi hijo

Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

De igual forma a mi Madre y mis Hermanos que siempre han estado junto a mi brindándome su apoyo. Al hombre que me dio la vida el cual a pesar de haberlo perdido ha estado siempre guiándome desde el cielo.

## AGRADECIMIENTO

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

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

A la empresa COESTI S.A. - ESTACIÓN DE SERVICIOS, por la confianza depositada en mi persona para el desarrollo del presente proyecto.

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE DE CONTENIDOS .....	v
INDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1 Realidad Problemática.....	11
1.2 Formulación del Problema .....	12
1.3 Justificación del Problema .....	12
1.4 Limitaciones .....	13
1.5 Objetivos .....	13
1.5.1 Objetivo General .....	13
1.5.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Bases Teóricas .....	17
2.2.1. Planificación Financiera .....	17
2.2.2. Rentabilidad.....	22
2.2.3. Presupuesto.....	26
2.2.4. Apalancamiento .....	27
2.2.5. Razones financieras.....	29
2.3 Definición de Términos Básicos .....	36
2.4 Descripción general de la Empresa.....	38
2.4.1 Reseña Histórica.....	38
2.4.2 Misión .....	38
2.4.3 Visión.....	39
<b>CAPITULO 3. METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	40
3.2 Operacionalización de Variables.....	41
3.3 Tipo de Diseño de Investigación .....	42
3.4 Material .....	43

3.5. Métodos.....	43
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSION .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>CAPITULO 6. REFERENCIAS Y ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Reporte de ventas totalizado de los años 2014, 2015, 2016.....	45
Tabla N° 02: Porcentaje de variación del nivel de ventas por año.....	46
Tabla N° 03: Análisis del porcentaje de ventas al contado y crédito.....	47
Tabla N° 04: Diagnostico del sistema organizacional de la Empresa.....	48
Tabla N° 05: Análisis del Estado de Situación Financiera del año 2016 SP.....	50
Tabla N° 06: Análisis del Estado de Resultados del año 2016 SP.....	51
Tabla N° 07: Análisis de ratios de Liquidez sin planeamiento financiero.....	52
Tabla N° 08: Análisis de ratios de Solvencia sin planeamiento financiero.....	53
Tabla N° 09: Análisis de ratios de Gestión sin planeamiento financiero.....	54
Tabla N° 10: Análisis de ratios de Rentabilidad sin planeamiento financiero.....	55
Tabla N° 11: Análisis de la Rentabilidad mediante el sistema Dupont SP.....	56
Tabla N° 12: Presupuesto de movimiento de mercaderías en unidades.....	59
Tabla N° 13: Presupuesto de Ventas.....	60
Tabla N° 14: Presupuesto de Cobranzas.....	61
Tabla N° 15: Presupuesto de Compra de mercaderías.....	62
Tabla N° 16: Presupuesto de pago a Proveedores.....	63
Tabla N° 17: Presupuesto de Costo de ventas.....	64
Tabla N° 18: Presupuesto de pago de IGV.....	65
Tabla N° 19: Presupuesto de Remuneraciones y Beneficios sociales (administrativa).....	66
Tabla N° 20: Presupuesto de CTS (administrativa).....	67
Tabla N° 21: Presupuestos de gastos administrativos (flujo Operativo).....	68
Tabla N° 22: Presupuestos de gastos administrativos (flujo Financiero).....	69
Tabla N° 23: Presupuesto de Remuneraciones y Beneficios sociales (ventas).....	70
Tabla N° 24: Presupuesto de CTS (ventas).....	71
Tabla N° 25: Presupuesto de gastos de ventas (flujo Operativo).....	72
Tabla N° 26: Presupuesto de gastos de ventas (flujo Financiero).....	73
Tabla N° 27: Presupuesto de gastos financieros (Operativo – Financiero).....	74
Tabla N° 28: Presupuesto de Inversión.....	74
Tabla N° 29: Flujo de Efectivo o Flujo Financiero.....	75
Tabla N° 30: Flujo Operativo.....	76
Tabla N° 31: Análisis de la Situación Financiera Proyectado.....	77
Tabla N° 32: Análisis del Estado de Resultados Proyectado.....	78
Tabla N° 33: Análisis de Ratios de Liquidez con planeamiento financiero.....	79
Tabla N° 34: Análisis de Ratios de Solvencia con planeamiento financiero.....	80
Tabla N° 35: Análisis de Ratios de Gestión con planeamiento financiero.....	81
Tabla N° 36: Análisis de Ratios de Rentabilidad con planeamiento financiero.....	83
Tabla N° 37: Análisis de la Rentabilidad mediante el sistema Dupont proyectado.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 01: Histórico de ventas detallado por meses .....	46
Grafico N° 02: Ratio de Liquidez .....	98
Grafico N° 03: Ratio de Prueba Acida .....	99
Grafico N° 04: Ratio de Endeudamiento de Activo.....	99
Grafico N° 05: Ratio de Endeudamiento Patrimonial.....	99
Grafico N° 06: Ratio de Apalancamiento .....	100
Grafico N° 07: Ratio de Rotación de cartera.....	100
Grafico N° 08: Ratio de Rotación de Activo fijo .....	101
Grafico N° 09: Ratio de Rotación Ventas.....	101
Grafico N° 10: Ratio de Periodo medio de Cobranza .....	102
Grafico N° 11: Ratio de Periodo medio de Pago .....	102
Grafico N° 12: Ratio de Impacto de Gastos Administrativos y Ventas .....	103
Grafico N° 13: Ratio de Rentabilidad Neta de Activo .....	103
Grafico N° 14: Ratio de Margen Bruto .....	104
Grafico N° 15: Ratio de Margen Operacional.....	104
Grafico N° 16: Ratio de Rentabilidad Neta de Ventas .....	105
Grafico N° 17: Ratio de Rentabilidad Operacional Patrimonial .....	105
Grafico N° 18: Ratio de Rentabilidad Financiera Dupont.....	106



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está referido al estudio de la importancia de la implementación y realización del planeamiento financiero de la Estación de Servicio y su influencia en la Rentabilidad. Por tal razón se realizó la propuesta de un plan financiero, reflejando como resultados los índices consolidados de la rentabilidad económica y financiera a lograrse mediante esta herramienta financiera.

El análisis se llevó a cabo mediante el uso del método Diseño Inductivo (proceso utilizado para poder obtener conclusiones generales partiendo de hechos particulares) Transversal – Correlacional Causal (son aquellos en los cuales las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad, estaban dados y manifestados y el investigador los observa y reporta) y las técnicas de entrevista, cuestionario, fichaje y análisis de contenido que fueron aplicadas al personal de la empresa materia de estudio.

En los resultados de la investigación realizada podemos apreciar que se demuestra que, mediante la implementación y realización del planeamiento financiero, la empresa logra aumentar su Rentabilidad significativamente, al ser la aplicación de esta herramienta financiera de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Siendo así que al diseñar e implementar el planeamiento financiero para la empresa COESTI S.A. al año 2017, involucrando todas las políticas necesarias para obtener una óptima gestión; se obtendría como resultados financieros proyectados un índice del 35.48% de rentabilidad financiera (indicador sistema Dupont). La empresa lograría vender 5.28 soles por cada sol de capital invertido, logrando producir 1.68 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas-socios generando así una utilidad neta del 4%.

## ABSTRACT

The present research work refers to the study of the importance of the implementation and realization of the financial planning of the Service Station and its influence on Profitability. For this reason, the proposal of a financial plan was made, reflecting as results the consolidated indices of economic and financial profitability to be achieved through this financial tool.

The analysis was carried out through the use of the Inductive Design method (process used to obtain general conclusions based on particular facts) Transversal - Causal Correlational (are those in which the causes and effects already occurred in reality, were given and manifested and the researcher observes and reports them) and interview techniques, questionnaire, signing and content analysis that were applied to the staff of the company subject of study.

In the results of the research we can see that it shows that, through the implementation and implementation of financial planning, the company manages to increase its profitability significantly, as the application of this financial tool is vital for the achievement of the objectives of the company. Thus, when designing and implementing financial planning for the company COESTI S.A. to the year 2017, involving all the necessary policies to obtain an optimal management; Projected financial results would be obtained with a rate of 35.48% financial return (Dupont system indicator). The company would manage to sell 5.28 soles for each sun of invested capital, managing to produce 1.68 soles for each sun invested by its internal-partner sources, thus generating a net profit of 4%.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad Problemática

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

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

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

Sin embargo, el nuevo contexto tecnológico y la mayor cultura financiera facilitan, que las medianas y pequeñas empresas también puedan desarrollar sus propios modelos de planeamiento financiero, lo que se convierte en una gran ayuda en la toma de decisiones y su sostenibilidad financiera a largo plazo. Rayo, S. (26 de Abril de 2016).

En este contexto, ejecuta sus operaciones la empresa COESTI S.A., que es un distribuidor minorista de combustibles ubicado en la ciudad de Trujillo (La Esperanza), que fue fundado en el año 2010 como una alternativa de solución a la necesidad de abastecimiento de combustible a clientes potenciales.

Teniendo en cuenta este escenario, estos clientes pasaron a ser principales clientes de ESTACIÓN DE SERVICIOS COESTI S.A. quien le otorgaría facilidades de pago. Hasta el año 2015, la gerencia de COESTI S.A., no se preocupó por ampliar la cartera de clientes puesto que los productos vendidos a los clientes del sector constructor cubrían los gastos de la empresa; sin embargo, la lenta rotación de las cuentas por cobrar afecta la situación económica y financiera de la empresa y reducen el margen de ganancia de ESTACIÓN DE SERVICIOS COESTI S.A.

A partir del año 2016, la gerencia de COESTI S.A. decide impulsar las operaciones de la empresa, ampliar su cartera de clientes, modernizar las instalaciones y adquirir unidades de transporte para la distribución de combustibles; sin embargo, el no contar con un adecuado control y planificación financiera genera un desbalance en las cuentas por cobrar, pérdidas por sobrecostos y tentativas de inversión fallidas que a su vez traen consigo el no poder concretar los objetivos establecidos y que éstos se continúen prorrogando en el tiempo. Así mismo, la empresa no puede cumplir con sus obligaciones financieras ni de gestión, demostrando falta de liquidez y rentabilidad.

Esta situación, ha motivado a que el autor realice una investigación para determinar de qué manera influye un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa en mención.

## 1.2 Formulación del Problema

De qué manera la aplicación de un planeamiento financiero mejora la Rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio para el año 2017.

## 1.3 Justificación del Problema

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

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

- Justificación teórica. Permite corroborar los beneficios de la adecuada aplicación de un plan financiero en las operaciones empresariales.

- Justificación aplicativa o práctica. Permitirá realizar proyecciones que servirán como base de una toma de decisiones más certera.
- Justificación valorativa. La presente investigación tendrá un impacto económico financiero para la empresa mediante una adecuada planificación y uso eficaz de los recursos.
- Justificación académica. Servirá como un marco base para consulta de estudiantes, egresados y empresas similares que necesiten implementar un plan financiero; así mismo, permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera profesional de Contabilidad y Finanzas

## 1.4 Limitaciones

Para la presente investigación se ha identificado las siguientes limitaciones:

- Información desorganizada en la empresa objeto de investigación.
- Falta de compromiso para su aplicación de parte del personal involucrado, no obstante existir aprobación de parte de la gerencia Información desorganizada en la empresa objeto de investigación.
- 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 rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio en el periodo 2017.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos operativos de la empresa con el uso de la metodología; y analizar su situación económica y financiera actual, para comparar con la rentabilidad proyectada del año 2017 utilizando ratios financieras.
- Diseñar el plan financiero incluyendo estrategias de inversión, financiamiento y gestión de capital de trabajo que resuelva los problemas de liquidez en la ESTACIÓN DE SERVICIOS COESTI S.A.
- Comprobar que el plan financiero mejora la situación económica y financiera de la ESTACIÓN DE SERVICIOS COESTI S.A., 2017.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

En Trujillo el crecimiento del sector comercial de productos derivados de los hidrocarburos es notable, lo que ha ocasionado que las empresas del sector busquen estrategias para mantenerse en el mercado y optimizar su rentabilidad. La Empresa COESTI SA no es ajena a este contexto, actualmente viene implementando un planeamiento financiero dirigido fundamentalmente a la identificación de amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas con el fin de prever las situaciones adversas a su actividad empresarial y mejorar y aprovechar sus aspectos positivos, teniendo clara su visión de no solo optimizar su rentabilidad sino también de seguir expandiéndose a nivel nacional. Como antecedentes de otros estudios relacionados con el tema tenemos:

La tesis titulada Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la Empresa Avico SAC para el año 2014. Quiroz Gutiérrez, Cynthia Mercedes. **Universidad Nacional de Trujillo.**

La presente investigación tiene por finalidad diseñar un Planeamiento Estratégico Financiero, con el fin de aumentar la rentabilidad de las empresas dedicadas a la distribución de productos veterinarios y afines, en esta investigación he tomado como muestra a la empresa AVICO SAC, pues es una de las más representativas de la parte Norte del país. Para esto he aplicado el método descriptivo y analítico, a través de la recolección de datos, ya sea ésta en forma documentaria o proporcionada por la gerencia y el área de contabilidad. A la vez esta investigación presenta un diseño no experimental, puesto que solo se procede a observar, describir y explicar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico Financiero y la Rentabilidad. Para la elaboración del Planeamiento Estratégico Financiero se ha analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la que se enfrenta la empresa y en bases a ellas es que se ha propuesto un plan de acción en el cual se detalla el objetivo estratégico, la justificación, los objetivos específicos, las acciones a tomar, los responsables y los recursos a utilizar de ser el caso; junto con el plan de acción se ha realizado un Planeamiento Financiero proyectado para los años 2014-2018. Los resultados de la investigación demuestran que el Planeamiento Estratégico Financiero es una herramienta muy importante para aumentar la rentabilidad de la empresa y el ponerla por práctica definitivamente mejora la situación tanto económica como financiera de la empresa.

En la tesis titulada: "Influencia del presupuesto maestro sobre la situación financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, año 2014", 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 titulada: “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) 2015 propuesta por: Alicia Lizet 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.

En la tesis titulada: “Propuesta de mejoramiento de la gestión financiera de la industria Pialera Ponte Selva SAC”, en la **Universidad Central del Ecuador** propuesta por: Alicia Alejandrina Muñoz Córdor y María de los Ángeles Torres Rodríguez (2015) 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.

La tesis titulada “Plan Financiero para la empresa Abrendaño Briceño Cía. Ltda.” de Luz, Gómez Ramón (2014) publicada por la **Universidad Nacional de Loja**, en Loja, Ecuador.

Muestra que, a través de un análisis de las principales cuentas de la empresa y un planeamiento financiero, se mejora la toma de decisiones, debido a que se pueden ubicar las ventajas y falencias de la organización como el desequilibrio entre las entradas y salidas de efectivo provenientes de las cuentas por pagar y cobrar; el superávit de efectivo con el que se cuenta y errónea decisión de un crédito financiado por terceros. Concluyendo que el uso de las herramientas financieras permitirá planificar las actividades de la organización, una toma de decisiones oportuna para contrarrestar los problemas de liquidez, la implementación de nuevos métodos de cobranza y el autofinanciamiento para la expansión de las operaciones. Este antecedente contribuye como referencia de un resultado positivo en la situación económica y financiera, ante la implementación de un plan financiero, lo cual es el objetivo principal de la presente tesis.



## 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.

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.

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. 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 prevé 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.

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.

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.

#### **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.

### 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 las proyecciones respectivas se debe evaluar bien la información antes mencionada ya que de no recaudar la información necesaria los resultados ejecutados disparan 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.

- 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 comprar- 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. Rentabilidad

### 2.2.2.1. Concepto

La Rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios Frente a los conceptos renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales, se puede diferenciar entre rentabilidad económica y financiera.

#### 2.2.2.1.2 Niveles de Análisis de Rentabilidad

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad de la empresa o podemos realizar en dos niveles:

##### 2.2.2.1.2.1 Rentabilidad Económica

Es el beneficio que obtiene la empresa antes de descontar los gastos financieros, intereses e impuestos que tiene que pagar por desarrollar su actividad económica.

##### Calculo de la rentabilidad Económica

La fórmula para calcular la rentabilidad económica de una empresa es la siguiente:

$$\text{RENTABILIDAD ECONOMICA (ROI)} = \frac{\text{BAII}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

**BAII:** Beneficio antes de Intereses e Impuestos o Beneficio Bruto; es el beneficio que obtiene la empresa antes de descontar los gastos financieros, intereses e impuestos que tiene que pagar por desarrollar su actividad económica.

**Activo Total:** Se refiere a todos los activos con los que cuenta la empresa, siempre y cuando sean capaces de generar una renta.

## Descomponían de la Rentabilidad económica

Atendiendo a esta perspectiva de desagregación, la rentabilidad económica de una empresa se puede descomponer en dos ratios, tal como se muestra en el cuadro que encabeza esta entrada: Margen y Rotación.

- El margen es una medida de la rentabilidad que se obtiene por las ventas:

$$\text{Margen} = \text{Beneficio antes de Impuestos e Impuestos} / \text{Ventas}$$

Indica el BAII obtenido por cada unidad vendida.

- La rotación: el índice de rotación del activo

$$\text{Rotación del activo} = \text{Ventas} / \text{Activo total}$$

Esta ratio indica la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus recursos del activo para generar ingresos. Su valor depende en gran medida del sector de la actividad de la empresa.

### 2.2.2.1.2.2 Rentabilidad Financiera

Está relacionada a los **beneficios** que se obtienen mediante ciertos **recursos** en un periodo temporal determinado. El concepto, también conocido como **ROE** por la expresión inglesa *return on equity*, suele referirse a las **utilidades** que reciben los inversionistas. Lo que hace la rentabilidad financiera, en definitiva, es reflejar el **rendimiento** de las **inversiones**

#### Calculo de la Rentabilidad Financiera

Para calcularla, suelen dividirse los resultados obtenidos por los recursos o fondos propios que se emplearon:

#### Resultado neto / Fondos propios a su estado neto.

Pero esta ecuación puede tener otros numeradores, como se aprecia a continuación

**Resultado antes de impuestos:** con el objetivo de efectuar medición del rendimiento de los fondos propios de manera independiente del impuesto de sociedades;

**Resultado de las actividades ordinarias:** de forma que sea prescindir del **efecto** que causan los resultados extraordinarios y el impuesto sobre sociedades;

**Resultado previo a la deducción de provisiones y amortizaciones:** ya que no resulta fácil estimar dichos costes y pueden llegar a distorsionar el resultado real;

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

- **Beneficio Neto:** Resultados obtenidos a lo largo de un ejercicio económico. El Beneficio Neto es lo que han ganado los propietarios de la empresa, una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.
- **Fondos propios:** Se componen del capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios.

La rentabilidad financiera ROE mide la **capacidad que tiene una empresa a la hora de remunerar a sus propietarios o accionistas.**

Las empresas que asumen más riesgos suelen tener una rentabilidad financiera más elevada, que sirve para compensar el riesgo de inversión que asumen sus propietarios.

#### **2.2.2.1.2.3 La Rentabilidad Económica (ROA) y Rentabilidad Financiera (ROE) dentro del análisis DUPONT.**

El sistema Dupont es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de la empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y su apalancamiento financiero (multiplicador de capital).

En principio el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estas, lo mismo que el efecto de la rentabilidad que tienes los costos financieros por el uso del capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa de la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.



Para entender mejor el sistema DUPONT primero veamos por qué utiliza estas dos variables.

**Margen de Utilidad de Ventas:** Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta, manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

**Uso eficiente de sus Activos fijos:** Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado la alta rotación de sus productos, un producto que solo tenga una utilidad de 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de la utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana a más.

En un ejemplo práctico y suponiendo la reinversión de las utilidades, el producto con un margen del 5% pero que tiene una rotación diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 27,63%, (25% sino se reinvierten las utilidades), mientras que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

**Multiplicador del Capital:** Corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar la empresa, requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados en dos formas: primer lugar por aportes de los socios (patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (pasivos).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente a la rentabilidad

generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.

Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tener la certeza de que si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

Siendo la fórmula del sistema DUPONT la siguiente:

$$\text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

### 2.2.3. 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.”

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 período determinado.

#### 2.2.3.1 Presupuestos 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 elaborar los estados financieros proyectados, pues nos brinda el nivel de efectivo que debería tener la empresa al final del ejercicio proyectado

#### 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.

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 implícitos niveles de riesgos que se tienen que asumir en busca de mayores rentabilidades.

#### 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 (UAI). 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.

$$\text{APALANCAMIENTO OPERATIVO} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos variables}}{\text{UAI}}$$

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.

**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”. 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.

La medición del apalancamiento financiero es de la siguiente manera:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI} - \text{Intereses}}$$

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”.

### 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)

Rica 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)

#### 2.2.5.1. 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.

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.

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

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.

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

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.

$$\text{Indicador de Caja} = \frac{\text{Efectivo y Equivalente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

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.

$$\text{Apalancamiento Financ} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

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.

$$\text{Estructura Capital} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

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:

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

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. Una ratio de 0.3 indicaría una óptima estructura de deuda, pero esto varía de acuerdo al sector.

- **Razón de cobertura de intereses:** Conocido también como ratio de cobertura de gastos financieros. 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.

$$\text{Cobertura Intereses} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Interes}}$$

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 las ratios mencionadas 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:

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

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

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

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

Una 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:

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

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

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

- **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.

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

Esta razón mide la efectividad de la gerencia de ventas ya que muestra su capacidad para hacer cumplir la misión de la empresa. Si 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:

$$\text{Rotacion C x C} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Periodo Promedio de Cobro}}$$

- **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

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

- **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:

$$\text{Rotacion C x Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Periodo Prom de pago}}$$

- **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.

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

- **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.

## 2.3 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.
- **Estados Financieros:** 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, pierde 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 financieras. 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.

## 2.4 Descripción general de la Empresa

### 2.4.1 Reseña Histórica

La empresa Estación de Servicio COESTI S.A. ubicada en av. José Gabriel Condorcanqui Nro. 2492 p.j. La Esperanza (José Gabriel Condorcanqui) La Libertad - Trujillo - La Esperanza, inició sus actividades el 15/07/1994 como una sociedad de responsabilidad limitada cuyos socios y fundadores y aportes fueron:

- Carrasco Figueroa José Eduardo con 5200 acciones nominativas de S/. 1.00 cada una.
- Cáceres Müller Jorge Luis con 2800 acciones nominativas de S/. 1.00 cada una.
- Álvarez Muro Víctor Luis con 2000 acciones nominativas de S/. 1.00 cada una.

Siendo su capital social de S/. 10,000.00 y su gerente general el Sr. Carrasco Figueroa José Eduardo.

En el año 1,999 la empresa deja de ser una sociedad de responsabilidad limitada para transformarse en una sociedad anónima, aumentando su capital a 30,000.00 soles dividido en 30,000 participaciones, incrementando la participación de la empresa de cada socio anteriormente mencionado en forma proporcional a su participación en la sociedad.

En el año 2008 la empresa decide aumentar el capital a 750,000.00 soles, capitalizando los resultados acumulados de los años anteriores.

Posteriormente los socios Carrasco Figueroa José Eduardo y Álvarez Muro Víctor Luis, transfieren gran parte de sus participaciones a su socio Cáceres Müller Jorge Luis, quedando este último como socio mayoritario con 744,800 participaciones con un valor nominal de S/. 1.00 cada una y los otros dos socios siendo dueños solo de 7,600 participaciones cada uno con un valor nominal de S/. 1.00 c/u.

La empresa tiene un convenio de cooperación bilateral con PRIMAX, mediante el cual el grifo se distingue con la imagen corporativa de dicha empresa, pero manteniendo su independencia en sus asuntos financieros.

La empresa cuenta con 5 islas de atención al cliente, 3 cisternas de transportes de gas licuado de petróleo, petróleo y gasolinas, así como otras dos inversiones.

### 2.4.2 Misión

Comercializar combustibles y GLP que garanticen la seguridad y calidad a nuestros clientes, satisfacer las expectativas de los clientes y desarrollar nuevas y

creativas innovaciones de servicio, brindarle la confianza y seguridad permanente en los productos ofrecidos por nuestra empresa.

### **2.4.3 Visión**

Liderar el mercado regional, identificando las necesidades de los clientes, realizando un proceso de mejoramiento continuo y apoyándonos en el desarrollo tecnológico de tal forma que logremos diferenciarnos para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

## CAPITULO 3. METODOLOGIA

### 3.1 Planteamiento de la Hipótesis.

La aplicación de un Planeamiento Financiero mejora de manera favorable la Rentabilidad en la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio en el periodo 2017, mediante el incremento de la liquidez a través de la optimización de la gestión del capital de trabajo y una reestructuración de la relación de dependencia con la empresa relacionada; así como, de la rentabilidad a través de la reducción de costos.

- Variable Dependiente (Y)  
La Rentabilidad.
  
- Variable Independiente (X)  
Planeamiento Financiero



### 3.2 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente (Planeamiento Financiero)	La planeación financiera es una herramienta utilizada en la gestión financiera, a través de esta herramienta no solo se proyecta resultados sino también se prevé y corrige actividades que desvían lo planeado.	Capital de Trabajo	Cuentas por cobrar	Días de crédito a clientes Días de Pago > Días de crédito
		Existencias	Stocks	Ratio de rotación de Inventarios
		Apalancamiento	Endeudamiento	Ratio de endeudamiento
		Presupuestos	Ventas	Ventas proyectadas / ventas aplicadas
			Compras	Compras proyectadas / compras aplicadas
			Gastos	Gastos proyectados / gastos aplicados
			Planilla	Planilla proyectada / Planilla aplicada
		Impuestos	Impuestos proyectados / Impuestos aplicad	
Flujo de Caja	Flujo de Caja proyectado / Flujo de caja aplicado			
Variable Dependiente (La Rentabilidad)	Mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.	Razones Financieras	Liquidez	Razón Corriente
				Prueba Acida
				Indicador de caja
			Gestión	Rotación de cuentas por cobrar
				Rotación de cuentas por pagar
			Rentabilidad	ROA
		ROE		
		Margen de utilidad Bruta		
		Margen de utilidad Neta		
		Solvencia	Apalancamiento financiero	
			Estructura de capital	
			Calidad de plazo de deuda	
Razón de cobertura de intereses				

### 3.3 Tipo de Diseño de Investigación

#### 3.3.1 Diseño de Contrastación

Para la presente investigación corresponde un modelo lógico, que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

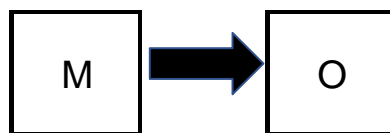
El Método utilizado es el Inductivo / Deductivo, donde tomé como unidad de investigación los Estados Financieros. La presente investigación es Transeccional Descriptivo y se usó el diseño de una sola casilla, de acuerdo a la naturaleza del problema que existió en el momento de estudio.

El método deductivo: es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

El método inductivo: es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

Transeccional Descriptivo: Es un **diseño** que recolecta datos de un solo momento, en un tiempo único. Describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### 3.3.2 Grafico del Diseño de Contrastación



Fuente: Elaboración Propia

Dónde:

M: La Muestra estudiada.

O: Observación de la Muestra.

A través del análisis y observación de la muestra se obtuvo un resultado. Es decir, a la muestra le aplicamos las evaluaciones según los estándares del estudio, entonces determinamos como el Planeamiento Financiero ha influenciado en la Rentabilidad de la Empresa COESTI S.A. de la ciudad de Trujillo en el periodo 2017.

### 3.4 Material

#### 3.4.1 Población

Está conformada por la empresa COESTI S.A. ESTACIÓN DE SERVICIOS.

#### 3.4.2. Unidad de Estudio

Los Estados Financieros elaborados por el departamento de contabilidad de la empresa COESTI S.A. del periodo 2016.

#### 3.4.3. Muestra

La muestra lo conforma:

Los Estados Financieros elaborados por el departamento de contabilidad de la empresa COESTI S.A. del periodo 2016.

### 3.5. Métodos

#### 3.5.1. Técnicas de recolección de datos y Análisis de datos

**Técnicas:** Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- ✓ Encuesta: Se aplicó al personal administrativo que tiene relación directa e indirecta a fin de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.
- ✓ Análisis documental: Esta técnica se aplicó para analizar los estados financieros además de información bibliográfica (libros, textos, tesis, trabajos de experiencia profesional, etc.); así como los diversos aspectos relacionados con la investigación.
- ✓ Entrevista: Esta técnica se aplicó al Gerente General y al Contador, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación

**Instrumentos:** El uso de instrumentos fue de acuerdo a las técnicas que se mencionaron anteriormente. Siendo:

- ✓ Cuestionarios

✓ Revisión de datos históricos

✓ Guía de entrevistas

Siguiendo lo antes mencionado, se obtendrá la siguiente tabla:

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Encuesta</b>	Cuestionario
<b>Investigación Documental</b>	Revisión de datos históricos
<b>Entrevista</b>	Guía de Entrevista

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSION**

### **RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación obtenidos a través de la encuesta dirigida al personal administrativo y la entrevista realizada al Gerente General y al Contador, las que se objetivaran mediante gráficos y testimonios de acuerdo a la hipótesis y su relación con cada una de las variables: Planeamiento Financiero y Rentabilidad.

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA SIN LA APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO**

#### **1. Diagnostico Actual del Nivel de Ventas**

Realizando un comparativo de los últimos tres años de la empresa, se encontró que el nivel de ventas ha ido disminuyendo de manera progresiva tal como lo demuestra la siguiente tabla 01 y grafico 01

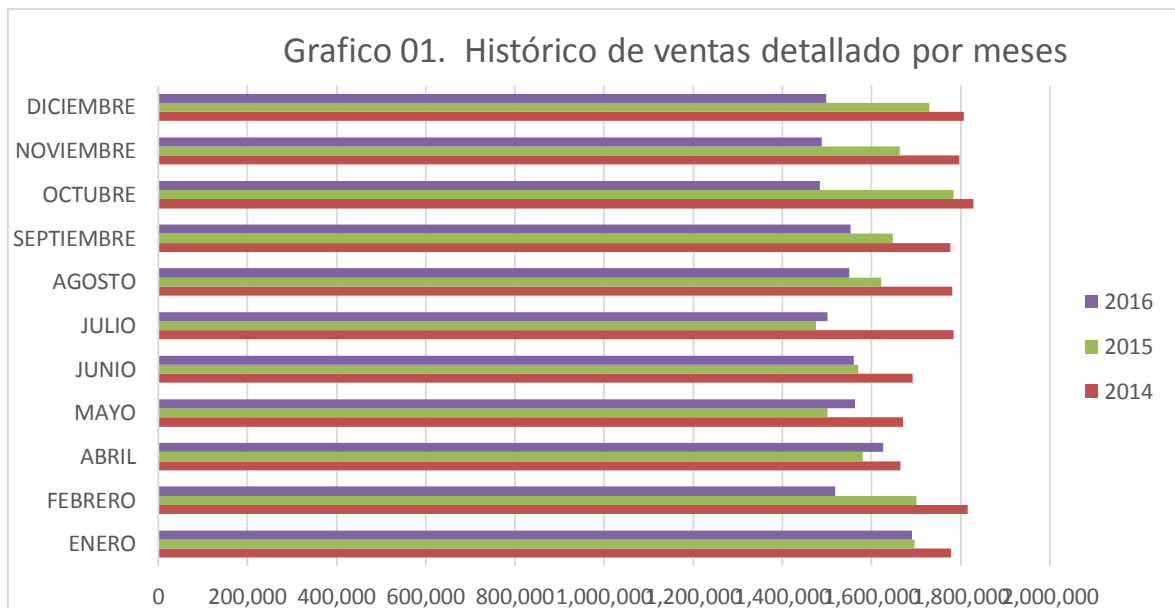
**TABLA Nº 1. REPORTE DE VENTAS TOTALIZADO DE LOS AÑOS 2014 - 2015 - 2016**

Expresado en Soles

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBR E	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>2014</b>	1,778,648	1,815,241	1,896,271	1,664,755	1,670,187	1,692,809	1,783,384	1,780,836	1,777,599	1,828,826	1,797,495	1,806,886	<b>21,292,937</b>
<b>2015</b>	1,697,200	1,700,184	1,856,534	1,580,472	1,500,859	1,570,656	1,474,990	1,621,290	1,647,956	1,784,816	1,663,120	1,729,398	<b>19,827,475</b>
<b>2016</b>	1,690,306	1,518,902	1,605,869	1,626,158	1,563,589	1,560,076	1,501,060	1,550,244	1,552,489	1,484,350	1,487,764	1,497,978	<b>18,638,785</b>

Fuentes: Reporte de ventas de la empresa COESTI S.A.

Elaborado: Autor



Fuentes: Reporte de ventas de la empresa COESTI S.A.

Elaborado: Autor

Según La tabla 01 y Grafico 01 las ventas en los años 2015 y 2016 han disminuido en 1,715,460 soles y 2,654,172 soles respectivamente en comparación al año base 2014.

Así mismo y tal como se observa en la tabla 02 las ventas en el 2015 disminuyeron en 8.06% en relación al año 2014, así también las ventas en el año 2016 disminuyeron en un 2.47% en comparación al año base y en un 4.79% en relación al año 2015.

<b>Tabla 02 : PORCENTAJE DE VARIACION DEL NIVEL DE VENTAS POR AÑO</b>			
<b>Expresado en Moneda Nacional</b>			
<b>Año Base : 2014</b>			
<b>Años</b>	<b>Ventas</b>	<b>Variacion</b>	<b>Porcentaje de variacion</b>
2014	21,292,937	21,292,937	100%
2015	19,827,475	-1,465,462	-6.88%
2016	18,638,785	-2,654,152	-12.46%

Fuentes: Reporte de ventas de la empresa COESTI S.A.

Elaborado: Autor

Del análisis de la tabla 01, tabla 02, Grafico 01 y la entrevista realizada al gerente general, según formatos establecidos en los anexos se ha encontrado lo siguiente:

La disminución de ventas en los últimos 2 años se ha debido básicamente a:

- La disminución de descuentos y eliminación de promociones a los clientes, haciendo que estos realicen sus compras en otros establecimientos.
- Aumento significativo de la competencia, encontrándose actualmente 5 estaciones de servicio a menos de 5 cuadras del establecimiento, habiéndose inaugurado en los últimos dos años 2 estaciones de servicio.
- La no participación por parte de la empresa COESTI S.A. en licitaciones públicas de organismos del Estado, esto con motivo de evitar las retenciones del 6% realizadas por estos organismos.

## 2. Análisis del porcentaje de ventas al Contado y Crédito 2016

<b>Tabla 03 : Analisis del Porcentaje de Ventas al Contado y Credito</b>			
Meses	Contado %	Credito %	Total %
Enero	51.66	48.34	100
Febrero	52.8	47.2	100
Marzo	52.67	47.33	100
Abril	52.85	47.15	100
Mayo	62.03	37.97	100
Junio	55.41	44.59	100
Julio	60.48	39.52	100
Agosto	59.36	40.64	100
Septiembre	57.26	42.74	100
Octubre	61.14	38.86	100
Noviembre	59.74	40.26	100
Diciembre	64.44	35.56	100
<b>% Promedio de ventas al Contado y Credito</b>	<b>57.49</b>	<b>42.51</b>	<b>100.00</b>

Fuentes: Reporte de ventas de la empresa COESTI S.A.  
Elaborado: Autor

Se observo que el porcentaje de ventas al crédito en la empresa según es altamente significativo, lo cual se encuentra incidiendo en la solvencia financiera de la empresa, pues ante la ausencia de políticas de cobranzas claras y documentadas en las cuentas por cobrar a los



clientes, tal y como lo demuestra el Estado de situación financiera del año 2016, en donde encontramos -76,134.24 de estimación de cuentas de cobranza dudosa.

### 3. Diagnóstico actual del Sistema Organizacional

Para realizar el presente diagnóstico, y teniendo en cuenta la organización de la empresa, se utilizó los instrumentos como entrevista y observación visual respecto al personal involucrado en cada área de la empresa, obteniendo como resultado lo plasmado en la siguiente Tabla 04.

**TABLA 04: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPESA COESTI S.A.**

Definición de Funciones	Las funciones dentro de la organización se encuentran definidas de manera informal, sin contar la empresa con un manual de organización y funciones establecido. Los jefes de cada área delegan las funciones y deberes de manera verbal imposibilitando llevar un adecuado sistema de control de las responsabilidades y deberes de cada colaborador.
Definición de Procedimientos	No se tiene procedimientos documentados. Los procedimientos se encuentran definidos por la experiencia de los colaboradores de cada área, lo cual ha causado los continuos errores, pérdida de tiempo y duplicidad de funciones del personal. Así mismo se obtuvo como resultado que el área de ventas en la empresa es el área con mayores índices de errores y problemas.
Labores de Control	Se encontró un deficiente control en la totalidad de las áreas, no existiendo un adecuado control diario del flujo de efectivo producto de las ventas por cada turno y trabajador. Así mismo el área de créditos no cuenta con ningún supervisor de cobranzas, lo cual ha causado fuga de efectivo constante. Así también la

	<p>empresa viene afrontando el pago de acumulación de notas de débito a causa de la ineficiente labor de los encargados de pagos a proveedores.</p>
<p>Ámbito Laboral</p>	<p>Se observo que la rotación del personal de la empresa es demasiado alta, tanto en el área de ventas como administrativa ocasionando esto, gastos de capacitación constante, errores, duplicidad de funciones, perdida de información y principalmente fuga de efectivo de la empresa.</p>
<p>Ámbito de la Planeación Empresarial</p>	<p>Hasta antes del 2016 no existía ningún tipo de planeación empresarial plasmada y/o documentada, tras la expansión y creación de nuevas sucursales, la empresa ha tenido la necesidad de realizar y disponer la realización de flujos de efectivo, con sus respectivas proyecciones basadas en la capacidad y realidad de la empresa.</p>
<p>Ámbito Comercial</p>	<p>Al encontrarse la empresa en el distrito de la Esperanza (Av. Panamericana), sus ventas se encuentran destinadas a todo tipo de carros, desde volquetes, cisternas, camiones hasta autos de uso personal entre otros, lo cual hace que el flujo de efectivo diario de la empresa sea considerablemente alto, sin embargo la empresa ha disminuido el nivel de sus ventas de manera considerable en los últimos 3 años, a causa del aumento de la competencia, así como a la falta de promociones y descuentos a sus clientes.</p>

Fuente: Información obtenida de Entrevista y Observación Visual.

Elaborado: Autor

#### 4. Análisis de los Estados Financieros del año 2016 sin Planeamiento Financiero

Tabla Nº 05

**COESTI S.A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 de Diciembre del 2016**  
**Expresado en moneda nacional**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	672,870.00	Obligaciones Financieras	37,989.58
Inversiones Financieras	0.00	Remuneraciones y Participaciones por pagar	6,464.61
Cuentas por cobrar Comerciales (neto)	1,195,671.19	Tributos por Pagar	54,917.70
Otras cuentas por cobrar a partes relacion	0.00	Cuentas por pagar comerciales	995,185.49
Cuentas por cobrar a Personal	107,074.43	Otras cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00
Cuentas por cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas por pagar Diversas - Terceros	233,552.00
Existencias (neto)	375,069.00	Cuentas por pagar a los Accionistas, Directore:	0.00
Estimacion de Cuentas de Cobranza Dud	-76,134.24		
Activos No corrientes mantenidos para la \	0.00		
Gastos contratados por Anticipado	19,730.58		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b><u>2,294,280.96</u></b>		
 <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Activos Biologicos	0.00		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	957,269.55		
Activos Intangibles (neto)	62,371.85		
Otros Activos	0.00		
Otras Inversiones Financieras	0.00		
Activo Diferido	0.00		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b><u>1,019,641.40</u></b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b><u>1,328,109.38</u></b>
		 <b>PATRIMONIO</b>	
		<b>CAPITAL</b>	
		Capital	760,000.00
		Reservas Legales	1,325.98
		Resultados Acumulados	572,513.30
		Resultados del Ejercicio	651,973.70
		<b>TOTAL PATRIOMONIO</b>	<b><u>1,985,812.98</u></b>
 <b>TOTAL ACTIVO S./</b>	<b><u>3,313,922.36</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO S./</b>	<b><u>3,313,922.36</u></b>

Tabla Nº 06

**COESTI S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de Diciembre del 2016**  
**Expresado en Moneda Nacional**

<b>Ingresos Brutos</b>	<b>18,638,765.00</b>
<b>Ventas Netas (Ingresos Operacionales)</b>	<b>18,638,765.00</b>
Venta de Mercaderías	18,638,765.00
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-16,132,985.34</b>
Costo de Mercaderías	-16,041,562.82
Costo Operativo	-91,422.52
Utilidad Bruta	<u><u>2,505,779.66</u></u>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-1,571,539.27</b>
Gastos de Ventas	-1,160,851.32
Gastos Administrativos	-410,687.95
<b>Utilidad de Operación</b>	<u><u>934,240.39</u></u>
<b>Otros Ingresos (Gastos)</b>	<b>-2,849.39</b>
Gastos Financieros	-2,849.39
<b>Resultado antes de Participación e Impuestos</b>	<u><u>931,391.00</u></u>
Impuesto a la Renta 28%	279,417.30
<b>Utilidad Neta</b>	<u><u>651,973.70</u></u>

**Tabla Nº 07**

**Análisis de Ratios de Liquidez Sin Planeamiento Financiero**

<b>Liquidez</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,294,280.96}{1,328,109.38}$	1.73
-----------------	---	------

**Ratios de Liquidez**

<b>Prueba Acida</b>	$\frac{\text{Act.Cte - Inventarios}}{\text{Pasivo Cte}} = \frac{1,919,211.96}{1,328,109.38}$	1.45
---------------------	--	------

**Ratio de Liquidez general:** La empresa en el año 2016 tenía en activo corriente 1.73 veces más grande que el pasivo corriente, que a su vez se puede interpretar que la empresa por cada nuevo sol de pasivo corriente tenía 1.73 soles de activo corriente para cubrir esos pasivos.

Encontrándose esta ratio en un nivel relativamente ideal en la realidad de la empresa.

**Ratio de Prueba Acida:** Durante el 2016 la empresa pudo afrontar el nivel de sus deudas corrientes en 1.45 soles por cada sol de pasivo corriente, sin que la empresa dependa de la venta de sus inventarios de manera inmediata.

Alcanzando esta ratio en el año 2016 un nivel relativamente ideal en la empresa,

Tabla Nº 08

### Análisis de Ratios de Solvencia sin Planeamiento Financiero

Ratios de Solvencia	<b>Endeudamiento del Activo</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,328,109.38}{3,313,922.36}$	40.08%
	<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1,328,109.38}{1,985,812.98}$	0.67
	<b>Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{3,313,922.36}{1,985,812.98}$	1.67

**Ratio de Endeudamiento del Activo:** La empresa en el año 2016 tenía una dependencia financiera del 40.08% frente a sus acreedores, esto quiere decir que el 40.08% de los activos totales ha sido financiado por los acreedores externos. Teniendo una autonomía financiera del 59.92%.

Mostrando así esta ratio que la empresa acude o prefiere más utilizar las fuentes internas a las externas.

**Ratio de Endeudamiento Patrimonial:** La presente ratio nos permite saber que en el año 2016 la empresa tendrá comprometido su patrimonio 0.67 veces con respecto a su pasivo total.

**Ratio de Apalancamiento:** La empresa durante el año 2016 ha producido 1.67 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas (socios) de la empresa.

Tabla Nº 09

### Análisis de Ratios de Gestión sin Planeamiento Financiero

	<b>Rotacion de Cartera</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas x Cobrar Terc}} = \frac{18,638,765.00}{1,195,671.19}$	15.59
	<b>Rotacion de Activo fijo</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{18,638,765.00}{1,019,641.40}$	18.28
<b>Ratios de Gestion</b>	<b>Rotacion de Ventas</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{18,638,765.00}{3,313,922.36}$	5.62
	<b>Periodo medio de Cobranza</b>	$\frac{\text{Ctas x Cob Ter} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{430,441,628.40}{18,638,765.00}$	23.09
	<b>Periodo medio de Pago</b>	$\frac{\text{Ctas x Pag Ter} * 360}{\text{Compras}} = \frac{358,266,776.40}{16,132,985.34}$	22.21
	<b>Impacto Gastos de Admin y Ventas</b>	$\frac{\text{Gastos Adm y Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{1,571,539.27}{18,638,765.00}$	8%

**Ratio de Rotación de Cartera:** Las cuentas por cobrar comerciales terceros, en la empresa durante el año 2016 giraron en promedio 15.59 veces en relación a las ventas, reflejando las débiles políticas de recuperación de créditos de la empresa.

**Ratio de Rotación de Activo Fijo:** La empresa durante el 2016 vendió en el mercado 18.28 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

**Ratio de Rotación de Ventas:** La empresa durante el 2016 logro vender 5.62 soles por cada sol de capital invertido en el activo total.

**Ratio de Periodo medio de Cobranza:** La empresa durante el año 2016 ha tardado en promedio 23.09 días en hacer convertir las cuentas por cobrar comerciales a terceros en efectivo.

**Ratio Periodo medio de Pago:** La empresa en promedio durante el 2016 tardo en pagar a sus proveedores de existencias 22.21 días, notando que esta ratio es menor en 0.88 en

comparación a la ratio de periodo medio de cobranza, haciendo notar que la empresa pago a sus proveedores antes de que se haga efectivos sus cobros de la cartera de cuentas por cobrar comerciales terceros.

**Ratio de Impacto de Gastos de Administración y Ventas:** Los gastos de ventas y de administración en el año 2016 representaron el 8% en relación a las ventas, es decir la empresa tuvo que invertir el 8% en gastos de ventas y de administración para obtener el nivel de ventas del año 2016. Dicho de otra manera, los gastos administrativos y ventas absorbieron el 8% de la utilidad bruta de la empresa durante el año 2016.

Tabla N° 10

### Análisis de Ratios de Rentabilidad sin Planeamiento Financiero

<b>Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)</b>	$\frac{U. Neta \times Ventas}{Ventas \ A \ Total} = \frac{12,151,984,580,480.50}{61,767,420,094,421.50}$	20%
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{Ventas - C. de Ventas}{Ventas} = \frac{2,505,779.66}{18,638,765.00}$	12%
<b>Ratios de Rentabilidad</b>		
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{Utilidad Operacional}{Ventas} = \frac{934,240.39}{18,638,765.00}$	5%
<b>Rentabilidad Neta de ventas</b>	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas} = \frac{651,973.70}{18,638,765.00}$	3%
<b>Rentabilidad Operacional Patrimonial</b>	$\frac{Utilidad Operacional}{Patrimonio} = \frac{934,240.39}{1,985,812.98}$	47%

**Ratio de Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) o Rentabilidad Económica:** La empresa durante el año 2016 obtuvo un 20% de utilidad neta sobre el activo, lo cual representa que la empresa ha obtenido por cada sol invertido en los activos un rendimiento de 20%. Descomponiendo la formula se obtuvo que la empresa obtuvo 3% de margen de utilidad sobre las ventas y una rotación de ventas de 5.62. Mostrando con esta ratio que la capacidad del activo en la empresa es del 20% para generar utilidad independientemente de la fuente de financiamiento.

**Ratio de Margen Bruto:** La empresa en el año 2016 por cada sol de ventas genero 13% de utilidad bruta, representando el costo de ventas el 87% en relación a las ventas totales.



**Ratio de Margen Operacional:** La empresa en el año 2016 genero una utilidad equivalente al 5% con respecto a la totalidad de ventas del mismo año. Representando el costo de ventas el 87%, los gastos de ventas el 6% y los gastos administrativos el 2% con respecto a la totalidad de ventas.

**Ratio de Rentabilidad Neta de Ventas:** La empresa obtuvo un margen de utilidad neta del 3% con respecto a la totalidad de ventas. Es decir, la empresa por cada sol que vendió, obtuvo una utilidad del 3%.

**Ratio de Rentabilidad Operacional Patrimonial:** La utilidad del patrimonio bruto en el 2016 fue del 47% antes de deducir los gastos financieros y el impuesto a la renta.

Tabla No. 11

**Análisis de la Rentabilidad Financiera de la Empresa Coesti S.A. Estación de Servicio durante el año 2016 mediante el Sistema Dupont.**

$$\begin{array}{l}
 \text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}} \\
 \\
 \text{Sistema Dupont} = \frac{651,973.70}{18,638,765.00} \times \frac{18,638,765.00}{3,313,922.36} \times \frac{3,313,922.36}{1,985,812.98} \\
 \\
 \text{Sistema Dupont} = 0.03 \quad \times \quad 5.62 \quad \times \quad 1.67
 \end{array}$$

**Rentabilidad Financiera = 32.83%**

La empresa COESTI S.A. logro vender 5.62 soles por cada sol de capital invertido, logrando producir 1.67 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas (socios), generando así una utilidad neta del 3%.

## **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA CON LA APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO DURANTE EL AÑO 2017**

### **POLITICAS DE REALIZACION DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO**

#### **1. Crecimiento de las ventas**

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

#### **2. Implementación de Descuentos y promociones**

- Por compras que sean iguales o mayores a 50 galones, el descuento en Diesel será de 0.10 centavos por galón y en gasolinas el descuento será de 0.20 centavos por galón.
- En el caso de compradores que no superen los 50 galones, pero que tengan una frecuencia de atención mínima de 2 veces en la semana en la EESS durante 3 meses, se les dará como obsequio franelas, polos, panetones (en fiestas fin de año).

#### **3. Implementación de Líneas de Crédito**

- En caso de los clientes cuyas compras sean al crédito, además de definir como plazo máximo de crédito 15 días, se les creara proyectos de líneas de crédito máximos por cada tipo de combustible adquirido en el sistema contable, con lo cual y mediante previo acuerdo, se les controlara que no excedan en el límite de su crédito permitido y además la rotación de la cartera de cuentas por cobrar mejorara considerablemente.

#### **4. Implementación de Medios de pagos de Créditos**

- En caso de los clientes cuyas compras sean al crédito, estos tendrán que dejar en garantía, tanto una letra de cambio firmada o un cheque, por el monto total de la línea de crédito convenida por la empresa, en tal sentido la empresa, en caso de incumplimiento de pago por parte de su cliente, realizara las acciones pertinentes para el cobro del cheque o descuento de la letra de cambio.
- De forma obligatoria se deberá elaborar y firmar un contrato privado sobre compromiso de pago y abastecimiento con aquellos clientes cuya línea de crédito superen los 10,000.00 soles, en el cual la organización se comprometa el abastecimiento continuo de sus unidades y nuestro cliente se comprometa al pago de sus consumos dentro de las condiciones y plazos establecidos por la organización.

5. Implementación de Stock mínimos de Combustibles.

- El responsable del área de logística de la empresa deberá mantener la EESS con los stocks mínimos que se detallan a continuación, considerando para ello nuestra línea de crédito de 375,000.00 soles con nuestro principal Proveedor PRIMAX SA.

6. Mejorar la gestión del capital de trabajo

Para lograr este objetivo buscaremos acelerar la rotación de las cuentas por cobrar mediante una mejor gestión de los créditos para cada cliente y negociando con los proveedores una ampliación en las fechas de pago; esto con la finalidad de mantener un flujo de caja positivo.

Tabla N° 12

**PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL AÑO 2017**

**PRESUPUESTO DE MOVIMIENTO DE MERCADERIA EN UNIDADES**

DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
STOCK INICIAL MERCADERIAS	DIESEL gln	11,700	15,057	6,647	5,156	7,751	10,113	12,188	12,277	10,649	11,969	12,519	13,284
	GASHOL 84 gln	6,000	6,217	6,501	6,360	6,891	6,272	5,867	6,061	6,392	7,785	6,793	7,855
	GASHOL 90 gln	6,900	5,659	6,161	6,266	7,758	6,189	6,364	5,744	4,812	5,431	5,788	4,805
	GASHOL 95 gln	3,200	3,492	3,769	3,008	3,387	2,836	3,168	3,251	3,483	4,500	3,691	4,311
	GLP lts	74,000	84,626	135,452	139,475	128,947	123,503	93,423	96,327	147,385	111,435	111,132	102,069
COMPRAS	DIESEL gln	101,643	84,045	104,744	94,593	97,385	99,337	105,255	103,564	98,195	99,049	97,904	99,391
	GASHOL 84 gln	14,180	13,960	14,309	12,539	11,582	12,513	12,729	11,582	13,583	12,032	13,482	13,072
	GASHOL 90 gln	10,850	12,450	11,850	13,350	10,450	10,900	11,250	11,500	12,200	12,900	10,900	11,800
	GASHOL 95 gln	1,845	1,445	415	1,925	920	1,910	2,020	2,375	2,965	1,520	2,920	1,935
	GLP lts	456,376	415,538	456,666	454,410	449,767	393,513	469,405	522,977	414,858	455,562	431,066	469,618
DISPONIBLE P' VENTAS	DIESEL gln	113,343	99,102	111,391	99,749	105,136	109,450	117,443	115,841	108,844	111,018	110,423	112,675
	GASHOL 84 gln	20,180	20,177	20,810	18,899	18,473	18,785	18,596	17,643	19,975	19,817	20,275	20,927
	GASHOL 90 gln	17,750	18,109	18,011	19,616	18,208	17,089	17,614	17,244	17,012	18,331	16,688	16,605
	GASHOL 95 gln	5,045	4,937	4,184	4,933	4,307	4,746	5,188	5,626	6,448	6,020	6,611	6,246
	GLP lts	530,376	500,164	592,118	593,885	578,714	517,016	562,828	619,304	562,243	566,997	542,198	571,687
UNIDADES VENDIDAS	DIESEL gln	95,160	88,589	101,794	88,151	91,051	93,196	100,770	100,793	92,825	94,380	93,077	95,391
	GASHOL 84 gln	13,815	13,532	14,297	11,880	12,072	12,782	12,403	11,231	12,061	12,887	12,289	13,162
	GASHOL 90 gln	11,968	11,826	11,626	11,737	11,898	10,615	11,750	12,306	11,463	12,415	11,762	11,338
	GASHOL 95 gln	1,528	1,149	1,157	1,521	1,448	1,552	1,906	2,109	1,917	2,291	2,263	2,552
	GLP lts	441,328	361,095	448,152	460,325	450,696	416,420	464,844	467,238	446,335	451,244	435,762	469,816
COSTO OPERATIVO	DIESEL gln	642	597	686	594	614	628	679	680	626	636	628	643
	GASHOL 84 gln	148	144	153	127	129	136	132	120	129	138	131	141
	GASHOL 90 gln	123	121	119	121	122	109	121	126	118	127	121	116
	GASHOL 95 gln	25	19	19	25	24	25	31	34	31	37	37	42
	GLP lts	4,422	3,618	4,490	4,612	4,516	4,172	4,657	4,681	4,472	4,521	4,366	4,707
CONSUMO INTERNO	DIESEL gln	2,485	3,268	3,755	3,252	3,359	3,438	3,717	3,718	3,424	3,482	3,434	3,519
STOCK FINAL DE MERCADERIA	DIESEL gln	15,056	6,648	5,156	7,752	10,112	12,188	12,277	10,650	11,969	12,520	13,284	13,122
	GASHOL 84 gln	6,217	6,501	6,360	6,892	6,272	5,867	6,061	6,292	7,785	6,792	7,855	7,624
	GASHOL 90 gln	5,659	6,162	6,266	7,758	6,188	6,365	5,743	4,812	5,431	5,789	4,805	5,151
	GASHOL 95 gln	3,492	3,769	3,008	3,387	2,835	3,169	3,251	3,483	4,500	3,692	4,311	3,652
	GLP lts	84,626	135,451	139,476	128,948	123,502	96,424	93,327	147,385	111,436	111,232	102,070	97,164

Tabla N° 13

**PRESUPUESTO DE VENTAS**

FACT RENTA	1.50%
------------	-------

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
DIESEL	11.240	11.255	11.270	11.285	11.300	11.315	11.330	11.345	11.360	11.375	11.390	11.405
GASHOL 84	10.850	10.865	10.880	10.895	10.910	10.925	10.940	10.955	10.970	10.985	11.000	11.015
GASHOL 90	11.740	11.755	11.770	11.785	11.800	11.815	11.830	11.845	11.860	11.875	11.890	11.905
GASHOL 95	13.387	13.405	13.420	13.435	13.450	13.465	13.480	13.495	13.510	13.525	13.540	13.555
GLP	1.550	1.680	1.695	1.710	1.725	1.740	1.755	1.770	1.785	1.800	1.815	1.830

DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
UNIDADES VENDIDAS (glns y lts)	DIESEL	95,160	88,589	101,794	88,151	91,051	93,196	100,770	100,793	92,825	94,380	93,077	95,391
	GASHOL 84	13,815	13,532	14,297	11,880	12,072	12,782	12,403	11,231	12,061	12,887	12,289	13,162
	GASHOL 90	11,968	11,826	11,626	11,737	11,898	10,615	11,750	12,306	11,463	12,415	11,762	11,338
	GASHOL 95	1,528	1,149	1,157	1,521	1,448	1,552	1,906	2,109	1,917	2,291	2,263	2,552
	GLP	441,328	361,095	448,152	460,325	450,696	416,420	464,844	467,238	446,335	451,244	435,762	469,816
VENTAS S/.	DIESEL	1,069,596.50	997,070.52	1,147,218.38	994,784.04	1,028,876.30	1,054,512.74	1,141,724.10	1,143,496.59	1,054,492.00	1,073,572.50	1,060,147.03	1,087,934.36
	GASHOL 84	149,896.27	147,025.18	155,551.36	129,432.60	131,705.52	139,643.35	135,688.82	123,035.61	132,309.17	141,563.70	135,179.00	144,979.43
	GASHOL 90	140,506.86	139,014.63	136,838.02	138,320.55	140,396.40	125,416.23	139,002.50	145,764.57	135,951.18	147,428.13	139,850.18	134,978.89
	GASHOL 95	20,455.98	15,402.35	15,526.94	20,434.64	19,475.60	20,897.68	25,692.88	28,460.96	25,898.67	30,985.78	30,641.02	34,592.36
	GLP	684,058.84	606,639.60	759,617.64	787,155.75	777,450.60	724,570.80	815,801.22	827,011.26	796,707.98	812,239.20	790,908.03	859,763.28
<b>TOTAL VALOR VENTA</b>		<b>2,064,514</b>	<b>1,905,152</b>	<b>2,214,752</b>	<b>2,070,128</b>	<b>2,097,904</b>	<b>2,065,041</b>	<b>2,257,910</b>	<b>2,267,769</b>	<b>2,145,359</b>	<b>2,205,789</b>	<b>2,156,725</b>	<b>2,262,248</b>
<b>PAGO A CTA DEL IMP RTA</b>		22,469.67	30,967.72	28,577.28	33,221.29	31,051.91	31,468.57	30,975.61	33,868.64	34,016.53	32,180.38	33,086.84	32,350.88
<b>IGV</b>		371,613	342,927	398,655	372,623	377,623	371,707	406,424	408,198	386,165	397,042	388,211	407,205
<b>TOTAL - PRECIO DE VENTA</b>		<b>2,436,127</b>	<b>2,248,080</b>	<b>2,613,408</b>	<b>2,442,751</b>	<b>2,475,527</b>	<b>2,436,748</b>	<b>2,664,333</b>	<b>2,675,967</b>	<b>2,531,524</b>	<b>2,602,831</b>	<b>2,544,936</b>	<b>2,669,453</b>

Tabla N° 14

**PRESUPUESTO DE COBRANZAS**

CONTADO	57.48%
---------	--------

CREDITO	42.52%
RANGO 1-15	21.26%
RANGO 16-30	21.26%

DETALLE	RANGO DE DIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO
VENTA AL CONTADO		1,400,285	1,292,195	1,502,187	1,404,093	1,422,933	1,400,643	1,531,459	1,538,146	1,455,120	1,496,107	1,462,829	1,534,402	
COBRANZA DE CREDITO DIC-2016		318,470												
COBRANZA DE CREDITOS	1-15 DE C/ME	517,920	477,941	555,610	519,329	526,297	518,053	566,437	568,911	538,202	553,362	541,053	567,526	
COBRANZA DE CREDITOS	16-30 DE C/MES		517,920	477,941	555,610	519,329	526,297	518,053	566,437	568,911	538,202	553,362	541,053	567,526
TOTAL INGRESO EFECTIVO		2,236,676	2,288,057	2,535,739	2,479,032	2,468,559	2,444,993	2,615,949	2,673,494	2,562,232	2,587,671	2,557,244	2,642,981	

Tabla Nº 15

**PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCADERIAS**

		VALORES UNITARIOS DE COMPRA											
PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
DIESEL	10.380	10.400	10.410	10.430	10.440	10.460	10.470	10.490	10.500	10.520	10.530	10.550	
GASHOL 84	9.920	9.930	9.950	9.960	9.980	10.000	10.010	10.030	10.040	10.060	10.080	10.090	
GASHOL 90	10.480	10.490	10.510	10.530	10.540	10.560	10.580	10.590	10.610	10.620	10.640	10.660	
GASHOL 95	11.180	11.200	11.220	11.230	11.250	11.260	11.280	11.300	11.310	11.330	11.350	11.360	
GLP	1.2619	1.2819	1.3019	1.3219	1.3419	1.3619	1.3819	1.4019	1.4219	1.4419	1.4619	1.4819	
DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
STOCK INICIAL MERCADERIAS (S/.)	DIESEL	121,446	156,290	68,873	53,347	80,406	105,059	126,754	127,681	110,620	124,473	130,260	138,321
	GASHOL 84	59,491	61,645	64,459	63,056	68,354	62,177	58,125	60,063	63,385	77,383	67,394	78,097
	GASHOL 90	72,298	59,294	65,565	65,663	81,376	64,826	66,683	60,124	50,249	56,813	60,613	50,154
	GASHOL 95	35,786	39,056	42,156	33,621	37,879	31,676	35,420	36,357	38,973	50,475	41,318	48,353
	GLP	93,381	106,789	171,943	177,180	163,263	155,958	119,079	118,946	190,523	139,407	138,970	125,721
COMPRAS DE MERCADERIAS (S/.)	DIESEL	1,055,054	874,068	1,090,385	986,605	1,016,699	1,039,065	1,102,020	1,086,386	1,031,048	1,041,995	1,030,929	1,048,575
	GASHOL 84	140,666	138,623	142,375	124,888	115,588	125,130	127,417	116,167	136,373	121,042	135,899	131,896
	GASHOL 90	113,708	130,601	124,544	140,576	110,143	115,104	119,025	121,785	129,442	136,998	115,976	125,788
	GASHOL 95	20,627	16,184	4,656	21,618	10,350	21,507	22,786	26,838	33,534	17,222	33,142	21,982
	GLP	575,901	532,678	594,533	600,685	603,542	535,925	648,671	733,161	589,887	656,875	630,175	695,927
DISPONIBLE PARA VENTA (S/.)	DIESEL	1,176,500	1,030,358	1,159,258	1,039,952	1,097,105	1,144,124	1,228,774	1,214,067	1,141,668	1,166,468	1,161,189	1,186,896
	GASHOL 84	200,157	200,268	206,834	187,944	183,942	187,307	185,542	176,230	199,758	198,425	203,293	209,993
	GASHOL 90	186,006	189,895	190,109	206,239	191,519	179,930	185,708	181,909	179,691	193,811	176,589	175,942
	GASHOL 95	56,413	55,240	46,812	55,239	48,229	53,183	58,206	63,195	72,507	67,697	74,460	70,335
	GLP	669,282	639,467	766,476	777,865	766,805	691,883	767,750	852,107	780,410	796,282	769,145	821,648
VENTAS DE MERCADERIAS (S/.)	DIESEL	987,761	921,326	1,059,676	919,415	950,572	974,830	1,055,062	1,057,319	974,663	992,878	980,101	1,006,375
	GASHOL 84	137,045	134,373	142,255	118,325	120,479	127,820	124,154	112,647	121,092	129,643	123,873	132,805
	GASHOL 90	125,425	124,055	122,189	123,591	125,405	112,094	124,315	130,321	121,622	131,847	125,148	120,863
	GASHOL 95	17,083	12,869	12,982	17,081	16,290	17,476	21,500	23,832	21,681	25,957	25,685	28,991
	GLP	556,912	462,888	583,449	608,504	604,789	567,122	642,368	655,021	634,644	650,649	637,040	696,220
COSTO OPERATIVO (S/.)	DIESEL	6,664	6,209	7,141	6,195	6,410	6,569	7,109	7,133	6,573	6,691	6,613	6,784
	GASHOL 84	1,468	1,430	1,522	1,265	1,287	1,360	1,321	1,204	1,295	1,388	1,320	1,423
	GASHOL 90	1,289	1,269	1,251	1,274	1,286	1,151	1,280	1,334	1,252	1,349	1,287	1,237
	GASHOL 95	280	213	213	281	270	282	350	384	351	419	420	477
	GLP	5,580	4,638	5,846	6,097	6,060	5,682	6,436	6,562	6,359	6,519	6,383	6,975
CONSUMO INTERNO (S/.)	DIESEL	25,794	33,987	39,090	33,918	35,068	35,961	38,917	39,002	35,952	36,631	36,160	37,125
STOCK FINAL DE MERCADERIA (S/.)	DIESEL	156,281	68,836	53,352	80,423	105,055	126,764	127,686	110,614	124,480	130,270	138,315	136,612
	GASHOL 84	61,644	64,465	63,056	68,355	62,176	58,127	60,067	62,380	77,371	67,393	78,099	75,766
	GASHOL 90	59,292	64,570	66,669	81,374	64,828	66,685	60,113	50,254	56,817	60,615	50,154	53,842
	GASHOL 95	39,051	42,158	33,618	37,877	31,669	35,426	36,356	38,979	50,475	41,320	48,355	40,867
	GLP	106,790	171,942	177,182	163,264	155,956	119,079	118,946	190,524	139,407	139,114	125,722	118,452
<b>TOTAL SOLES</b>		<b>423,058</b>	<b>411,972</b>	<b>393,876</b>	<b>431,293</b>	<b>419,685</b>	<b>406,080</b>	<b>403,168</b>	<b>452,751</b>	<b>448,550</b>	<b>438,713</b>	<b>440,646</b>	<b>425,540</b>

Tabla N° 16

**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES**

DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO
PAGO DE COMPRAS DIC-2016		615,132												
COMPRAS AL CREDITO DEL 01-15	LIQUIDOS	784,683	683,884	803,537	751,199	739,157	767,153	809,023	797,475	784,960	776,925	776,377	783,370	
COMPRAS AL CREDITO DEL 16-30	LIQUIDOS		784,683	683,884	803,537	751,199	739,157	767,153	809,023	797,475	784,960	776,925	776,377	783,370
COMPRAS AL CONTADO	GLP	679,563	628,561	701,549	708,807	712,181	632,392	765,432	865,130	696,066	774,942	743,607	821,193	
<b>TOTAL</b>		<b>2,079,378</b>	<b>2,097,128</b>	<b>2,188,970</b>	<b>2,263,543</b>	<b>2,202,537</b>	<b>2,138,702</b>	<b>2,341,608</b>	<b>2,471,628</b>	<b>2,278,501</b>	<b>2,336,827</b>	<b>2,296,909</b>	<b>2,380,940</b>	



Tabla N° 17

**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS**

DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SALDO
VENTAS DE MERCADERIAS (S/.)	DIESEL	987,761	921,326	1,059,676	919,415	950,572	974,830	1,055,062	1,057,319	974,663	992,878	980,101	1,006,375	0
	GASHOL 84	137,045	134,373	142,255	118,325	120,479	127,820	124,154	112,647	121,092	129,643	123,873	132,805	0
	GASHOL 90	125,425	124,055	122,189	123,591	125,405	112,094	124,315	130,321	121,622	131,847	125,148	120,863	0
	GASHOL 95	17,083	12,869	12,982	17,081	16,290	17,476	21,500	23,832	21,681	25,957	25,685	28,991	0
	GLP	556,912	462,888	583,449	608,504	604,789	567,122	642,368	655,021	634,644	650,649	637,040	696,220	0
<b>TOTAL COSTO DE MERCADERIA</b>	<b>DIESEL</b>	<b>1,824,225</b>	<b>1,655,510</b>	<b>1,920,551</b>	<b>1,786,915</b>	<b>1,817,535</b>	<b>1,799,342</b>	<b>1,967,399</b>	<b>1,979,139</b>	<b>1,873,702</b>	<b>1,930,974</b>	<b>1,891,847</b>	<b>1,985,254</b>	<b>22,432,392</b>
COSTO OPERATIVO (S/.)	DIESEL	6,664	6,209	7,141	6,195	6,410	6,569	7,109	7,133	6,573	6,691	6,613	6,784	
	GASHOL 84	1,468	1,430	1,522	1,265	1,287	1,360	1,321	1,204	1,295	1,388	1,320	1,423	
	GASHOL 90	1,289	1,269	1,251	1,274	1,286	1,151	1,280	1,334	1,252	1,349	1,287	1,237	
	GASHOL 95	280	213	213	281	270	282	350	384	351	419	420	477	
	GLP	5,580	4,638	5,846	6,097	6,060	5,682	6,436	6,562	6,359	6,519	6,383	6,975	
<b>TOTAL COSTO DE M - COSTO O</b>		<b>15,281</b>	<b>13,759</b>	<b>15,973</b>	<b>15,112</b>	<b>15,313</b>	<b>15,043</b>	<b>16,496</b>	<b>16,618</b>	<b>15,829</b>	<b>16,366</b>	<b>16,023</b>	<b>16,895</b>	<b>188,708</b>
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>1,839,506</b>	<b>1,669,268</b>	<b>1,936,524</b>	<b>1,802,027</b>	<b>1,832,848</b>	<b>1,814,386</b>	<b>1,983,894</b>	<b>1,995,756</b>	<b>1,889,532</b>	<b>1,947,340</b>	<b>1,907,870</b>	<b>2,002,149</b>	<b>22,621,100</b>

Tabla N° 18

**PRESUPUESTO DE PAGO DE IGV**

DETALLE	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
IGV COBRADO EN LA VENTAS		371,612	342,927	398,655	372,623	377,623	371,707	406,424	408,198	386,165	397,042	388,211	407,205
IGV PAGADO EN LAS COMPRAS		343,072	304,588	352,169	337,387	334,138	330,612	363,585	375,181	345,651	355,344	350,302	364,350
PERCEPCIONES A FAVOR	DIESEL	12,450	10,314	12,867	11,642	11,997	12,261	13,004	12,819	12,166	12,296	12,165	12,373
	GASHOL 84	1,660	1,636	1,680	1,474	1,364	1,477	1,504	1,371	1,609	1,428	1,604	1,556
	GASHOL 90	1,342	1,541	1,470	1,659	1,300	1,358	1,404	1,437	1,527	1,617	1,369	1,484
	GASHOL 95	243	191	55	255	122	254	269	317	396	203	391	259
	TOTAL PERCEP	15,695	13,682	16,071	15,030	14,783	15,350	16,181	15,944	15,699	15,544	15,528	15,673
IGV POR PAGAR MENSUAL	DIESEL	12,846	24,658	30,416	20,207	28,702	25,746	26,658	17,074	24,815	26,155	22,381	27,181

## PRESUPUESTOS DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla N° 19

### REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES A LOS TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA

		BASICO	TOTAL	ESSALUD	ONP/AFP	NETO A PAG	TOT GAS PERS
GERENTE GENERAL	1	5,000.00	5,000.00	450.00	650.00	4,350.00	5,450.00
ADMINISTRADOR	1	3,000.00	3,000.00	270.00	390.00	2,610.00	3,270.00
CONTADOR GENERAL	1	2,600.00	2,600.00	234.00	338.00	2,262.00	2,834.00
ASISTENTE CONTABLE 01	1	1,400.00	1,400.00	126.00	182.00	1,218.00	1,526.00
ASISTENTE CONTABLE 02	1	1,400.00	1,400.00	126.00	182.00	1,218.00	1,526.00
ASISTENTE CONTABLE 03	1	1,300.00	1,300.00	117.00	169.00	1,131.00	1,417.00
ASISTENTE CONTABLE 04	1	1,200.00	1,200.00	108.00	156.00	1,044.00	1,308.00
		<b>15,900.00</b>	<b>15,900.00</b>	<b>1,431.00</b>	<b>2,067.00</b>	<b>13,833.00</b>	<b>17,331.00</b>

### GRATIFICACION PARA MESES DE JULIO Y DICIEMBRE

		BASICO	TOTAL	BONF ESSALUD	ONP/AFP	NETO A PAG	TOT GAS PERS
GERENTE GENERAL	1	10,000.00	10,000.00	900.00		10,900.00	10,900.00
ADMINISTRADOR	1	6,000.00	6,000.00	540.00		6,540.00	6,540.00
CONTADOR GENERAL	1	5,200.00	5,200.00	468.00		5,668.00	5,668.00
ASISTENTE CONTABLE 01	1	2,800.00	2,800.00	252.00		3,052.00	3,052.00
ASISTENTE CONTABLE 02	1	2,800.00	2,800.00	252.00		3,052.00	3,052.00
ASISTENTE CONTABLE 03	1	2,600.00	2,600.00	234.00		2,834.00	2,834.00
ASISTENTE CONTABLE 04	1	2,400.00	2,400.00	216.00		2,616.00	2,616.00
		<b>31,800.00</b>	<b>31,800.00</b>	<b>2,862.00</b>	<b>0.00</b>	<b>34,662.00</b>	<b>34,662.00</b>

Tabla N° 20

**COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)**

		BASICO	1/6 GRATIF	BASE IMP	ENER-ABRI	CANTIDAD	TOTAL CTS	MAYO-OCT	CANTIDAD	TOTAL CTS	NOV-DICIEM	CANTIDAD	TOTAL CTS
GERENTE GENERAL	1	5,000.00	833.33	5,833.33	1,944.44	1	1,944.44	2,916.67	1	2,916.67	972.22	1	972.22
ADMINISTRADOR	1	3,000.00	500.00	3,500.00	1,166.67	1	1,166.67	1,750.00	1	1,750.00	583.33	1	583.33
CONTADOR GENERAL	1	2,600.00	433.33	3,033.33	1,011.11	1	1,011.11	1,516.67	1	1,516.67	505.56	1	505.56
ASISTENTE CONTABLE 01	1	1,400.00	233.33	1,633.33	544.44	1	544.44	816.67	1	816.67	272.22	1	272.22
ASISTENTE CONTABLE 02	1	1,400.00	233.33	1,633.33	544.44	1	544.44	816.67	1	816.67	272.22	1	272.22
ASISTENTE CONTABLE 03	1	1,300.00	216.67	1,516.67	505.56	1	505.56	758.33	1	758.33	252.78	1	252.78
ASISTENTE CONTABLE 04	1	1,200.00	200.00	1,400.00	466.67	1	466.67	700.00	1	700.00	233.33	1	233.33
		<b>15,900.00</b>	<b>2,650.00</b>	<b>18,550.00</b>	<b>6,183.33</b>		<b>6,183.33</b>	<b>9,275.00</b>		<b>9,275.00</b>	<b>3,091.67</b>		<b>3,091.67</b>

Tabla N° 21

**PRESUPUESTO DE GASTO ADMINISTRATIVO – OPERATIVO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE PERSONAL	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	33,231	17,331	17,331	17,331	17,331	33,231
ESSALUD	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431
CTS				6,183						9,275		3,092
TRAS, COR YG DE V	362	296	219	232	196	183	279	907	346	324	150	150
ASESORIA Y CONSULTORIA	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222
ALQUILERES	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720
SERVICIOS BASICO	796	866	787	771	824	1,144	808	851	1,100	797	849	813
GOBIERNO CENTRAL - 64	174	150	158	172	159	146	168	157	154	165	157	168
SUMINISTROS	1,073	960	326	1,653	85	1,534	899	441	1,106	882	780	940
PROMOCIONES	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
DEPECIACION - IME	1,635	1,696	1,706	1,706	1,706	1,706	1,706	1,706	1,706	1,706	1,693	1,693
AMORTIZACION - INTANGI	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINIST</b>	<b>32,475</b>	<b>32,403</b>	<b>31,631</b>	<b>39,152</b>	<b>31,405</b>	<b>33,148</b>	<b>49,626</b>	<b>33,928</b>	<b>34,278</b>	<b>43,015</b>	<b>33,495</b>	<b>52,622</b>

Tabla N° 22

**PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE PERSONAL	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	34,662	15,900	15,900	15,900	15,900	34,662
ESSALUD		1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431	1,431
CTS					6,183						9,275	0
TRAS, COR YG DE V	362	296	219	232	196	183	279	907	346	324	150	150
ASESORIA Y CONSULTORIA	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222
ALQUILERES	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720	6,720
SERVICIOS BASICO	796	866	787	771	824	1,144	808	851	1,100	797	849	813
GOBIERNO CENTRAL - 64	174	150	158	172	159	146	168	157	154	165	157	168
SUMINISTROS	1,073	960	326	1,653	85	1,534	168	441	1,106	882	780	940
DEPECIACION - IME							168					
AMORTIZACION - INTANGI							168					
OTROS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	168	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINIST</b>	<b>29,247</b>	<b>30,545</b>	<b>29,763</b>	<b>31,101</b>	<b>35,720</b>	<b>31,280</b>	<b>46,962</b>	<b>30,629</b>	<b>30,979</b>	<b>30,441</b>	<b>39,484</b>	<b>49,106</b>

Tabla N° 23

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

### REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES A LOS TRABAJADORES DEL AREA OPERATIVA

		BASICO	TOTAL	ESSALUD	ONP/AFP	NETO A PAG	TOT GAS PERS
VENEDORES	15	750.00	11,250.00	1,012.50	1,462.50	9,787.50	12,262.50
VIGILANTES	02	850.00	1,700.00	153.00	221.00	1,479.00	1,853.00
CHOFER - SALAVERRY	01	1,400.00	1,400.00	126.00	182.00	1,218.00	1,526.00
CHOFER TALARA 01	01	1,500.00	1,500.00	135.00	195.00	1,305.00	1,635.00
CHOFER TALARA 02	01	1,500.00	1,500.00	135.00	195.00	1,305.00	1,635.00
		<b>6,000.00</b>	<b>17,350.00</b>	<b>1,561.50</b>	<b>2,255.50</b>	<b>15,094.50</b>	<b>18,911.50</b>

### GRATIFICACION PARA MESES DE JULIO Y DICIEMBRE

		BASICO	TOTAL	BONF ESSALUD	ONP/AFP	NETO A PAG	TOT GAS PERS
VENEDORES	15	1,500.00	22,500.00	2,025.00		24,525.00	24,525.00
VIGILANTES	02	1,700.00	3,400.00	306.00		3,706.00	3,706.00
CHOFER - SALAVERRY	01	2,800.00	2,800.00	252.00		3,052.00	3,052.00
CHOFER TALARA 01	01	3,000.00	3,000.00	270.00		3,270.00	3,270.00
CHOFER TALARA 02	01	3,000.00	3,000.00	270.00		3,270.00	3,270.00
		<b>12,000.00</b>	<b>34,700.00</b>	<b>3,123.00</b>	<b>0.00</b>	<b>37,823.00</b>	<b>37,823.00</b>

**Tabla N° 24**  
**COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)**

		BASICO	1/6 GRATIF	BASE IMP	ENER-ABRI	CANTIDAD	TOTAL CTS	MAYO-OCT	CANTIDAD	TOTAL CTS	NOV-DICIEM	CANTIDAD	TOTAL CTS
VENEDORES	1	750.00	125.00	875.00	291.67	15	4,375.00	437.50	15	6,562.50	145.83	15	2,187.50
VIGILANTES	1	850.00	141.67	991.67	330.56	2	661.11	495.83	2	991.67	165.28	2	330.56
CHOFER - SALAVERRY	1	1,400.00	233.33	1,633.33	544.44	1	544.44	816.67	1	816.67	272.22	1	272.22
CHOFER TALARA 01	1	1,500.00	250.00	1,750.00	583.33	1	583.33	875.00	1	875.00	291.67	1	291.67
CHOFER TALARA 02	1	1,500.00	250.00	1,750.00	583.33	1	583.33	875.00	1	875.00	291.67	1	291.67
		<b>6,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>2,333.33</b>		<b>6,747.22</b>	<b>3,500.00</b>		<b>10,120.83</b>	<b>1,166.67</b>		<b>3,373.61</b>



Tabla N° 25

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS (FLUJO OPERATIVO)**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE PERSONAL	17,350	17,350	17,350	17,350	17,350	17,350	36,262	17,350	17,350	17,350	17,350	36,262
ESSALUD	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562
CTS				6,747						10,121		3,374
ASESORIA Y CONSULTORIA		2,550	1,800									
MANTENIMIENTO Y REPAR	3,791	3,422	6,243		2,676	774	661		7,360	1,564		661
ALQUILERES	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880
SERVICIOS BASICOS	1,696	846	1,377	1,490	1,589	1,933	1,562	1,583	1,939	1,536	1,584	1,567
OTROS SERVICIOS PREST X TERC	3,975	3,612	3,377	5,560	1,762	3,542	1,674	3,054	3,884	3,106	3,616	2,356
SEGUROS				1,127	1,102	2,380	2,463		834	217	217	217
SUMINISTROS	7,453	5,064	1,705	14,469	6,205	8,596	5,936	10,123	5,026	1,659	7,329	6,301
FISE	11,108	9,323	11,301	10,665	10,450	9,820	11,506	12,239	10,323	10,891	10,471	11,169
CONSUMO INTERNO	11,790	19,971	21,091	19,901	21,067	21,944	21,921	22,986	21,955	22,610	22,156	21,107
DEPRECIACION	10,225	10,225	10,225	10,225	10,226	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225
AMORTIZACION - INTANGIBLE	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
OTROS GASTOS DE GESTION	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>97,316</b>	<b>102,291</b>	<b>104,397</b>	<b>117,462</b>	<b>102,355</b>	<b>106,492</b>	<b>122,138</b>	<b>107,488</b>	<b>108,824</b>	<b>109,207</b>	<b>102,876</b>	<b>123,167</b>

Tabla Nº 26

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA (FLUJO FINANCIERO)**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS DE PERSONAL	17,350	17,350	17,350	17,350	17,350	17,350	36,262	17,350	17,350	17,350	17,350	36,262
ESSALUD		1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562
CTS					6,747						10,121	
ASESORIA Y CONSULTORIA		2,550	1,800									
MANTENIMIENTO Y REPAR	3,791	3,422	6,243		2,676	774	661		7,360	1,564		661
ALQUILERES	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880	26,880
SERVICIOS BASICOS	1,696	846	1,377	1,490	1,589	1,933	1,562	1,583	1,939	1,536	1,584	1,567
OTROS SERVICIOS PREST X TERC	3,975	3,612	3,377	5,560	1,762	3,542	1,674	3,054	3,884	3,106	3,616	2,356
SEGUROS				1,127	1,102	2,380	2,463		834	217	217	217
SUMINISTROS	7,453	5,064	1,705	14,469	6,205	8,596	5,936	10,123	5,026	1,659	7,329	6,301
FISE	11,108	9,323	11,301	10,665	10,450	9,820	11,506	12,239	10,323	10,891	10,471	11,169
CONSUMO INTERNO												
DEPRECIACION												
AMORTIZACION - INTANGIBLE												
OTROS GASTOS DE GESTION	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>73,253</b>	<b>71,609</b>	<b>72,595</b>	<b>80,103</b>	<b>77,323</b>	<b>73,837</b>	<b>89,506</b>	<b>73,791</b>	<b>76,158</b>	<b>65,765</b>	<b>80,130</b>	<b>87,975</b>

Tabla N° 27

**PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS (OPERATIVO-FINANCIERO)**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INTERESES X PRESTAMO BBVA	841	752										
GASTOS FINANCIEROS												

Tabla N° 28

**PRESUPUESTOS DE INVERSION – COMPRA DE TERRENO**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRA DE TERRENO - MOCHE												2,000,000.00

**Tabla N° 29**  
**FLUJO DE EFECTIVO O FLUJO FINANCIERO**

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE</b>	672,870.00	646,566.01	665,481.78	808,204.44	848,852.82	950,573.17	1,091,576.35	1,122,727.12	1,159,646.78	1,235,150.88	1,332,793.94	1,414,273.79
<b>PRESUPUESTO DE COBRANZAS</b>	2,236,676.44	2,288,058.56	2,535,739.01	2,479,032.25	2,468,558.89	2,444,992.57	2,615,948.64	2,673,493.97	2,562,232.36	2,587,671.34	2,557,244.40	2,642,980.65
<b>PRESTAMO BBVA</b>												1,100,000.00
<b>TOTAL INGRESOS PROYECTADOS</b>	<b>2,909,546.44</b>	<b>2,934,624.56</b>	<b>3,201,220.79</b>	<b>3,287,236.70</b>	<b>3,317,411.72</b>	<b>3,395,565.74</b>	<b>3,707,524.99</b>	<b>3,796,221.09</b>	<b>3,721,879.15</b>	<b>3,822,822.22</b>	<b>3,890,038.34</b>	<b>5,157,254.45</b>
<b>EGRESOS</b>												
<b>PAGO A PROVEEDORES DE COMPRA</b>	2,079,378.00	2,097,128.00	2,188,970.00	2,263,543.00	2,202,537.00	2,138,702.00	2,341,608.00	2,471,628.00	2,278,501.00	2,336,827.00	2,296,909.00	2,380,940.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	29,247.00	30,545.00	29,763.00	31,101.00	35,720.00	31,280.00	46,962.00	30,629.00	30,979.00	30,441.00	39,484.00	49,106.00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	73,253.00	71,609.00	72,595.00	80,103.00	77,323.00	73,837.00	89,506.00	73,791.00	76,158.00	65,765.00	80,130.00	87,975.00
<b>GASTOS DE INVERSION</b>												2,000,000.00
<b>PAGOS SUNAT - IGV</b>	32,560.00	12,845.89	24,657.98	30,415.59	20,206.63	28,701.83	25,746.26	26,657.66	17,073.74	24,814.89	26,154.71	22,380.60
<b>PAGOS A CTA DEL IMP A LA RENTA</b>	22,469.67	30,967.72	28,577.28	33,221.29	31,051.91	31,468.57	30,975.61	33,868.64	34,016.53	32,180.38	33,086.84	32,350.88
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>			48,453.09									
<b>PAGO DE PRESTAMO - BBVA</b>	26,072.76	26,047.18										
<b>PAGOS DE CUENTA X PAGAR DIVERSAS</b>							50,000.00		50,000.00			
<b>TOTAL EGRESOS PROYECTADOS</b>	<b>2,262,980.43</b>	<b>2,269,142.78</b>	<b>2,393,016.35</b>	<b>2,438,383.87</b>	<b>2,366,838.55</b>	<b>2,303,989.39</b>	<b>2,584,797.87</b>	<b>2,636,574.30</b>	<b>2,486,728.27</b>	<b>2,490,028.28</b>	<b>2,475,764.55</b>	<b>4,572,752.47</b>
<b>SALDO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>646,566.01</b>	<b>665,481.78</b>	<b>808,204.44</b>	<b>848,852.82</b>	<b>950,573.17</b>	<b>1,091,576.35</b>	<b>1,122,727.12</b>	<b>1,159,646.78</b>	<b>1,235,150.88</b>	<b>1,332,793.94</b>	<b>1,414,273.79</b>	<b>584,501.97</b>

**Tabla N° 30**  
**FLUJO OPERATIVO**

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRESUPUESTO DE VENTAS	2,064,514.45	1,905,152.28	2,214,752.34	2,070,127.57	2,097,904.42	2,065,040.80	2,257,909.52	2,267,768.98	2,145,359.00	2,205,789.30	2,156,725.26	2,262,248.32	25,713,292.20
<b>TOTAL INGRESOS PROYECTADOS</b>	<b>2,064,514.45</b>	<b>1,905,152.28</b>	<b>2,214,752.34</b>	<b>2,070,127.57</b>	<b>2,097,904.42</b>	<b>2,065,040.80</b>	<b>2,257,909.52</b>	<b>2,267,768.98</b>	<b>2,145,359.00</b>	<b>2,205,789.30</b>	<b>2,156,725.26</b>	<b>2,262,248.32</b>	<b>25,713,292.20</b>
<b>COSTOS PROYECTADOS</b>	<b>-1,839,505.87</b>	<b>-1,669,268.30</b>	<b>-1,936,523.59</b>	<b>-1,802,026.61</b>	<b>-1,832,848.36</b>	<b>-1,814,385.74</b>	<b>-1,983,894.35</b>	<b>-1,995,756.33</b>	<b>-1,889,531.86</b>	<b>-1,947,339.65</b>	<b>-1,907,870.49</b>	<b>-2,002,149.08</b>	<b>-22,621,100.25</b>
COSTO DE MERCADERIA	1,824,225.08	1,655,509.58	1,920,550.58	1,786,914.79	1,817,534.88	1,799,342.48	1,967,398.53	1,979,138.69	1,873,702.38	1,930,973.87	1,891,847.13	1,985,253.76	22,432,391.75
COSTO OPERATIVO	15,280.78	13,758.72	15,973.01	15,111.82	15,313.48	15,043.27	16,495.82	16,617.63	15,829.49	16,365.78	16,023.37	16,895.32	188,708.49
<b>UTILIDAD BRUTA PROYECTADA</b>	<b>225,008.58</b>	<b>235,883.97</b>	<b>278,228.75</b>	<b>268,100.95</b>	<b>265,056.06</b>	<b>250,655.05</b>	<b>274,015.17</b>	<b>272,012.65</b>	<b>255,827.13</b>	<b>258,449.64</b>	<b>248,854.77</b>	<b>260,099.23</b>	<b>3,092,191.96</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	32,475.00	32,403.00	31,631.00	39,152.00	31,405.00	33,148.00	49,626.00	33,928.00	34,278.00	43,015.00	33,495.00	52,622.00	
GASTOS DE VENTAS	97,316.00	102,291.00	104,397.00	117,462.00	102,355.00	106,492.00	122,138.00	107,488.00	108,824.00	109,207.00	102,876.00	123,167.00	
<b>GASTOS OPERATIVOS PROYECTADO</b>	<b>-129,791.00</b>	<b>-134,694.00</b>	<b>-136,028.00</b>	<b>-156,614.00</b>	<b>-133,760.00</b>	<b>-139,640.00</b>	<b>-171,764.00</b>	<b>-141,416.00</b>	<b>-143,102.00</b>	<b>-152,222.00</b>	<b>-136,371.00</b>	<b>-175,789.00</b>	<b>-1,751,191.00</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN PROYECTADA</b>	<b>95,217.58</b>	<b>101,189.97</b>	<b>142,200.75</b>	<b>111,486.95</b>	<b>131,296.06</b>	<b>111,015.05</b>	<b>102,251.17</b>	<b>130,596.65</b>	<b>112,725.13</b>	<b>106,227.64</b>	<b>112,483.77</b>	<b>84,310.23</b>	<b>1,341,000.96</b>
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-841.00	-752.00											-1,593.00
GASTOS FINANCIEROS	841.00	752.00											1,593.00
<b>SALDO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>94,376.58</b>	<b>100,437.97</b>	<b>142,200.75</b>	<b>111,486.95</b>	<b>131,296.06</b>	<b>111,015.05</b>	<b>102,251.17</b>	<b>130,596.65</b>	<b>112,725.13</b>	<b>106,227.64</b>	<b>112,483.77</b>	<b>84,310.23</b>	<b>1,339,407.96</b>

## 5. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2017 CON PLANEAMIENTO FINANCIERO

Tabla Nº 31

COESTI S.A.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO			
AL 31 de Diciembre del 2017			
Expresado en moneda nacional			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	584,501.97	Obligaciones Financieras	146,575.31
Inversiones Financieras	0.00	Remuneraciones y Participaciones por pagar	6,465.28
Cuentas por cobrar Comerciales (neto)	567,525.71	Tributos por Pagar	64,346.75
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	0.00	Cuentas por pagar comerciales	783,370.00
Cuentas por cobrar a Personal	0.00	Otras cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00
Cuentas por cobrar Diversas - Terceros	0.00	Cuentas por pagar Diversas - Terceros	26,477.57
Existencias (neto)	425,539.51	Cuentas por pagar a los Accionistas, Directores	0.00
Estimacion de Cuentas de Cobranza Dudosa	0.00		
Activos No corrientes mantenidos para la venta	0.00		
Gastos contratados por Anticipado	11,676.70		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b><u>1,589,243.89</u></b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b><u>1,027,234.91</u></b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Obligaciones Financieras	953,424.69
Activos Biologicos	0.00		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	2,814,203.55	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>953,424.69</u></b>
Activos Intangibles (neto)	54,595.85		
Otros Activos	0.00		
Otras Inversiones Financieras	0.00		
Activo Diferido	417,090.22		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b><u>3,285,889.62</u></b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>1,980,659.60</u></b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		<b>CAPITAL</b>	
		Capital	760,000.00
		Reservas Legales	1,325.98
		Resultados Acumulados	1,188,865.32
		Resultados del Ejercicio	944,282.61
		<b>TOTAL PATRIOMONIO</b>	<b><u>2,894,473.91</u></b>
<b>TOTAL ACTIVO S/</b>	<b><u>4,875,133.51</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO S/</b>	<b><u>4,875,133.51</u></b>

Tabla Nº 32

**COESTI S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**Al 31 de Diciembre del 2017**  
**Expresado en Moneda Nacional**

<b>Ingresos Brutos</b>	<b>25,713,292.20</b>
<b>Ventas Netas (Ingresos Operacionales)</b>	<b>18,638,765.00</b>
Venta de Mercaderías	18,638,765.00
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-22,621,100.25</b>
Costo de Mercaderías	22,432,391.75
Costo Operativo	188,708.49
Utilidad Bruta	<u><u>3,092,191.96</u></u>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>-1,751,191.00</b>
Gastos de Ventas	-1,304,013.00
Gastos Administrativos	-447,178.00
<b>Utilidad de Operación</b>	<u><u>1,341,000.96</u></u>
<b>Otros Ingresos (Gastos)</b>	<b>-1,593.00</b>
Gastos Financieros	-1,593.00
<b>Resultado antes de Participación e Impuestos</b>	<u><u>1,339,407.96</u></u>
Impuesto a la Renta 29.5%	395,125.35
<b>Utilidad Neta</b>	<u><u>944,282.61</u></u>

Tabla N° 33

### Análisis de Ratios de Liquidez con Planeamiento Financiero

<b>Liquidez</b>	<u>Activo Corriente</u>	=	<u>1,589,243.89</u>	1.55
	Pasivo Corriente		1,027,234.91	

#### Ratios de Liquidez

<b>Prueba Acida</b>	<u>Act.Cte - Inventarios</u>	=	<u>1,163,704.38</u>	1.13
	Pasivo Cte		1,027,234.91	

**Ratio de Liquidez General:** La empresa en el año 2017 tendría en activo corriente 1.55 veces más grande que el pasivo corriente, que a su vez se puede interpretar que la empresa por cada sol de pasivo corriente tenía 1.55 soles de activo corriente para cubrir esos pasivos.

La disminución de este ratio en 0.18, se da porque en comparación del año 2016, en el 2017 se observa que existe una política efectiva de cobro a sus clientes, puesto que en el 2016 la cartera de cuentas por cobrar a los clientes era de: 1,195,671.19, mientras que en el año 2017 es de 567,525.71 soles, lo cual aumentara considerablemente el flujo de efectivo que hará posible en el mes de diciembre del año 2017 amortizar el 45% de la compra de terreno con miras a establecer una nueva sucursal.

Así mismo la disminución de la cartera por cobrar a diversas dirigida al Sr. Cáceres Müller Jorge Luis se redujo en un 100%, al compensar su deuda con los alquileres adeudados por la empresa.

Al cierre del 2017 el efectivo y equivalente de efectivo se ve reducido en 88,368.03 soles, esto a pesar del incremento del nivel de ventas, puesto que durante el año la empresa pretende cubrir el 45% de la compra del terreno ubicado en Panamericana – Moche y cancelar 100,000.00 soles de su deuda por alquileres de terreno al Sr. Cáceres Müller contraídas en el transcurso de los años anteriores al 2017.

Encontrándose esta ratio en un nivel relativamente ideal en la realidad de la empresa.

**Ratio de Prueba Acida:** Durante el año 2016 la empresa pudo afrontar el nivel de sus deudas corrientes en 1.13 soles por cada sol de pasivo corriente, sin que la empresa dependa de la venta de sus inventarios de manera inmediata.

La reducción de este ratio es 0.32 se produjo básicamente a la reducción del efectivo y las cuentas por cobrar comerciales.

Alcanzando este ratio en el 2017 un nivel relativamente ideal en la empresa.



Tabla N° 34

### Análisis de Ratios de Solvencia con Planeamiento Financiero

<b>Ratios de Solvencia</b>	<b>Endeudamiento del Activo</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,980,659.60}{4,875,133.51}$	40.63%
	<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1,980,659.60}{2,894,473.91}$	0.68
	<b>Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4,875,133.51}{2,894,473.91}$	1.68

**Ratio de Endeudamiento del Activo:** La empresa en el año 2017 tendría una dependencia financiera del 40.63% frente a sus acreedores, esto quiere decir que el 40.63% de los activos totales ha sido financiado por los acreedores externos, teniendo una autonomía financiera de 59.37%.

El leve aumento de este ratio en 0.55% se debe básicamente al endeudamiento que la empresa tendrá que recurrir a 1,100,000.00 soles para realizar la compra del terreno, a la disminución significativa de 211,815.49 soles de las cuentas por pagar comerciales terceros, al aumento en el activo fijo en 1,849,158.00, a la eliminación de las cuentas por cobranza dudosa y a la disminución de las cuentas por cobrar comerciales terceros en 628,145.48 soles, estos últimos a causa de la implementación de adecuadas políticas de pago, eliminando así las sucesivas notas de débito enviadas por nuestros principales proveedores de mercadería.

**Ratio de Endeudamiento Patrimonial:** El presente ratio nos permite saber que en el año 2017 la empresa tendrá comprometido su patrimonio 0.68 veces con respecto a su pasivo total. Es decir, el 68% del pasivo se encuentra financiado por fuentes internas, mientras que el 32% del pasivo total se encuentra financiado por acreedores externos.

En comparación al año 2016 este ratio aumento muy levemente en 0.02, debido al aumento del pasivo total en 1,100,000.00 soles, al aumento de la utilidad neta en 292,308.91, a la disminución de las cuentas por pagar comerciales – terceros en 211,815.49 y a la disminución de las cuentas por pagar diversas en 207,074.43 soles.

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende para el análisis de la presente investigación, que la empresa COESTI S.A. tiene capacidad de pago tanto a corto como a largo plazo, tal y como lo demuestra sus ratios de Liquidez y Solvencia, así mismo el riesgo se basa en la calidad de los activos fijos que mantiene la empresa, siendo un terreno el causante de este aumento, se sostiene que la calidad del activo es alto, pues la tendencia actual de

los terrenos es a valorarse cada vez más, no generando por el contrario depreciación alguna. Se afirma también que las calidades de los activos corrientes de la empresa son de alta calidad en la medida que tienen gran índice de convertibilidad a efectivo tal y como lo demuestran sus ratios de gestión.

**Ratio de Apalancamiento:** La empresa en el año 2017 ha producido 1.68 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas – socios de la empresa, representando el activo 1.68 veces al patrimonio, notando con esto que el nivel de endeudamiento aumento a 0.02 en comparación con el año 2016, esto como motivo a la inyección de capital de fuentes externas, con el objeto de realizar la compra de activo fijo que sirvan para abrir una nueva sucursal en el distrito de Moche.

**Tabla Nº 35**

**Análisis de Ratios de Gestión con Planeamiento Financiero**

	<b>Rotacion de Cartera</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas x Cobrar Terc}} = \frac{25,713,292.20}{567,525.71}$	45.31
	<b>Rotacion de Activo fijo</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{25,713,292.20}{2,868,799.40}$	8.96
<b>Ratios de Gestion</b>	<b>Rotacion de Ventas</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{25,713,292.20}{4,875,133.51}$	5.27
	<b>Periodo medio de Cobranza</b>	$\frac{\text{Ctas x Cob Ter} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{204,309,255.70}{25,713,292.20}$	7.95
	<b>Periodo medio de Pago</b>	$\frac{\text{Ctas x Pag Ter} * 360}{\text{Compras}} = \frac{282,013,200.00}{23,090,988.37}$	12.21
	<b>Impacto Gastos de Admin y Ventas</b>	$\frac{\text{Gastos Adm y Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{1,751,191.00}{25,713,292.20}$	7%

**Ratio de Rotación de Cartera:** Las cuentas por cobrar comerciales terceros, en la empresa durante el año 2017 serán en promedio de 45.31 veces en relación a las ventas, reflejando la implementación de nuevas y eficaces políticas de recuperación de créditos de la empresa.

En comparación al año 2016 este ratio tuvo un aumento de 29.72 veces, lo cual refleja que en el 2017 las cuentas por cobrar comerciales – terceros se convertirán en efectivo mucho más rápido que en año 2016.

**Ratio de Rotación de Activo Fijo:** La empresa durante el 2017 venderá en el mercado 8.96 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

Con respecto al 2016 la ratio disminuyo en 10.02 esto con motivo de que en diciembre del 2017 se proyecta realizar la compra de un terreno.

**Ratio de Rotación de Ventas:** La empresa durante el 2017 lograra vender 5.27 soles por cada sol de capital invertido en el activo total, lo cual refleja el claro aumento del activo total a causa del aumento del activo fijo de la empresa, aumentando este ultimo como consecuencia de la compra del terreno ubicado en la Panamericana – Moche.

**Ratio de Periodo medio de Cobranza:** La empresa durante el 2017 planea tardar en promedio 7.95 días en hacer convertir las cuentas por cobrar comerciales a terceros en efectivo.

En comparación al año 2016 este ratio disminuyo en 15.14 días, lo cual refleja la eficiencia en el área de cobranzas, a causa de la implementación de políticas de cobranzas rigurosas hacia los clientes.

**Ratio periodo Medio de Pago:** La empresa en promedio durante el 2017 espera pagar a sus proveedores de existencias en 12.21 días, notando que esta ratio es mayor en 4.26 en comparación al ratio de periodo medio de cobranza, haciendo notar que la empresa paga a sus proveedores después de que se hagan efectivos sus cobros de la cartera de cuentas por cobrar comerciales terceros.

En comparación al año 2016 este ratio disminuyo en 10 días para el 2017, esto gracias a que en el 2017 puede realizar sus pagos al vencimiento de sus deudas eliminando las progresivas notas de débito que en años anteriores se generaban a causa del atraso en los pagos a los proveedores. La planificación financiera en este rubro se basa a la consecución de lograr ampliar su línea de crédito con PRIMAX S.A.

**Ratio de Impacto de Gastos de Administración y Ventas:** Los gastos de ventas y administración en el año 2017 representaran el 7% en relaciona a las ventas, es decir la empresa tendrá que invertir el 7% en gastos de ventas y administración para obtener el nivel de ventas del año 2017. Dicho de otra manera, los gastos administrativos y ventas absorberán el 7% de utilidad bruta de la empresa durante el año 2017.

En comparación al año 2016 este ratio ha tenido una disminución del 1%, esto con motivo que la empresa realizara un mayor nivel de ventas, aprovechando sus mismos recursos tanto humanos como materiales.

Básicamente se nota que la variación del 1% se debe a la variación en los gastos de ventas, esto a pesar de que en año 2017 se implementara los descuentos y promociones en las ventas que haga que el nivel de ventas se eleve de tal manera que cubra los gastos de ventas, generando para la empresa mayor utilidad.

Cabe resaltar que se observó que tanto el personal de ventas como el activo fijo destinado a esta área, tiene grandes espacios de tiempo de ocio, por lo que la empresa pretende aprovechar esta situación, puesto que, al aumentar el nivel de ventas, tanto el personal como el activo se aprovecharan en forma óptima sin tener la empresa que generar mayores gastos, es así que la empresa plantea elevar las ventas contando básicamente con los mismos recursos de la empresa.

**Tabla Nº 36**

**Análisis de Ratios de Rentabilidad con Planeamiento Financiero**

<b>Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)</b>	$\frac{U.Neta \times Ventas}{Ventas \ A \ Total} = \frac{24,280,614,638,237.50}{125,355,732,532,623.00}$	19%
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{Ventas - C. \ de \ Ventas}{Ventas} = \frac{3,092,191.96}{25,713,292.20}$	12%
<b>Ratios de Rentabilidad</b>		
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{Utilidad \ Operacional}{Ventas} = \frac{1,341,000.96}{25,713,292.20}$	5%
<b>Rentabilidad Neta de ventas</b>	$\frac{Utilidad \ Neta}{Ventas} = \frac{944,282.61}{25,713,292.20}$	4%
<b>Rentabilidad Operacional Patrimonial</b>	$\frac{Utilidad \ Operacional}{Patrimonio} = \frac{1,341,000.96}{2,894,473.91}$	46%

**Ratio de Rentabilidad Neta del Activo (Dupont) o Rentabilidad Económica:** La empresa durante el año 2017 obtendrá un 21.10% de utilidad neta sobre el activo, lo cual representa que la empresa obtendrá por cada sol invertido en los activos un rendimiento de 21.10%. Descomponiendo al formula se obtuvo que la empresa obtuvo un margen de 4% de margen de utilidad sobre las ventas y 5.28 soles por cada sol de capital invertido en el activo total (ventas / activo total). Mostrando con este ratio que la capacidad del activo en la empresa es de 21.10% para generar utilidad independientemente de la fuente de financiamiento.

Con respecto al año 2016 se muestra que el ratio ha sufrido un aumento de 1.10 en su resultado final, sin embargo, se demuestra que el margen de utilidad sobre las ventas aumento en 1% esto traducido en valor monetario es 292,308.91 soles más de utilidad neta distribuible a los socios en comparación al 2016, así mismo se puede observar que la rotación de ventas sobre el

activo total disminuyó en 0.35, producto del aumento del activo total en 1,561,211.15 soles, esto último a consecuencia del aumento significativo del activo fijo y la disminución de las cuentas por cobrar comerciales terceros.

**Ratio de Margen Bruto:** La empresa en el año 2017 por cada sol de ventas generó 12% de utilidad bruta, representando el costo de ventas el 88% en relación a las ventas totales.

En comparación del año 2016 la ratio de margen bruto se ha mantenido puesto que, al aumentar el nivel de ventas de la empresa, también aumentó en forma proporcional el costo de ventas.

**Ratio de Margen Operacional:** La empresa en el año 2017 generó una utilidad equivalente al 5% con respecto a la totalidad de ventas del mismo año. Representando el costo de ventas el 88% y los gastos de ventas y administrativos el 7% con respecto a la totalidad de la venta.

En comparación al año 2016 el margen operacional aumentó en 1% pudiendo observarse que este aumento se debió a que si bien es cierto el costo de ventas permaneció en un 88%, los gastos de ventas y administración en relación a las ventas disminuyeron el 1% esto es posible gracias a que la empresa venderá más, sin incurrir en mayores gastos en el área de ventas puesto que optimizó la utilización de los recursos con los que cuenta actualmente, teniendo en cuenta que actualmente la empresa tiene tanto activo y personal con tiempo de ocio.

**Ratio de Rentabilidad Neta de Ventas:** La empresa obtendrá un margen de utilidad neta del 4% con respecto a la totalidad de las ventas. Es decir, la empresa por cada sol que vendió, obtuvo una utilidad de 4%.

En comparación al año 2016, esta ratio en el 2017 aumentó en 1% representado en valores monetarios por 292,308.91 soles.

**Ratio de Rentabilidad Operacional Patrimonial:** La utilidad del patrimonio bruto en el 2017 será del 46% antes de deducir los gastos financieros y el impuesto a la renta.

Con respecto al año 2016 este ratio en el 2017 aumentó en 1% lo cual es producto de un aumento en la utilidad operacional de 406,760.57 soles y al aumento del patrimonio en 908,660.93 soles.

Tabla N° 37

### Análisis de la Rentabilidad Financiera durante el año 2017 mediante el Sistema Dupont

Sistema Dupont	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	x	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$
Sistema Dupont	=	$\frac{944,282.61}{25,713,292.20}$	x	$\frac{25,713,292.20}{4,875,133.51}$	x	$\frac{4,875,133.51}{2,894,473.91}$
Sistema Dupont	=	0.04	x	5.28	x	1.68

**Rentabilidad Financiera = 35.48%**

La empresa COESTI S.A. logro vender 5.28 soles por cada nuevo sol de capital invertido, logrando producir 1.68 soles por cada sol invertido en sus fuentes internas (socios) generando así una utilidad neta de 4%.

En comparación al año 2016 la rentabilidad financiera aumento en 2.79% debido al aumento del nivel de ventas en 27.51% (expresado en unidades monetarias: 7,074,527.20 soles), la optimización de los recursos con los que la empresa actualmente cuenta y la implementación de políticas organizacionales dentro de la empresa.

## DISCUSIÓN

Sobre la base de los resultados del trabajo de campo y comparándolo con el marco teórico referido podemos precisar lo siguiente:

1. Respecto a la información recopilada sobre la situación financiera de la empresa COESTI S.A. se puede precisar que las ventas en los dos últimos años han disminuido debido a la no participación en licitaciones públicas de compra de combustibles de organismos del Estado y a la eliminación y minimización de políticas internas de la empresa; a precisar tenemos: eliminación de descuentos por cantidades y promociones, todo esto se reflejó en la ya mencionada disminución de ventas.
2. La entrada de nuevas estaciones de servicio a competir en la zona, logrando captar gran porcentaje de clientes, siendo así que se debe precisar en estos puntos vulnerables para la empresa, ya que lo que hoy planifique tendrá repercusión en un mediano y largo plazo, tal como lo menciona Stephen et al., 1996, quien define la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. Es por ello la necesidad de implantar políticas para aumentar el nivel de ventas tales como:

### Implementación de descuentos y promociones

- Por compras que sean iguales o mayores a 50 galones, el descuento en Diesel será de 0.10 centavos por galón y en gasolinas será de 0.20 centavos por galón.
  - En el caso de compradores que, aunque no pasen de los 50 galones, pero que tengan una frecuencia de atención mínima de 2 veces en la semana en la estación durante 3 meses se les dará como obsequios franelas, polos, panetones, etc.
3. Entre las diferencias financieras que debemos mencionar también se encuentran los índices elevados de créditos incobrables a favor de la empresa, siendo un factor clave para generar liquidez; es así que surge la necesidad de implantar y definir políticas del manejo de los créditos tales como:
    - En caso de los clientes cuyas compras sean al crédito, además de definir como plazo máximo de crédito 15 días, se les creara proyectos de línea de crédito máximo en el sistema contable, por cada tipo de combustible adquirido en nuestra estación de servicio, lo cual y mediante previo acuerdo, se les controlara que no excedan en el límite de su crédito permitido y además la rotación de la cartera de cuentas por cobrar mejorara considerablemente.

- Para los clientes cuyas compras sean al crédito, tendrán que dejar en garantía tanto una letra de cambio firmada o un cheque, por el monto total de la línea de crédito convenida por la empresa, en tal sentido la empresa en caso de incumplimiento de pago por parte de su cliente realizara las acciones pertinentes para el cobro del cheque o descuento de la letra de cambio.
  - De forma obligatoria de deberá elaborar y firmar un contrato privado sobre compromiso de pago y abastecimiento con aquellos clientes cuya línea de crédito superen los 10,000.00 soles, en el cual la organización se comprometa al abastecimiento continuo de sus unidades y nuestro cliente se comprometa al pago de sus consumos dentro de las condiciones y plazos establecidos por la organización.
4. En cuanto al sistema organizacional se puede evidenciar una organización informal carente de procedimientos y documentos en los cuales se encuentre plasmado los límites dentro de los cuales debe desempeñarse cada colaborador en su respectiva área, siendo que sucede la ineficiencia en las funciones a desempeñarse en áreas como contabilidad, teniendo como carencia el parcial control de pago a proveedores, generando notas de débito y malestar en los mismos, además de las ya mencionadas labores ineficientes de control crediticio; así mismo el área de personal que siendo vital para el buen funcionamiento de toda organización mantiene un alto índice de rotación de los mismos, esto debido a que no se crea el clima laboral adecuado (capacitaciones frecuentes y espacio de esparcimiento común). Siendo así que, es primordial considerar la debida orientación organizacional como parte de la planeación financiera de nuestra empresa, así como ya lo menciona CHIAVENATO, Idalberto y SAOIRO, Arao, "Planeación estratégica – fundamentos y aplicaciones", (2da Edición) , en el cual afirma que la gestión del talento humano en una organización es vital para poder conseguir los objetivos estratégicos dentro de una organización, manifestando también el mencionado autor que el talento humano funciona como el centro o cerebro de una organización.
5. Mediante el análisis financiero realizado a la empresa COESTI S.A. durante su último periodo se puede evidenciar que logro vender 5.62 soles por cada sol de capital invertido, logrando producir 1.67 soles por cada sol invertido de sus fuentes internas-socios, generando así una utilidad neta del 3%. Es así que al analizar estos resultados mediante el índice sistema Dupont se puede obtener una rentabilidad financiera del 32.83% anual, siendo así que para la magnitud de operaciones que realiza la empresa este resultado resulta relativamente regular pero no el ideal como así se demuestra mediante la implementación del plan financiero, que si es aplicado e implementado adecuadamente como se propone en la presente tesis, se observa un incremento de 2.65% anual.



6. La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos, pues bien en merito a este ultimo afirmamos que el proceso de planeación tanto como de corto como de largo plazo; es el componente más crítico de todo el sistema financiero, puesto que constituye la base así como el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planeación que determinamos lo que vamos a hacer y quien lo va hacer.

Siendo que Vargas López Nancy Josefina, en la prueba de capacidad profesional para optar el título de contador: “Incidencia del planeamiento financiero en una empresa minera” 2014 arribo a la siguiente conclusión:

- El Planeamiento financiero en una empresa constituye una de las más importante y significativas funciones de las decisiones financieras, que tiene por objeto pronosticar las futuras necesidades de recursos financieros, formular las políticas, estrategias y financiamiento.
7. Se observa que, de los resultados obtenidos y la presente discusión, se demuestra que mediante la implementación y realización del planeamiento financiero la empresa lograra aumentar su rentabilidad significativamente, al ser la aplicación de esta herramienta financiera de vital importancia para el logro de los objetivos de la empresa.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Del diagnóstico actual de ventas comparativo realizado en los últimos 3 años en paralelo se encontró que la disminución es progresiva, puesto que las ventas en el 2015 disminuyeron en 8.06% en relación al año 2014, así también las ventas en el año 2016 disminuyeron en un 12.47% en comparación al año base 2014 y en un 4.79% en relación al año 2015. Las disminuciones anualmente se deben básicamente a la disminución de descuentos y eliminación de promociones ofertadas anteriormente a los clientes, aumento de la competencia y la no participación de la empresa en licitaciones públicas (motivo de evitar las retenciones del 6%) tal como lo manifestó el gerente general de la empresa COESTI S.A.
2. Se observo que el año 2016 el porcentaje de ventas al crédito en la empresa es significativo, siendo este el 42.52% en promedio, lo cual se encuentra incidiendo en la solvencia financiera de la empresa, debido a la ausencia de políticas de cobranza bien definidas. Todo esto se ve reflejado en el estado de situación financiera del año 2016.
3. Al realizar el diagnóstico del sistema organizacional de COESTI S.A. se encontró evidencias claras de que no existe un adecuado lineamiento a seguir por parte del personal de cada área existente en la empresa. La informalidad de la delegación de funciones obstaculiza la eficiente labor de deberes y responsabilidades asignadas (procedimientos basados en la experiencia de los jefes de área, duplicidad de funciones y pérdida de tiempo: gestión empírica).
4. El área de ventas es la que tiene mayores índices de problemas y errores, puesto que no existe un adecuado control diario del flujo de efectivo producto de las ventas por cada turno y colaborador, lo cual genera fuga de efectivo constante, a la vez que esta situación perjudica a cada vendedor de turno (descuentos). Asimismo, se observó que esta área se encuentra un gran margen de tiempo de ocio tanto del personal como del activo material de la empresa.
5. Al diseñar el análisis de la rentabilidad financiera de la empresa COESTI S.A. mediante el sistema Dupont para el periodo 2016 se verifico que la empresa logro vender 5.62 soles por cada sol de capital invertido, logrando producir 1.67 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas-socios generando así una utilidad neta de 3%.

6. Al diseñar e implementar el planeamiento financiero para la empresa COESTI S.A. durante el año 2017, involucrando todas las políticas necesarias para obtener una óptima gestión se obtendría como resultados financieros proyectados un índice de 35.48% de rentabilidad financiera (indicador sistema Dupont). La empresa lograría vender 5.28 soles por cada sol de capital invertido, logrando producir 1.68 soles por cada sol invertido por sus fuentes internas-socios, generando así una utilidad neta del 4%.
7. En comparación del año 2016 la rentabilidad financiera aumentaría en 2.65% debido al aumento del nivel de ventas en 27.51%, expresado en unidades monetarias será de 7,074,527.20 soles.
8. El capital de trabajo está siendo administrado adecuadamente siguiendo las políticas internas de endeudamiento, cuentas por cobrar, compras al crédito de materiales, inventarios, por lo que su activo corriente es mayor que el pasivo corriente se genera una mayor liquidez periodo a periodo permitiendo cumplir con sus obligaciones financieras y con terceros.
9. Las decisiones financieras tomadas por la gerencia han permitido administrar adecuadamente el capital de trabajo de la empresa COESTI S.A. por lo que ha influido en la rentabilidad de manera favorable, buscando que periodo a periodo se maximice la rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

1. Que se continúe 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 2017.
2. La gerencia debe mantener los objetivos estratégicos planteados y buscar la implementación otros nuevos de acuerdo a las necesidades de la empresa, buscando un crecimiento sostenido.
3. Se sugiere implantar políticas eficaces de ventas, cobranzas de crédito, pago a proveedores y stock de inventarios, mejorando así el margen de utilidad neta, a través de descuentos y promociones, disminuyendo el rango de días de recuperación de créditos, pagando a los proveedores en límites de tiempos adecuados, conservar los stocks suficientes para el abastecimiento a nuestros clientes.
4. La gerencia y los accionistas de la empresa deben programar como meta que periodo a periodo se maximice la rentabilidad para obtener mayores y mejores beneficios y se logre una mayor consolidación de la empresa.
5. Se sugiere implementar nuevas políticas internas y mejorar las existentes de tal manera que permitan cubrir las políticas de contingencias y el sobreendeudamiento que pueda darse por caso fortuito.
6. Las decisiones tomadas por la gerencia deben estar en función a la implementación de las nuevas y mejoras políticas internas que permitan administrar el capital de trabajo generando así maximizar la rentabilidad.
7. Realizar nuevas inversiones o mejoramiento de las ya existentes con el excedente del efectivo, evitando así mantener en estado de ocio a nuestro activo.
8. Se sugiere buscar en organismos del Estado potenciales clientes, a través de la participación de Licitaciones Públicas de compra de combustibles de organismos del Estado.
9. Optimizar el uso de recursos con los que cuenta la empresa, sean estos el talento humano y los activos materiales de la empresa, buscando elevar el nivel de ventas, sin tener que necesariamente incrementar los gastos de ventas de la empresa.

## CAPITULO 6. REFERENCIAS Y ANEXOS

### REFERENCIAS

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

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

Ávila, D., & Arteaga, R. (2013). *Impacto del Análisis de la Información Contable y Financiera para la toma de decisiones de las Operaciones Comerciales de la Empresa Petrocentro Kalin de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). UPAO. Trujillo, Perú.

Canahua, D. (2012). *Estado de Situación Económica o Financiera*. Recuperado el 17 de Setiembre de 2015, de <http://blog.mangv.com/estado-de-situacion-financiera-o-economica>.

Flores Soria, J. (2000). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Cecof Asesores.

Osinergrmin. (2007, marzo). Informe N° 0106-2007-GART: Análisis de comentarios y sugerencias a prepublicación de Nuevo Procedimiento de Cálculo de Precios de Referencia de Combustibles.

Perdomo Moreno A. (2013), *Planeación Financiera*.

Flores Soria, J. (2015). *Análisis Financiero para contadores y su incidencia en la NIIF*. Lima: Instituto Pacífico.

Gitman, L. (2007). *Apalancamiento y Estructura de Capital en principios de Administración Financiera*. México.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.

Gómez Ramón, L. (2013) *Plan Financiero para la empresa Abrendaño Briceño Cía. Ltda* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Loja, Ecuador.

Horngrén, G (2007). *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial*. México: Pearson Education.

Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.

Moreno Fernández, J. (2011). *Las Finanzas en la Empresa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ortega, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Vargas, I. (2014). *Aplicación de un Planeamiento Financiero para mejorar la situación económica y financiera de la empresa Naviera J&A S.A.C durante el periodo 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENTREVISTA

Se realizó dos entrevistas dirigidas al Gerente General y al Contador de la empresa COESTI S.A.

#### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuánto tiempo viene funcionando la Empresa?
2. ¿Considera Usted que el nivel de ventas actual de la empresa es excelente, bueno, regular o malo? ¿Por qué?
3. ¿La empresa otorga descuentos o promociones a sus clientes para impulsar y elevar su nivel de ventas?
4. ¿Considera Usted que la gestión y manejo de su cartera de cuentas por cobrar a sus clientes es eficiente?
5. ¿La empresa durante el ejercicio cuenta con stocks suficiente para afrontar su nivel de ventas?
6. ¿Su empresa constantemente afronta problemas de solvencia financiera?
7. ¿Se encuentra realizando nuevas inversiones? Especificar
8. ¿Considera Usted que obtiene un nivel adecuado de Rentabilidad?
9. ¿Por qué el estudio de la Rentabilidad es tan importante en la empresa COESTI S.A.?
10. ¿Qué herramientas financieras utiliza la empresa?
11. ¿Su empresa cuenta con un Planeamiento financiero?
12. ¿Tienen algún reglamento o políticas para administrar el capital de trabajo?
13. ¿Está conectado el análisis de la liquidez con otros aspectos del análisis financiero?
14. ¿Cómo determinan el nivel óptimo de efectivo?
15. ¿Cuál es el propósito de tener cuentas por cobrar?
16. ¿Qué estrategias y políticas intervienen en las cuentas por cobrar?
17. ¿Cuál es el propósito de tener existencias?
18. ¿Cómo administran el pasivo corriente?
19. ¿Cuáles son las políticas de endeudamiento de corto plazo?
20. ¿Rentabilizan el efectivo?
21. ¿Cuál cree Ud. ¿Que son las principales deficiencias y obstáculos de su empresa?

## ANEXO 2. CUESTIONARIO

Dirigido al personal administrativo de la empresa COESTI S.A.

**Instrucciones:** Por favor marcar con una X una de las alternativas que se ofrecen en cada pregunta, de acuerdo a lo que considere desde su criterio personal y profesional.

1. ¿Qué nivel de conocimiento de administración financiera tiene?

Regular

Medio

Bueno

Alto

2. ¿Qué nivel de conocimiento en inversiones tiene?

Regular

Medio

Bueno

Alto

3. ¿Considera que la administración del capital de trabajo influye en la rentabilidad?

N/N

No

Si

Significativamente

4. ¿Qué nivel de conocimiento y dominio de herramientas financieras tiene?

Regular

Medio

Bueno

Alto



5. ¿Qué nivel de conocimiento en finanzas tiene?

- Regular
- Medio
- Bueno
- Alto

6. ¿Considera que es importante las finanzas en una empresa?

- No
- Si

7. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre lo que es administración de capital de trabajo?

- Regular
- Medio
- Bueno
- Alto

8. ¿La estructura de la administración del capital de trabajo está compuesta por activos y pasivos corrientes?

- No
- Si

9. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre lo que son activos y pasivos circulantes?

- Regular
- Medio
- Bueno
- Alto

10. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre lo que es rentabilidad?

- Regular
- Medio
- Bueno
- Alto

11. ¿En términos generales considera usted que las decisiones que tome la gerencia afecta la rentabilidad?

- No
- Si

12. ¿Es importante para usted que la empresa aumente la rentabilidad año a año?

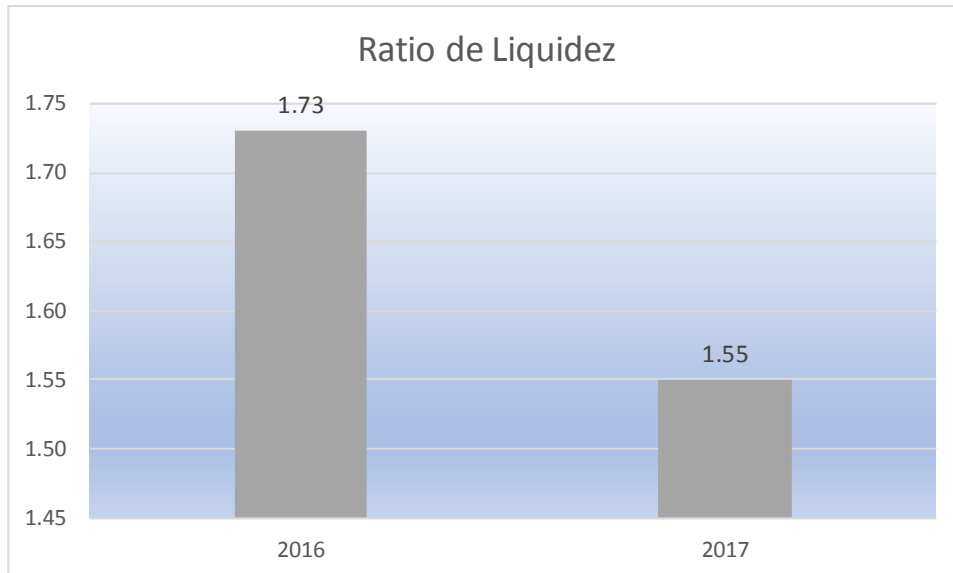
- No
- Si

13. ¿Cómo ha influenciado la administración del capital de trabajo en la rentabilidad?

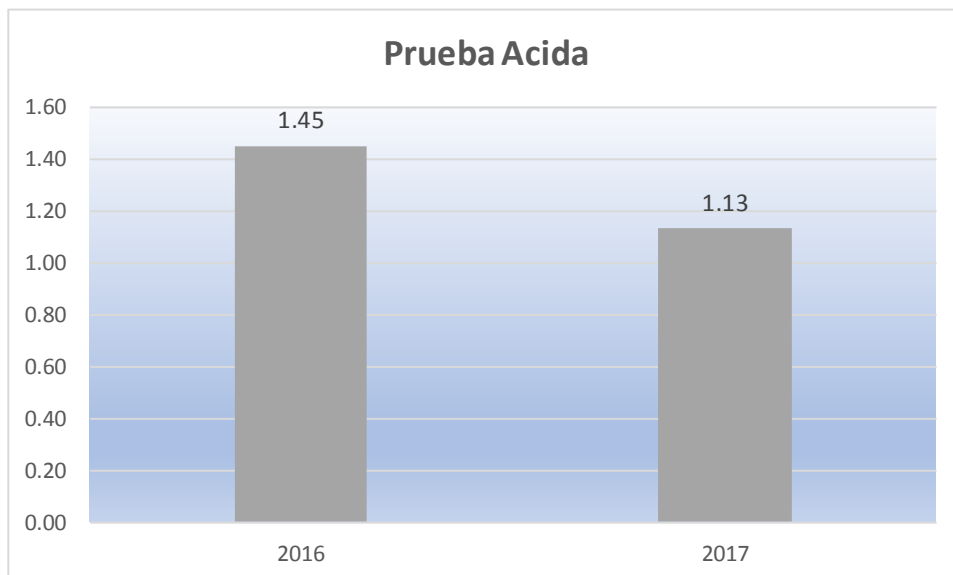
- Rentabilizando el efectivo
- Administrando el pasivo corriente
- Políticas hasta cuanto invertir

### ANEXO 3. REPRESENTACION GRAFICA DE RATIOS

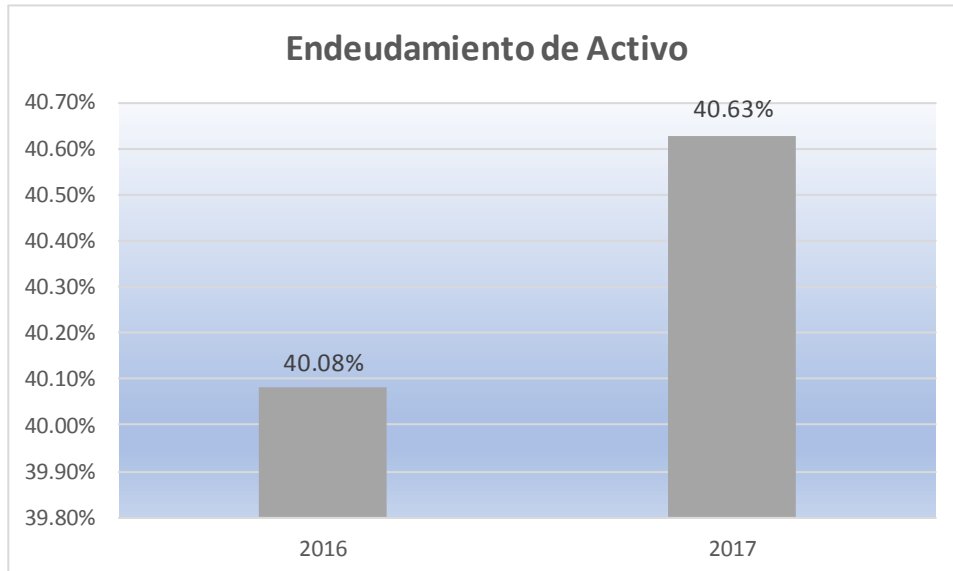
**Grafico No. 02**



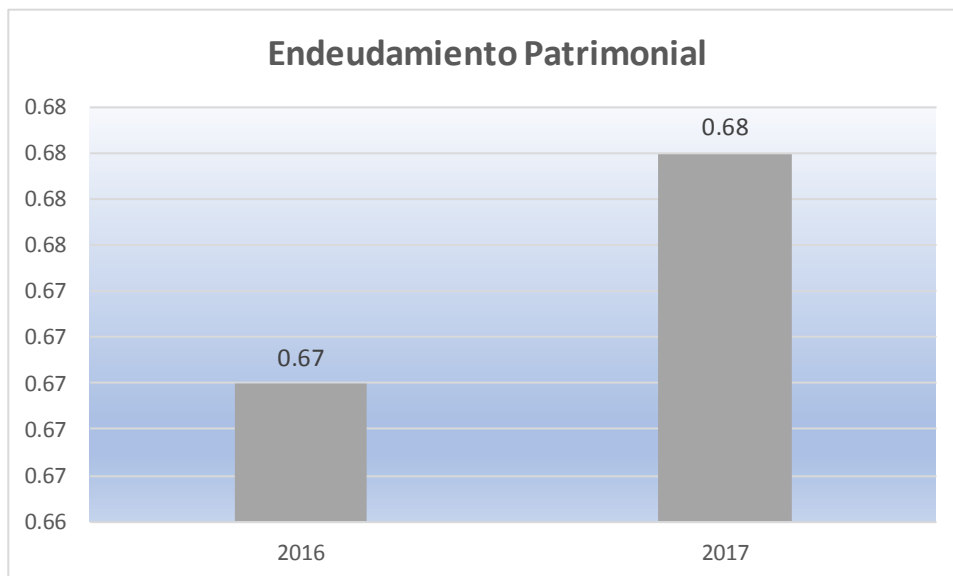
**Grafico No. 03**



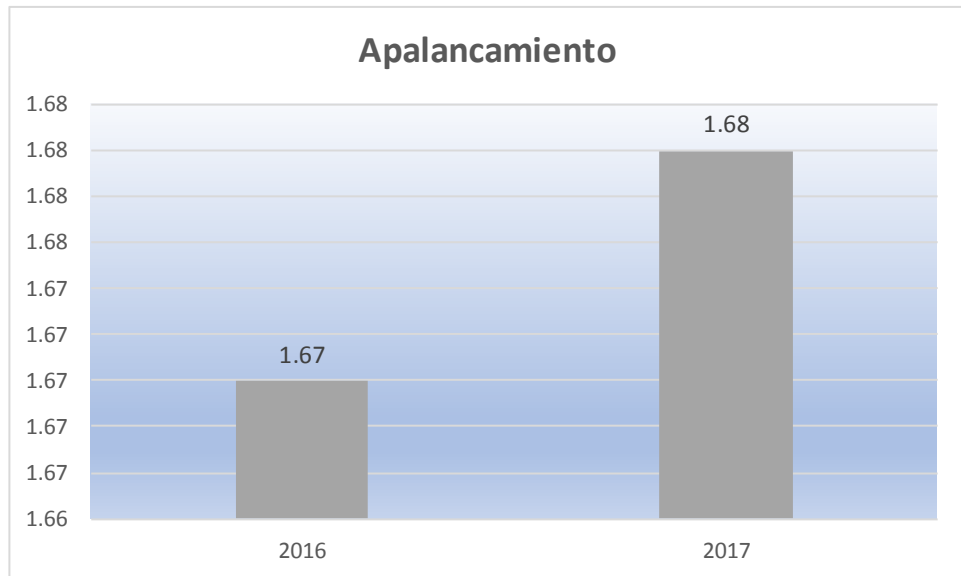
**Grafico No. 04**



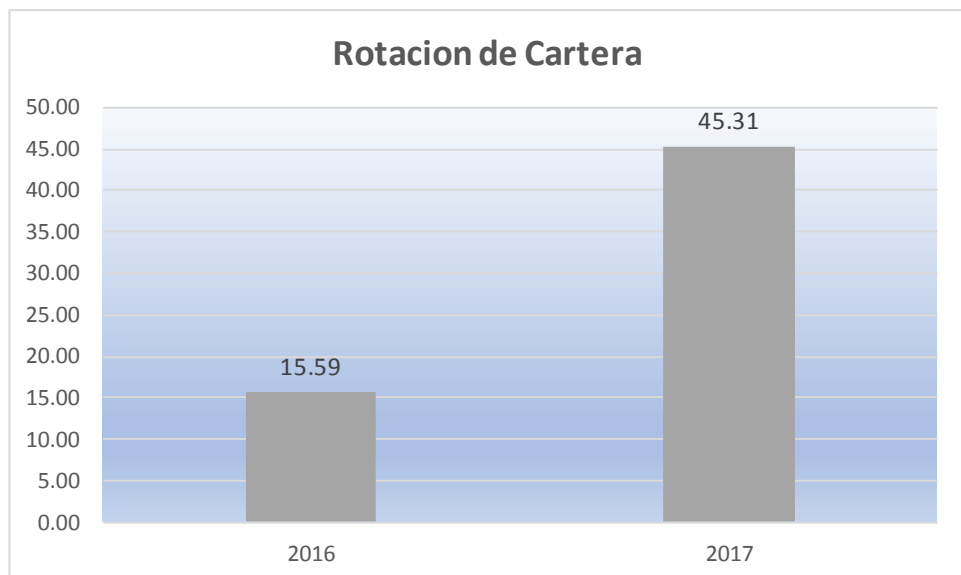
**Grafico No. 05**



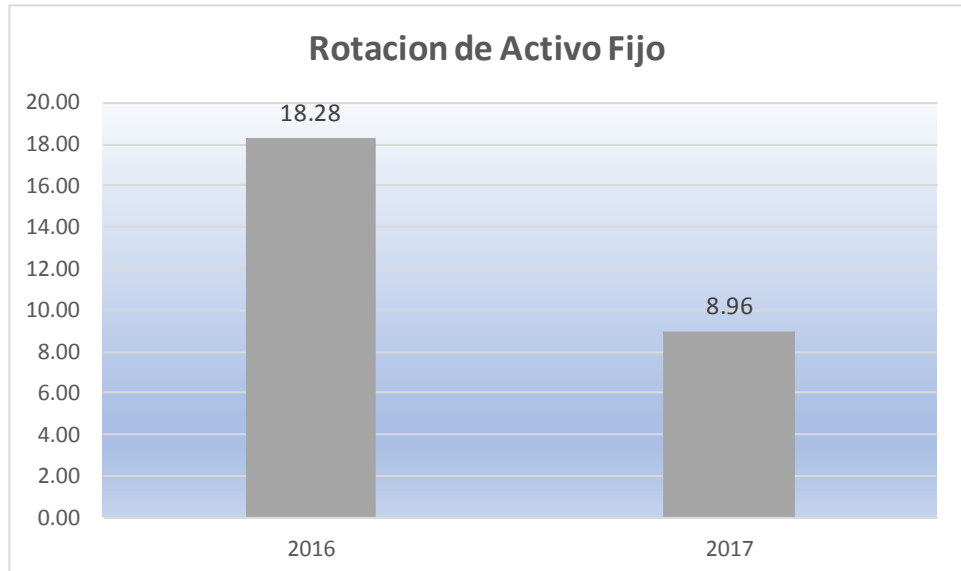
**Grafico No. 06**



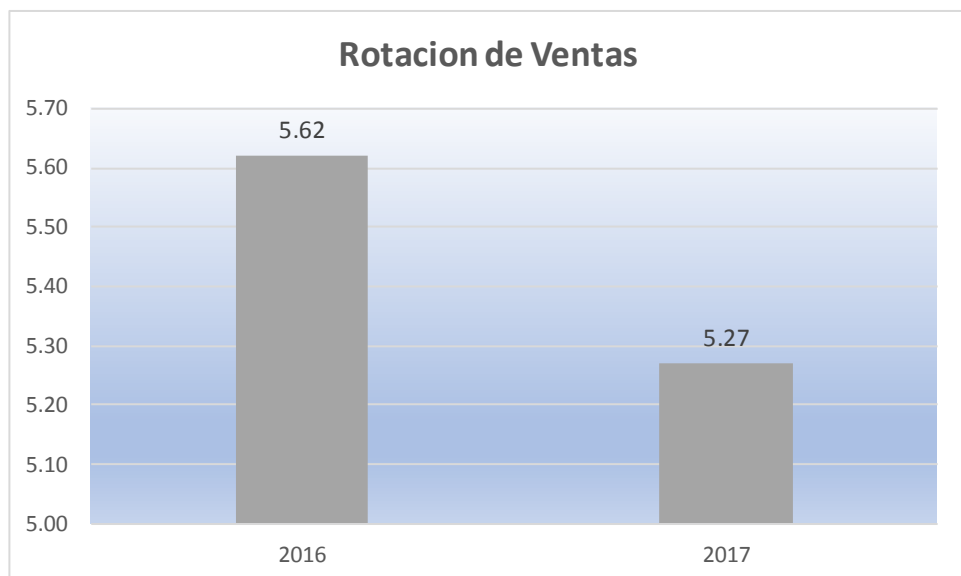
**Grafico No. 07**



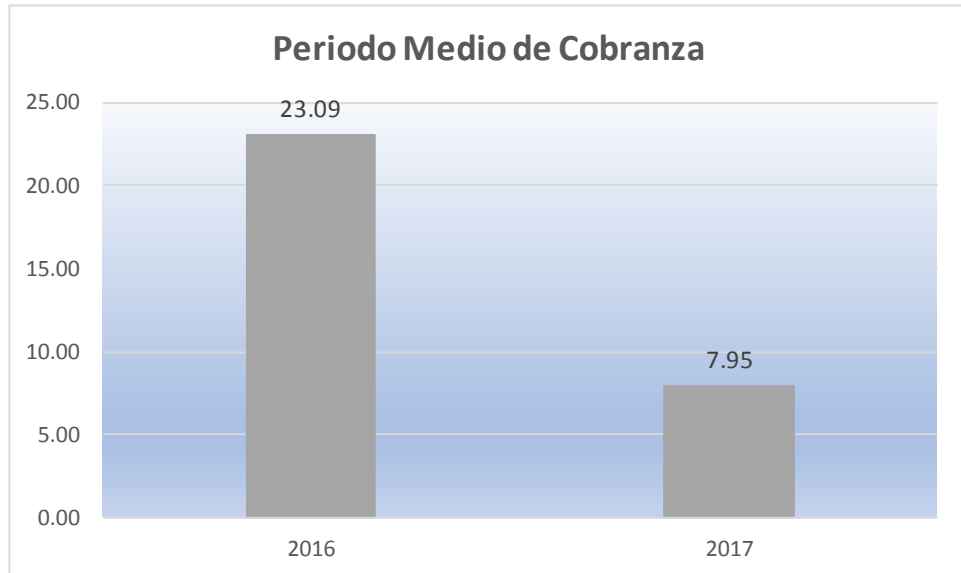
**Grafico No. 08**



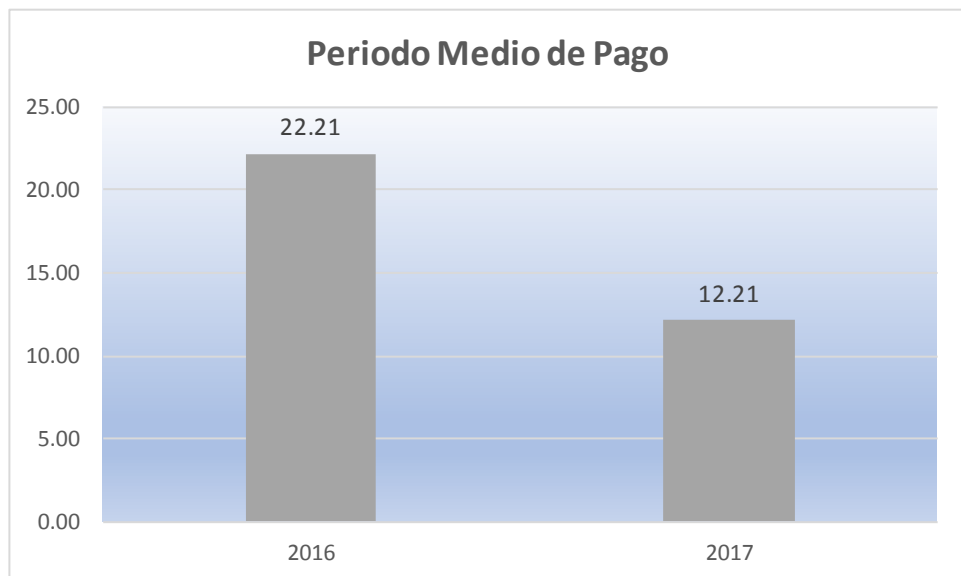
**Grafico No. 09**



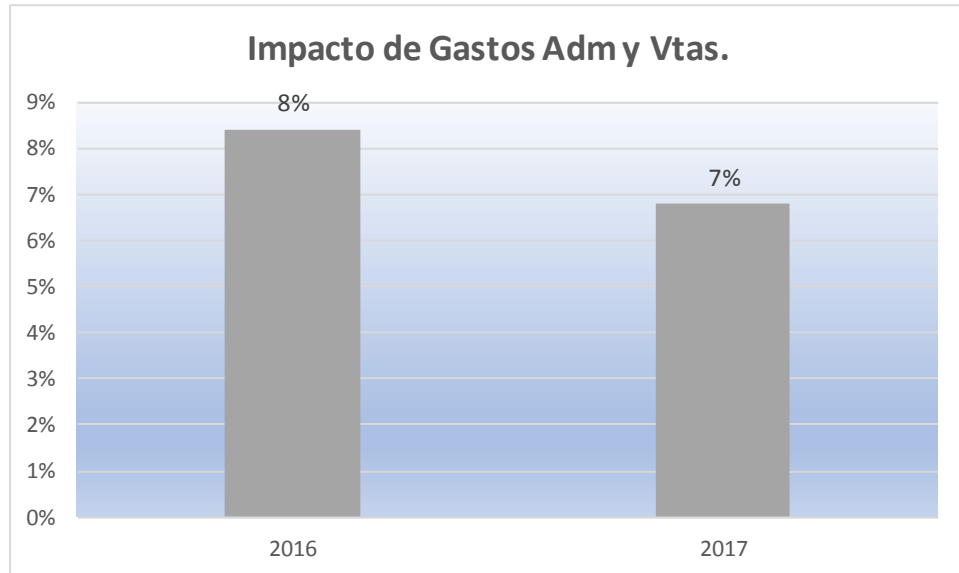
**Grafico No. 10**



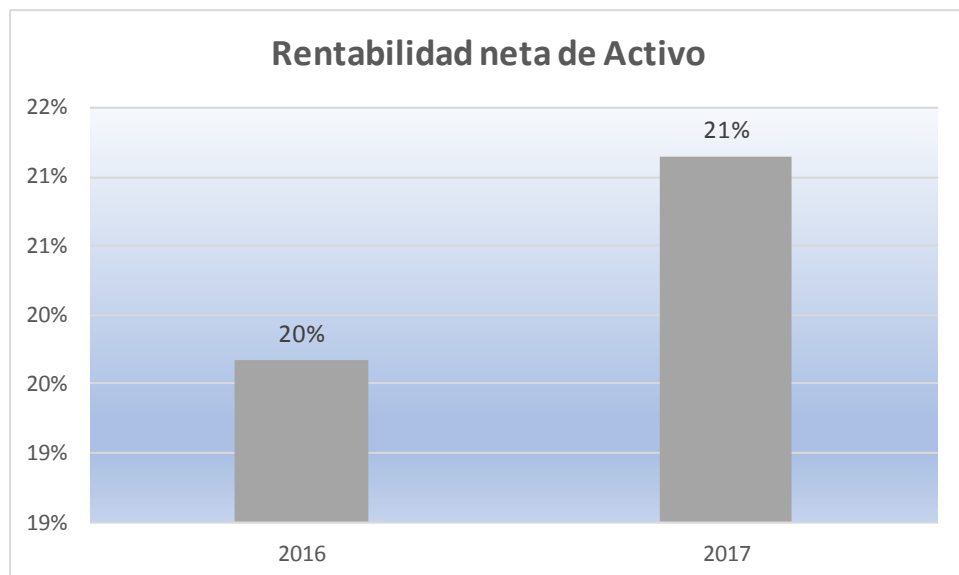
**Grafico No. 11**



**Grafico No. 12**

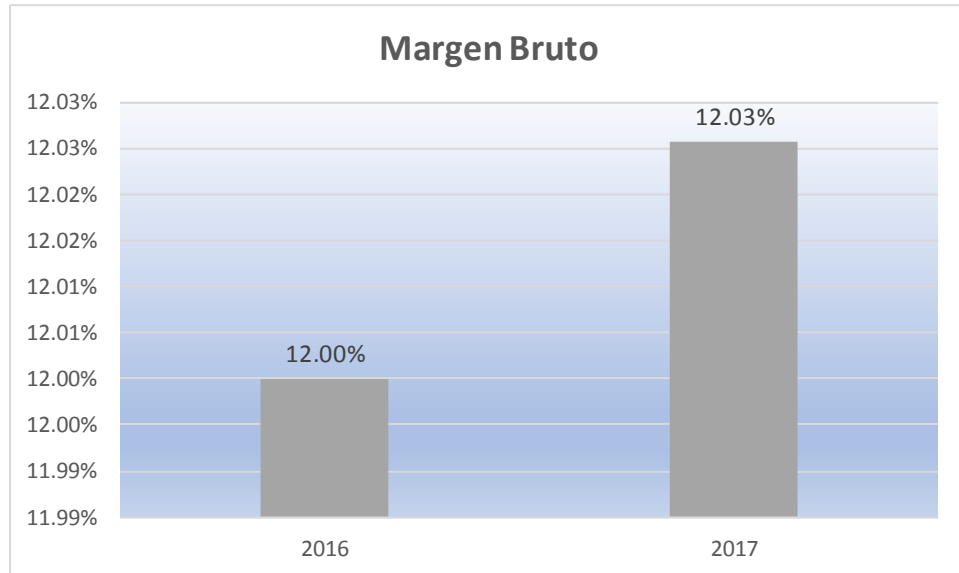


**Grafico No. 13**

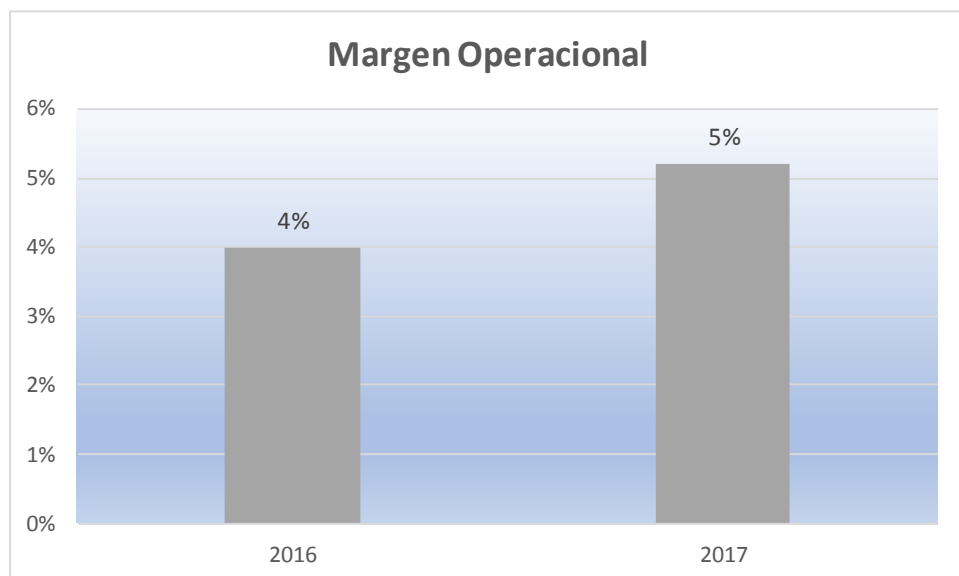




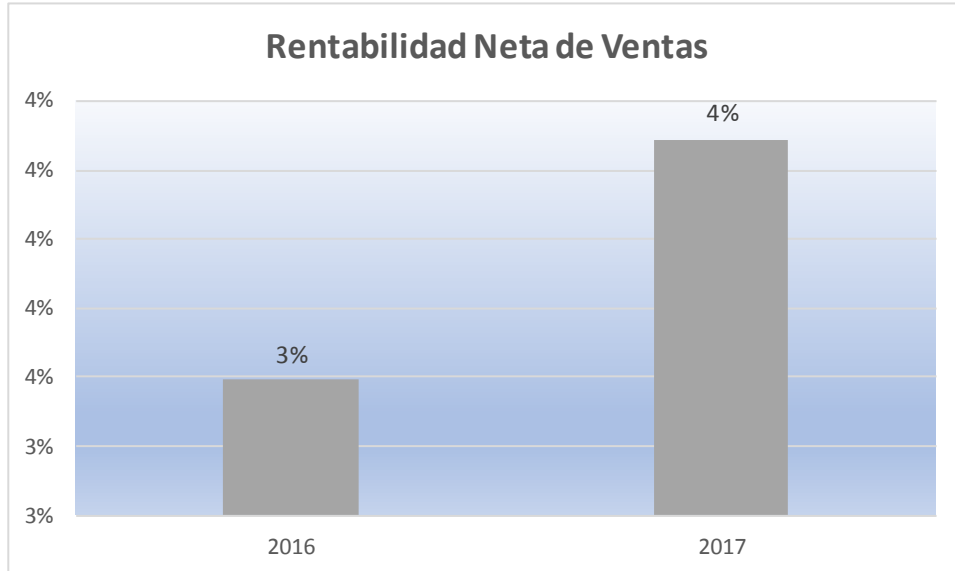
**Grafico No. 14**



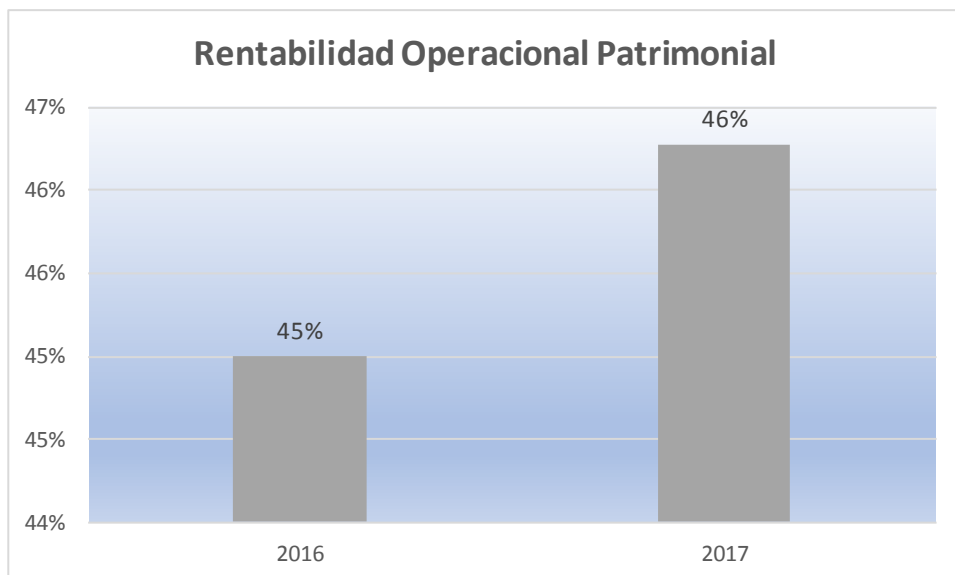
**Grafico No. 15**



**Grafico No. 16**



**Grafico No. 17**



**Grafico No. 18**

