



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN N&A S.A.C. CALLAO - 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autor:**

Br. Roxana Judith Diestra Martinez

Br. Edwin Coronado Rodriguez

**Asesor:**

Mg. Ruperto Hernán Arias Fratelli

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Roxana Judith Diestra Martinez y Edwin Coronado Rodriguez**, denominada:

### “PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN N&A S.A.C. CALLAO - 2018”

---

Mg. Ruperto Hernán Arias Fratelli

**ASESOR**

---

Dra. Giullianna Cisneros Deza

**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Margot Iris Rodríguez Mayhuasca

**JURADO**

---

Dr. Noé Valderrama Marquina

**JURADO**

## DEDICATORIA

A nuestros padres, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, y la motivación constante que, nos han permitido convertirnos en personas de bien.

A nuestros hermanos, por sus ejemplos de perseverancia, el apoyo incondicional, y el impulso que necesitábamos para lograr nuestro objetivo.

A todos nuestros maestros, que contribuyeron con sus enseñanzas, en aras de incrementar nuestro aprendizaje, y así formarnos para iniciar nuestra vida profesional.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por guiarnos, por bendecirnos, por habernos permitido llegar a concluir con éxito nuestro objetivo, por permitirnos que se concrete uno de nuestras metas más anheladas.

A nuestros padres, por brindarnos su apoyo, en la culminación de una carrera profesional. Hoy nos complace considerarlos parte trascendental del presente logro.

Y en general, a todas las personas que estuvieron apoyándonos en todo momento, a nuestras familias y amigos.

## ÍNDICE

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Realidad Problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	1
1.2.1. Problema principal.....	1
1.2.2. Problemas específicos .....	2
1.3 Justificación del problema .....	2
1.4 Limitaciones .....	2
1.5 Objetivos.....	3
1.5.1. Objetivo General.....	3
1.5.2. Objetivos Específicos .....	3
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.....	4
2.1 Antecedentes .....	4
2.1.1. Nacionales .....	4
2.1.2. Internacionales .....	7
2.2 Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Planeamiento financiero .....	10
2.2.2. Rentabilidad.....	17
2.3 Definición de términos básicos. ....	23
CAPITULO 3. HIPOTESIS .....	26
3.1. Hipótesis principal .....	26
3.2. Hipótesis específicas.....	26
3.3. Variables.....	26
3.3.1. Variable Dependiente .....	26
3.3.2. Variable Independiente.....	26
3.4. Operacionalización de variables .....	26

CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN .....	30
4.1 Tipo de diseño de investigación .....	30
4.1.1. Según el propósito.....	30
4.1.2. Según el alcance de investigación .....	30
4.1.3. Según el diseño de investigación.....	30
4.1.4. Según el tipo de datos empleados .....	30
4.2. Material de estudio .....	30
4.2.1. Unidad de estudio.....	30
4.2.2. Población.....	31
4.2.3. Muestra.....	31
4.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos .....	31
4.3.1. Técnicas .....	31
4.3.2. Instrumentos.....	32
4.3.3. Procedimientos.....	32
CAPITULO 5. RESULTADOS .....	34
5.1 Análisis descriptivo .....	34
5.1.1. Análisis de la entrevista.....	34
5.1.2. Análisis de la encuesta.....	35
5.2 Análisis externo .....	53
5.2.1. NIC 1.....	53
5.2.2. El Impuesto a la Renta de tercera categoría.....	53
5.2.3. Material bibliográfico.....	53
5.3 Análisis interno .....	53
5.3.1. Análisis Horizontal de los Estados Financieros .....	53
5.3.2. Análisis Vertical de los Estados Financieros.....	57
5.4 Diseño del Planeamiento Financiero .....	65
5.4.1. Presupuesto de Ventas .....	65
5.4.2. Presupuesto de Cobranzas.....	67
5.4.3. Presupuesto de Producción .....	67
5.4.4. Proyección de Importaciones .....	69
5.4.5. Presupuesto de Pagos .....	70

5.4.6.	Flujo de Caja Proyectado .....	71
5.4.7.	Estado de Resultados Proyectado .....	73
5.4.8.	Análisis Horizontal de Estados Financieros proyectados .....	73
5.4.9.	Análisis Vertical de Estados Financieros proyectados.....	77
5.4.10.	Ratios de Rentabilidad proyectado .....	81
5.4.11.	Ratios de Endeudamiento proyectado .....	82
CAPITULO 6. DISCUSION .....		85
6.1	Sobre la hipótesis general.....	85
6.2	Referente a las hipótesis específicas.....	86
CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....		88
CAPITULO 8. RECOMENDACIONES .....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXO N°1 .....		92
ANEXO N°2.....		96
ANEXO N°3.....		97
ANEXO N°4.....		100
ANEXO N°5.....		102
ANEXO N°6.....		103
ANEXO N°7 .....		104
ANEXO N°8.....		105
ANEXO N°9.....		106
ANEXO N°10.....		107
ANEXO N°11 .....		108
ANEXO N°12.....		109
ANEXO N°13.....		110
ANEXO N°14.....		111
ANEXO N°15.....		117
ANEXO N°16.....		119
ANEXO N°17 .....		120
ANEXO N°18.....		121
ANEXO N°19.....		122

ANEXO N°20.....	123
ANEXO N°21 .....	124
ANEXO N°22.....	124
ANEXO N°23.....	125
ANEXO N°24.....	130
ANEXO N°25.....	132
ANEXO N°26.....	137



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Resumen de la Entrevista .....	34
Tabla 2. Cuadro Resumen de la Encuesta .....	35
Tabla 3. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	54
Tabla 4. Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	56
Tabla 5. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	58
Tabla 6. Análisis vertical del Estado de Resultados .....	60
Tabla 7. Presupuesto de Ventas .....	66
Tabla 8. Presupuesto de Cobranzas.....	67
Tabla 9. Presupuesto de Producción .....	68
Tabla 10. Proyección de Importaciones.....	69
Tabla 11. Inventario de las Planchas de metal .....	69
Tabla 12. Presupuesto de Pagos .....	70
Tabla 13. Proyección de Impuestos .....	71
Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado.....	72
Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado.....	73
Tabla 16. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera Proyectado.....	74
Tabla 17. Análisis horizontal del Estado de Resultados Proyectado.....	76
Tabla 18. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera Proyectado .....	78
Tabla 19. Análisis vertical del Estado de Resultados Proyectado .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planeación Financiera.....	11
Figura 2. Etapas del planeamiento financiero.....	12
Figura 3. Planeamiento Financiero a corto plazo.....	15
Figura 4. Ciclo de la Planeación Financiera de la Tesorería .....	16
Figura 5. Tipos de Apalancamiento.....	20
Figura 6. Análisis Vertical.....	22
Figura 7. Condiciones de pago “Plazo de crédito” .....	36
Figura 8. Condiciones de pago “Forma de pago” .....	37
Figura 9. Ratio de endeudamiento .....	37
Figura 10. Ratio de endeudamiento .....	38
Figura 11. Ratio de endeudamiento .....	38
Figura 12. Capacidad de endeudamiento .....	39
Figura 13. Mejorar la capacidad de endeudamiento .....	39
Figura 14. Entidades financieras.....	40
Figura 15. Tasas de interés.....	40
Figura 16. Gastos financieros .....	41
Figura 17. Los gastos financieros en el .....	41
Figura 18. Los gastos financieros .....	42
Figura 19. Medidas para reducir los.....	42
Figura 20. Participación en Licitaciones.....	43
Figura 21. Nacionalidad de clientes .....	43
Figura 22. El producto principal.....	44
Figura 23. Proyección de ventas.....	44
Figura 24. Materias primas y suministros .....	44
Figura 25. Procedencia de las materias primas.....	45
Figura 26. Tipo de cambio de las materias primas .....	45
Figura 27. Proveedores principales .....	46
Figura 28. Selección de proveedores .....	46
Figura 29. Proyección de compras.....	47
Figura 30. El personal y sus funciones .....	47
Figura 31. Gastos de planilla.....	47
Figura 32. Proyección de gastos de planilla .....	48
Figura 33. Importancia del flujo de caja .....	48
Figura 34. La proyección del flujo de .....	49
Figura 35. El análisis financiero y la rentabilidad .....	49
Figura 36. Análisis vertical .....	50
Figura 37. Variación en la Rentabilidad .....	50
Figura 38. Análisis financiero y la toma de decisiones .....	50

Figura 39. Porcentaje de Rentabilidad.....	51
Figura 40. La Rentabilidad esperada por la gerencia .....	51
Figura 41. Indicadores de Rentabilidad .....	52
Figura 42. Rendimiento del patrimonio y activo .....	52
Figura 43. ROA (Rendimiento sobre el activo) .....	61
Figura 44. ROE (Rendimiento sobre patrimonio).....	61
Figura 45. Rentabilidad económica.....	62
Figura 46. Rentabilidad financiera.....	63
Figura 47. Índice de Endeudamiento .....	63
Figura 48. Índice de endeudamiento total.....	64
Figura 49. Índice de calidad de la deuda .....	64
Figura 50. Apalancamiento financiero.....	65
Figura 51. ROA proyectado.....	81
Figura 52. ROE proyectado.....	82
Figura 53. Índice de endeudamiento proyectado.....	82
Figura 54. Índice de endeudamiento total proyectado.....	83
Figura 55. Índice de calidad de la deuda proyectado .....	83
Figura 56. Organigrama de la empresa N&A SAC .....	137

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal, demostrar que, el Planeamiento Financiero mejora la rentabilidad en la empresa N&A SAC Callao 2018. Para lograr dicho objetivo, se realizó la aplicación de diversas técnicas de recolección de información, análisis de la situación económica y financiera de la empresa, comparación de los estados financieros proyectados, entre otros análisis, todos ellos serán expuestos mediante el uso de gráficos estadísticos, tablas dinámicas, figuras y anexos, que contribuirán para una mejor comprensión del tema de investigación presentado.

Primero, se realizó una encuesta dirigida a nuestra muestra censal, en la cual muy gentilmente nos proporcionaron información de suma importancia para el desarrollo del presente trabajo. Dichas preguntas están relacionadas a las dimensiones que conforman nuestras variables, con el propósito de que, el desarrollo del análisis de la información obtenida se elabore por dimensión. Luego, se realizó una entrevista al gerente financiero de N&A, el cual, fue muy amable en brindarnos detalles de la gestión de los recursos económicos y financieros de la empresa. Las respuestas brindadas por el gerente financiero colaboraron con el entendimiento de cuáles son las prioridades de la empresa, resaltando en todo momento que, la generación de mayor rentabilidad es la razón de existir de cualquier empresa.

Además, se realizó el análisis de los estados financieros de la empresa de los dos últimos períodos, con el fin de evaluar cuál ha sido el comportamiento de la gestión empresarial. Para llevar a cabo dicho análisis, se utilizó las técnicas del análisis vertical y horizontal, la aplicación de los ratios de rentabilidad y endeudamiento. Todas estas técnicas e indicadores contribuyeron para revelar que la empresa requiere de un plan financiero que garantice una mejor operabilidad de los procesos y áreas que conforman la empresa. Así mismo, se elaboraron proyecciones de ventas, compras, producción, cobranzas, pagos, importaciones, préstamos financieros, planilla, flujo de caja, estado de resultados mensuales y estados financieros proyectados. Con el objetivo de demostrar que, el Planeamiento Financiero mejora la rentabilidad de la empresa.

Por último, se concluyó que, la empresa debe implementar el Planeamiento Financiero para mejorar su rentabilidad, ya que, por no contar con un plan previo, que visualice posibles situaciones de contingencia de cualquier naturaleza, se incurre en la adquisición de nuevas fuentes de financiamiento, para hacer frente a dichos problemas, ocasionando así, el incremento del nivel de endeudamiento de la empresa.

## ABSTRACT

In the present research work, it has as main objective, to demonstrate that, the Financial Planning improves the profitability in the company N & A SAC Callao 2018. To achieve this objective, the application of diverse techniques of information gathering, analysis of the situation was carried out Economic and financial aspects of the company, comparison of projected financial statements, among other analyzes, all of them will be exposed through the use of statistical graphs, dynamic tables, figures and annexes, which will contribute to a better understanding of the presented research topic.

First, a survey was conducted on our census sample, in which they very kindly provided us with information of great importance for the development of this work. These questions are related to the dimensions that make up our variables, with the purpose that, the development of the analysis of the information obtained is elaborated by dimension. Then, an interview was held with the financial manager of N & A, who was very kind in giving us details of the management of the company's economic and financial resources. The answers provided by the financial manager collaborated with the understanding of what the company's priorities are, highlighting at all times that the generation of greater profitability is the reason for the existence of any company.

In addition, an analysis was made of the company's financial statements for the last two periods, in order to assess the behavior of the business management. To carry out this analysis, we used the techniques of vertical and horizontal analysis, the application of the ratios of profitability and indebtedness. All these techniques and indicators contributed to reveal that the company requires a financial plan that guarantees a better operationality of the processes and areas that make up the company. Likewise, projections of sales, purchases, production, collections, payments, imports, financial loans, payroll, cash flow, statement of monthly results and projected financial statements were prepared. In order to demonstrate that, the Financial Planning improves the profitability of the company.

Finally, it was concluded that the company must implement the Financial Planning to improve its profitability, since, not having a previous plan, that visualizes possible contingency situations of any nature, it incurs in the acquisition of new sources of financing , to deal with these problems, thus causing the increase in the level of indebtedness of the company.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Los inicios de la comercialización del GLP<sup>1</sup>, se dio en los años 30, una gran petrolera introdujo el GLP en Francia, y una empresa de distribución de gas, construyó una planta de envasadora en Venecia, Italia en 1938. A principios de los 50, varias empresas producían cilindros GLP para consumo doméstico, que se comercializaban bajo licencia en distintos lugares. Antes de los 70, la distribución internacional de GLP ya era una realidad. Actualmente el GLP es utilizado en diversos rubros tales como agrícola, vehicular y uso doméstico. En el Perú, es el combustible más requerido por las amas de casa, reemplazando totalmente al kerosene y el carbón.

El crecimiento de la comercialización de GLP para uso doméstico en el Perú, ha generado la creación de empresas que se dediquen específicamente a la fabricación de cilindros GLP para cubrir la demanda de las empresas envasadoras de GLP. Actualmente, existe toda una industria en la fabricación de cilindros GLP, empresas que compiten por brindan la mejor calidad de sus productos cumpliendo con las Normas Técnicas Peruanas establecidas por el estado peruano. N&A SAC es una empresa industrial dedicada a la fabricación de cilindros GLP, cuenta con el respaldo de sus clientes al proveerles productos de excelente calidad.

La empresa N&A SAC, ha logrado un posicionamiento reconocido en el mercado de fabricación de cilindros GLP, la trayectoria de N&A SAC le ha permitido lograr la captación de clientes a nivel nacional e internacional, y también ha logrado participar en licitaciones con instituciones públicas y privadas, logrando así, formar una cartera de clientes muy exigente, y a la vez fundamentales para el crecimiento sostenible de la empresa. Actualmente, la empresa viene siendo afectada por la desorganización en sus finanzas, el descontrol del recurso económico, generando así, el incremento de las adquisiciones de préstamos financieros, que tiene por resultado un mayor índice de endeudamiento.

### 1.2. Formulación del problema

#### 1.2.1. Problema principal

¿De qué manera el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018?

---

<sup>1</sup> Gas licuado de petróleo

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC?
- ¿Cómo la falta de capacitación en planeamiento financiero dificulta la ejecución para mejorar la rentabilidad de la empresa N&A SAC?

### **1.3. Justificación del problema**

Por la mínima información que maneja la empresa, sobre el estudio y análisis que encierra el planeamiento financiero, por el escaso conocimiento de los indicadores que sirven para medir la productividad de la empresa, la cual permite determinar si la empresa logro los objetivos planteados. Se justifica la necesidad que tiene el investigar la elaboración del planeamiento financiero y como esta mejora la rentabilidad en la empresa.

Para garantizar la continuidad de la empresa, es preciso la aplicación del presente trabajo, ya que beneficiara directamente a la rentabilidad de la empresa, para evitar futuras contingencias. Este es el mejor momento que la empresa puede aplicar la ejecución del planeamiento financiero, sin duda es una buena oportunidad para la entidad.

Este trabajo de estudio y análisis sobre la situación económica-financiera de la empresa, servirá para estudios posteriores, ya que permitirá conocer los procesos operativos, la demanda de los productos y los riesgos que tiene una empresa mediana frente a un mercado muy competitivo, y como la aplicación de técnicas de medición forma parte del planeamiento financiero, puede generar beneficios a la entidad.

El tema de implementar un planeamiento financiero, es uno de los más importantes dentro de las finanzas de toda empresa, ya que todos los objetivos planteados por la gerencia, deberían contar con un plan preventivo, que pueda hacer frente a cualquier contingencia que se pudiese presentar, y así se pueda garantizar el cumplimiento de dichos objetivos. Toda empresa debe trabajar bajo lineamientos que estén orientados a conseguir los objetivos a corto y a largo plazo, y es ahí donde nace la iniciativa de nuestra propuesta, cual es, la implementación de un planeamiento financiero en N&A.

### **1.4. Limitaciones**

Principalmente las limitaciones presentadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron; la disponibilidad de tiempo de los miembros de la empresa, y la escasa atención hacia el tema, la cual es materia de estudio.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Demostrar que el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar de qué manera la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad en la empresa N&A SAC.
- Describir como la falta de capacitación en planeamiento financiero dificulta la ejecución, para mejorar la rentabilidad en la empresa N&A SAC.



## CAPITULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes

En el presente trabajo de investigación, se realizaron consultas a fuentes de tipo nacional e internacional. A continuación, se detalla una síntesis de cada una de las fuentes que se ha basado para el desarrollo del mismo, haciendo las respectivas citas bibliográficas de los autores con su respectiva conclusión.

#### 2.1.1. Nacionales

(Lazo & Moreno, 2013) Los investigadores sostienen que, la propuesta de un plan financiero influye en el crecimiento sostenible de la empresa Glamour Salón y Spa. Ellos realizaron un diagnóstico sobre la situación económica de la empresa, con el uso de técnicas, como; análisis vertical y horizontal, también realizaron el análisis de los instrumentos sobre ratios de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación de inventarios. Como consecuencia hallaron que, la problemática de la empresa, fue la baja demanda de los servicios, además la falta de información oportuna. Lazo y Moreno emplearon diversas técnicas para analizar la situación económica de la empresa, y así lograron obtener resultados realmente alarmantes que exigía una pronta acción por parte de la gerencia. Por último, los investigadores determinaron que, el plan financiero contribuye en el proceso de mejorar el crecimiento de la entidad.

(Franco, 2013) El investigador manifiesta que, el planeamiento financiero influye en la situación económica de la empresa Transportes Codigen SAC, dicho planeamiento reunió herramientas fundamentales que puedan asegurar la obtención de las metas esperadas por la gerencia. En otras palabras, él propone que el planeamiento financiero a corto plazo podría mejorar la toma de decisiones de la empresa. También, Franco halló el punto de equilibrio, donde señaló la cantidad de viajes que deberían realizar para que puedan cubrir los costos operativos de la empresa, y así se podría evitar pérdidas cuantiosas y significativas. El investigador expuso que, se debería realizar la proyección de viajes en un periodo trimestral y así puedan elaborar un análisis minucioso sobre el costo, volumen y utilidad de la empresa a corto plazo. Por otro lado, Franco señaló que la implementación de estrategias financieras tiene por finalidad el crecimiento de utilidad, y la elaboración de un conjunto de presupuestos, con relación a los diversos gastos que realiza la empresa. El investigador concluyó señalando que el planeamiento financiero incide en la situación económica de la empresa valiéndose del análisis aplicado a la entidad.

(Vargas, 2014) El investigador considera que, la aplicación de un planeamiento financiero mejora la situación económica y financiera de la empresa Naviera J&A SAC. Él propuso el desarrollo de presupuestos, técnicas de medición, ratios, y proyección de los estados financieros dentro de un periodo determinado. Vargas indicó que se debería realizar la

comparación de los resultados de lo proyectado con lo real, y así la empresa podría obtener un panorama claro de su situación. Vargas manifestó que, el plan financiero brinda lineamientos a seguir, en otras palabras, un plan a seguir, que, a su vez, se realicen mediciones mensuales. Por último, el investigador indicó que, la implementación del planeamiento financiero ayuda a mejorar la operacionalidad de los procesos de la empresa y así poder garantizar la obtención de mejores resultados.

(Holgado & Montufar, 2016) Los investigadores consideran que, el término de costos de posesión tiene gran importancia de modo que involucra la operación en el nivel de la rentabilidad de la empresa para afrontar sus costos y gastos administrativos. Ellos recalcaron que la equidad está relacionada a los costos de operación. Por otro lado, manifestaron que el nivel de rentabilidad está sobre elevado, debido a que los costos carecen de una estructura bien elaborada que determine cuál es el margen de rentabilidad idóneo para la empresa. Holgado y Montufar propusieron que, se debería desarrollar un análisis acerca de la rentabilidad obtenida en el último período, con el fin de revelar la realidad económica y financiera de la empresa. Por último, los investigadores determinaron que, el análisis de la rentabilidad ayuda a identificar los costos reales de la empresa y así se podrían fijar los precios razonablemente.

(Ríos S. K., 2014) El investigador sostiene que, la gestión de procesos contribuye en la obtención de una mayor rentabilidad en las empresas de Courier. El expuso que, la empresa carecía de procedimientos establecidos para todos sus procesos, y que una causa relevante para tan grave problema, fue la falta de capacitación para que puedan crear, interrelacionar e implementar un plan de gestión de procesos. Ríos señala la gran importancia de contar con una gestión de procesos bien estructurado, que apunte a la obtención de una mayor rentabilidad en la empresa. El investigador halló que, la gestión de calidad en los tiempos de entregas de las encomiendas no satisfacía a los clientes, y con ello se había generado ciertas incomodidades que ponen en peligro la continuidad de los mismos. Por último, el investigador propuso que, la implementación de la gestión de procesos genera efectividad en la rentabilidad de la empresa.

(Bautista, 2016) El investigador señala que, el planeamiento financiero incide en la rentabilidad de las tiendas Oeschle en Huancayo. Bautista propone que, se deberían realizar un análisis financiero mediante el uso de ratios financieros, para medir la rentabilidad de la empresa obtenida en el periodo precedente, y así analizar cuál había sido la situación financiera de la misma, y así pudiesen identificar cual o cuales fueron los factores para el logro de dichos resultados. El investigador indica que, debido al volumen de información de la cadena de tiendas, la medición de la rentabilidad debería realizarse a corto plazo, de esa manera, se lograría mejorar la toma de decisiones de la empresa. Bautista demostró cual fue el impacto del planeamiento financiero con relación a la rentabilidad, mediante la elaboración de proyecciones operativas donde encierra posibles resultados dentro de un determinado

período, y realizó la comparación de los resultados de la simulación con los resultados pertenecientes a ejercicios anteriores. El investigador finalizó indicando que, la empresa debe brindar seguimiento a la rentabilidad para que pudiesen tomar medidas correctivas a corto plazo, y analizar la importancia de la implementación de un plan financiero.

(Castillo, 2015) Los investigadores consideran que, la propuesta de un plan financiero mejora la situación económica de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte SAC. Para ello, realizaron un diagnóstico del desempeño de la gestión, con el fin de obtener un mejor análisis de la situación de la empresa. En la elaboración de dicho planeamiento financiero, reunieron varias herramientas fundamentales que contribuyan en el logro de las metas trazadas. Como consecuencia hallaron la implementación del plan financiero que mejora la situación económica y financiera, por último los investigadores se trazaron objetivos estratégicos para desarrollar en el plan financiero, y se crearon proyecciones y presupuestos para determinar que la implementación de un plan de mejora la situación financiera y económica, logrando resultados favorables en la mejora en la situación económica y financiera, pues generando incremento en la utilidad neta y una disminución en el endeudamiento contribuyendo al beneficio de la empresa.

(Peláez, 2013) El investigador sostiene que, la planificación financiera en la economía financiera incide positivamente en la empresa Turísticas de la Ciudad de Trujillo, ellos realizan un diagnóstico en nuestro país existen diversas herramientas financieras, con el objetivo de mejorar su funcionamiento, obligaciones de corto o largo plazo, también halló dejando así de lado ciertos aspectos importantes que influyen en la planificación financiera, son sumamente vitales, más allá de la perspectiva financiera, los gerentes acostumbran evaluar la marcha de la empresa, evaluar las actividades de la compañía en término de su visión y estrategia, con la mirada global del desarrollo del negocio, por último el investigador determina implementar las herramientas financieras ayudar a mejorar la operativa del proceso de la empresa y garantizar una mejor gestión.

(Flores, 2014) El investigador manifiesta que, la gestión de logística en la rentabilidad de la empresa e implementación de campamentos para el sector minero, los procesos de gestión de compras y abastecimiento en la rentabilidad económica, y una de las causas relevantes son las gestión de transporte, gestión de los centros de costo de distribución y almacenamiento, la prestación de servicios al cliente, el investigador está en la búsqueda de la eficiencia para encontrar soluciones técnicamente óptimas, con los tiempos prudentes, constituye todo un proceso de organización, procedimientos y cambios en actitud, por último el investigador propuso la implementación los procesos para optimización de la rentabilidad de la empresa alcanzando así los objetivos planteados con las palabras claves Gestión, Logística y Rentabilidad.

(Phala, 2015) El investigador sostiene que, analizar y determinar los costos de prestación de servicios en la obtención de una mayor rentabilidad en la empresa latino SA, el término de costos de posesión tiene gran importancia de modo que involucra la operación, la empresa carece de procesos establecidos, el investigador expuso temas como: definición de estrategias, cumplimiento de procesos, mejorar los servicios que ofrecen, por último, el investigador propuso implementar un sistema de control. Que ayudara a obtener una mayor rentabilidad en la empresa mediante el correcto control de los servicios que brinda la empresa Latino SA.

### **2.1.2. Internacionales**

(Segura, 2011) El investigador sostiene que, la planeación financiera contribuye en la gestión de una empresa arrendadora de equipo electrónico de seguridad basada en arrendamiento operativo. El investigador realizó un análisis sobre los elementos que integran un plan financiero, su clasificación, y las diferencias frente al arrendamiento operativo. Segura elaboró un análisis de la empresa, en cuanto a su organización administrativa, la naturaleza de sus operaciones y los aspectos legales. El investigador expuso temas como: definición de la estrategia financiera de negocio, los riesgos de negocio, el arrendamiento operativo como instrumento de venta, la planeación, la estrategia de ventas, el punto de equilibrio, el flujo de caja, los estados financieros proyectados, el análisis de índices financieros, la planeación fiscal, el control financiero, también elaboró un informe financiero sobre toda la planificación en general y sus resultados. Por último, el investigador manifestó que, mediante la aplicación de los instrumentos de la planeación financiera en base al arrendamiento operativo, logró evidenciar un posible impacto económico en la situación financiera de la empresa.

(Vallejo, 2012) El investigador señala que, la elaboración de un plan financiero contribuye en el logro de los objetivos de la empresa comercializadora Toyota Casabaca S.A. Vallejo propuso la elaboración de proyecciones financieras, donde podrían revelar un posible crecimiento en los ingresos de la empresa, mediante el uso de técnicas de análisis financiero. El halló, una deficiencia en la rotación de los inventarios, y manifestó la falta de interés por parte de la gerencia, describió el impacto de una lenta a rotación de inventarios en la rentabilidad de la empresa. El investigador propuso como solución, la reestructuración del pasivo para que se pudiese disminuir los gastos financieros, y así se pudiera disponer de mayor independencia operativa. Por último, Vallejo mencionó que, como resultado de dicha reestructuración, los procesos de financiamiento podrían mejorar, de tal modo que se incremente la rentabilidad.

(Lafaux & Rosero, 2013) Los investigadores sostienen que, el plan financiero se ejecuta en función al plan estratégico de la asociación productora de leche en el municipio de Cumbal. Ellos señalaron que, existe un inadecuado uso de los recursos económicos de la asociación y las personas a cargo de ella, también señalaron que los encargados no estuvieron

ejecutando adecuadamente sus funciones. Los investigadores manifestaron que, el principal problema de la empresa, fue la financiación de los pequeños proyectos que tiene la asociación, además de un relevante desorden en las finanzas, escasa información del manejo de los recursos económicos. Ellos indicaron que, la implementación del plan financiero debería ejecutarse en el menor tiempo posible. También propusieron que, se debería realizar un diagnóstico completo y periódico sobre el funcionamiento del plan financiero, para la oportuna toma de decisiones. Por último, los investigadores recomendaron que, la asociación debería reestructurar el proceso de contratación de personal y así formar un equipo calificado que pueda contribuir con la estabilidad y permanencia de la empresa.

(Sanchez, 2014) El investigador sostiene que, el sistema de costos ABC incide en la rentabilidad del hotel La Chimenea. Sánchez manifestó que, los costos indirectos que generan los servicios del hotel fueron difíciles de identificar, calcular y presupuestar, adicionalmente ocasionó ciertas dificultades en determinar cuánto fue lo que se consume por cada servicio que brinda el hotel. El investigador propuso que, la implementación de un nuevo sistema de costos, pudiera contribuir en la obtención de un mejor cálculo de los costos, y de la producción de los servicios que ofrece el hotel. El señaló que, el sistema de costos ABC fue flexible en su adaptación, ya que muchas empresas de servicio de hotelería también optaron por dicho sistema, el investigador propuso la implementación del sistema en vista de los resultados obtenidos por otras empresas del mismo rubro. Por último, el investigador señaló que, el sistema ABC ayuda a obtener una mayor rentabilidad en la empresa mediante el correcto control y reducción de los costos directos e indirectos de los diferentes servicios que brinda el hotel.

(Andrade, 2011) El investigador sostiene que, la producción de la empresa Construcciones y Hormigones Ecohormigones influye en la rentabilidad de la empresa. Andrade manifestó que, el bajo nivel de productividad en el área del hormigón se debía a la inadecuada manipulación de los materiales, las cuales generaba desperdicios. Por otro lado, el investigador mencionó que existen retrasos en las entregas, el personal encargado dilata mucho tiempo en el cumplimiento de sus labores. El propuso que, se debería capacitar al personal operativo, en el indicado funcionamiento del proceso de almacenamiento de los materiales y así se pudiese evitar que se genere desperdicios, además sugirió que, se inicie a registrar las entradas y salidas de los materiales y de los hormigones para que pudiesen llevar un mejor control de las existencias y de la producción de la empresa.

(Palma, 2013) El investigador señala que, el sistema de costos por procesos incide en la rentabilidad de la empresa Soltex. Palma mencionó que, la empresa textil tiene dificultad en obtener la rentabilidad esperada por la gerencia, y esto ocurrió, debido a que los procesos de producción deberían ser reemplazados por un sistema más flexible. El propuso como opción, el sistema de costos por procesos, ya que sus resultados garantizaban una mejor operabilidad en la producción. Por otro lado, el investigador manifestó que, los

trabajadores deberían recibir capacitaciones constantes sobre el uso correcto de los insumos y materiales que se les provee para la producción, él consideró que, se debería iniciar con los jefes de área, y así ayuden a tomar conciencia y logren formar un equipo de trabajo eficiente. Por último, el investigador realizó un análisis de la rentabilidad perteneciente a ejercicios anteriores, y según lo hallado propuso, tomar medidas de pronta solución, ya que él señaló que la implementación de un sistema de costos por procesos podría generar muchos beneficios en el control y seguimiento de la producción, y con ello se logre incrementar la rentabilidad en la empresa.

(Solano, 2013) El investigador sostiene que, la planificación financiera en la gestión de una empresa cooperativa de ahorro y crédito que desempeñan un papel de intermediario financiero, basada en proporcionar alternativas para una adecuada toma de decisiones que impulsaran el desarrollo institucional, realizando un estudio específico de realizar un estudio del entorno empresarial, por otro lado tener un perspectiva más amplia de su entorno empresarial, con el objetivo de minimizar la inversión y maximizar la utilidades, el investigador expuso temas como, pronóstico de ingresos y gastos y utilizando los instrumentos financieros, el investigador manifiesta que, mediante la aplicación de los instrumentos utilizados logro un posicionamiento en el mercado competitivo y la confiabilidad del sus clientes prestando un servicio de calidad.

(Sánchez, 2012) El investigador sostiene que, la planificación financiera es un arma de gran importancia, con los procesos de organizaciones para la toma de decisiones, el investigador realizó un análisis moderna y eficiente en el ambito administrativo, una organización sistemática, flexible y adaptativa y dinámica, fortalecer el modelo educativo mediante la consolidación. El halló, una deficiencia en el ámbito académico administrativo, facilitar el desarrollo individual y colectivo, funciones universitarias, servicios basados en el potencial científico y tecnológico. El investigador presenta unos objetivos a cumplir posibles y óptimos para ser elaborado con prosperidad, de tal manera la institución cumple con sus objetivos de la organización.

(Macas & Luna, 2010) El investigador señala que, el mundo de la finanza, la contabilidad es una disciplina de vital importancia que permite llevar en forma clara y sistemática, es necesario la aplicación de un proceso de análisis de rentabilidad económica y financiera, el investigador plantea nuevas estrategias, estrategia de ventas, política de crediticias, utilizando los diferentes métodos y los instrumentos financieros, el investigador manifiesta que realizar los cambios en los procesos y el cumplimiento utilizando los instrumentos financieros, proyectando las ventas y también proyectando los gastos mensuales, y con ello se logre los objetivos y metas planeadas por la empresa y cumpliendo con los administradores.

(Martínez, 2017) El investigador sostiene que, la producción de la empresa requiere un sistema de costos acorde con el servicio que incide en la rentabilidad, los costos indirectos y los costos directos que generan los servicios son difícil de identificar, adicionalmente ocasionan ciertas dificultades en determinar cuánto fue lo que se consume, y el personal participante de los cálculos de los servicios, los investigados señalan la ausencia de los instrumentos de costo reales, indicadores financieros para establecer la rentabilidad, mejoramiento de las gestiones financieras, según lo hallado propusieron, tomar medidas de pronta solución, se incide a identificar los costos directos y los costos indirectos se cuenta con un medio idóneo de determinar los procedimientos.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Planeamiento financiero

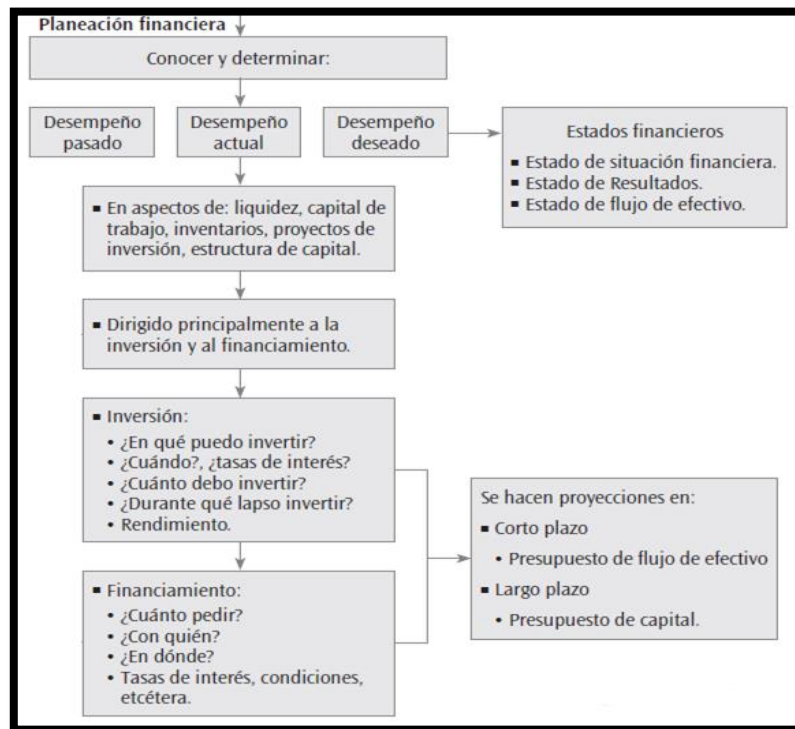
Es una herramienta que abarca métodos, instrumentos y objetivos de gran relevancia que toda empresa debe tener en cuenta para su implementación, y así se pueda alcanzar las metas planteadas. Además, se realizan proyecciones basadas en los resultados de ejercicios anteriores, con la ayuda de indicadores financieros que permite medir la situación financiera en una empresa, y con la obtención de los resultados de las mediciones, ayudará a tomar mejores decisiones por parte de la alta dirección. (Perdomo, 2013).

El planeamiento financiero es importante para que las operaciones de la empresa tengan un lineamiento a seguir, como vías que ayuden a controlar la funcionalidad de la misma. En el planeamiento financiero existe dos aspectos, uno es la planificación del flujo de efectivo, y el otro es la planificación de utilidades, ambos requieren de la elaboración de proyecciones. Es importante mencionar que las proyecciones deben ser desarrolladas en todas las áreas que conforma una entidad. (Gitman, 2007).

(Castro & Castro, 2014) Sobre el plan financiero, señala que:

*“La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas”.* (p.2).

**Figura 1. Planeación Financiera**



Fuente: Castro, Arturo Morales; Castro, José Antonio: “Planeación Financiera”  
(2014) México, Grupo Editorial Patria

## Importancia

Es fundamental que las empresas reconozcan la importancia del planeamiento financiero, sobre todo en dos aspectos importantes, primero es que tengan conocimiento que el éxito de las inversiones depende mucho de la existencia de una planificación, en otras palabras, se podrá lograr los objetivos empresariales, si se realiza una planeación estructurada en las finanzas con anticipación. Otro aspecto es, que se podrá conocer cuáles serían los supuestos resultados de las estimaciones elaboradas en estrategias o en presuntos cambios en la política, y de esta manera se podrá crear un plan de contingencia para atender cualquier acontecimiento que atente contra la economía de la empresa. (Weston, 2006).

Su aplicación es de suma relevancia, porque posee indicadores que ayudan a medir la eficiencia de los diversos procesos de la empresa. Cabe recalcar que la falta de una planificación, es una de las razones por las que se producen problemas económicos y en muchos casos pueden llevar al fracaso. Se concluye que el planeamiento financiero establece pautas para su implementación que asegure el crecimiento en la economía de las empresas. (Castro & Castro, 2014).



## Etapas del planeamiento financiero:

**Figura 2. Etapas del planeamiento financiero**



Fuente: Elaboración propia

Según (Castro & Castro, 2014) señala que, para el éxito de la planificación financiera es fundamental definir cuáles son las etapas que la conforman, y así estas puedan ser implementadas en cualquier organización, a continuación, detallaremos las etapas del planeamiento financiero:

- **Evaluación:** En esta etapa consiste en evaluar el entorno interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades y también el entorno externo, como; nuevos mercados, tecnología moderna y analizar la competencia. Esta etapa es fundamental para la planificación, ya que se podrá desarrollar un diagnóstico de la situación que atraviesa la empresa. (Castro & Castro, 2014).
- **Planteamiento de objetivos:** En esta segunda etapa se llega a establecer cuáles serán los objetivos financieros, los lineamientos estratégicos a seguir, y que toda empresa debe someterse en función del cumplimiento del plan. Es fundamental que la alta dirección se enfoque en alcanzar los objetivos planteados. (Castro & Castro, 2014).

Detallaremos algunos objetivos financieros que los autores definieron:

- Rendimiento estimado.
- Índice de apalancamiento financiero.
- Relación de capital de trabajo.
- Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- Dividendos para los accionistas.
- Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.

- Porcentaje de utilidad bruta.
  - Tasas de interés.
- 
- **Determinación y selección de las estrategias financieras:** Consiste en seleccionar las mejores alternativas de acuerdo a los objetivos financieros planteados. La base fundamental para el establecimiento de estrategias financieras y para la posterior toma de decisiones, es la información financiera, la cual proviene de los estados financieros. Desde el punto de vista financiero, la empresa debe seleccionar aquellas estrategias que representen una ventaja competitiva, que sean factibles y que sean consecuentes con la misión y visión de la empresa. También se tiene que considerar su estructura, el riesgo que puede manejar y la capacidad de generación de flujos de efectivo. (Castro & Castro, 2014).
  - **Implementación y control:** Una vez que se han seleccionado las estrategias financieras, se debe realizar revisiones intermedias para determinar si los resultados que se van obteniendo están en función a los objetivos que se establecieron. Esta etapa, es de la ejecución del plan estratégico financiero aprobado por la alta dirección, y a su vez el de realizar un plan de seguimiento, para medir la efectividad de las estrategias financieras y controlar los riesgos propios de la planificación. (Castro & Castro, 2014).

## Elementos del proceso de planeamiento

Para la adquisición de nuevos activos, lanzamiento de algún nuevo producto, la expansión de la empresa, o alguna inversión que la entidad analice por iniciar. El grado de apalancamiento financiero, determina la cantidad de fondos que serán solicitados en préstamo, la empresa podrá financiar sus inversiones en activos reales, esta es la política sobre la estructura de capital de la empresa. La cantidad de efectivo que será necesaria y apropiada para pagar a los accionistas, esta es la política de dividendos de la empresa. Y la liquidez y capital de trabajo, que la empresa requiere sobre una base continua, esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa. Las decisiones que son elegidas por una empresa, afectarán en forma directa a la rentabilidad futura, así como su necesidad de financiamiento externo y sus oportunidades de crecimiento. (Gitman & Chad, 2012).

(Castro & Castro, 2014) Acerca del proceso del planeamiento financiero, indica que:

*“Ayuda a diseñar la obtención del financiamiento para la compra de activos y medir la rentabilidad de las inversiones. Es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera es un proceso interactivo. Los planes se crean, se examinan*

*y se modifican una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre todas las partes que conforman". (p.13).*

## Usos de enfoques y técnicas en la planeación financiera

En la planeación financiera no existe una teoría o modelo que determine una estrategia óptima que asegure el cien por ciento de efectividad, por tal, la planificación se realiza mediante un proceso de prueba y error. Para elaborar diversas hipótesis y estrategias financieras sobre el futuro de una empresa, se tiene que tener una base previa de su situación económica. La planeación empresarial está destinada a prever las posibles consecuencias financieras como resultado de las estrategias e hipótesis diseñadas. (Montaña, 2013).

(Montaña, 2013) Señala detalla diferentes técnicas directivas y enfoques, tales como:

*"Pronóstico de venta, sistemas de cuotas de ventas, los presupuestos de erogaciones capitalizables, análisis de la corriente de efectivo, análisis de costos, volúmenes y utilidades, presupuestos variables, los estudios de tiempo y movimientos, los costos estándares, la planificación estratégica, el planeamiento y control de la producción, el control de inventarios, la dirección por objetivos, la planificación de la mano de obra, control de los costos". (p. 37-38).*

## Planeamiento financiero a corto plazo

En este nivel la planeación está proyectada generalmente para un período anual, dentro de este periodo se desarrolla presupuestos operativos que puedan ser ejecutados sin financiamiento externo. El planeamiento financiero a corto plazo inicia con la proyección de las ventas, compras de las materias primas y materiales auxiliares requeridas para la fabricación de los productos. Además, mediante la proyección de la producción, se podrá calcular las necesidades de la mano de obra directa, y los gastos operativos. (Ortega, 2008).

(Montaña, 2013) Sobre el plan financiero a corto plazo, manifiesta que:

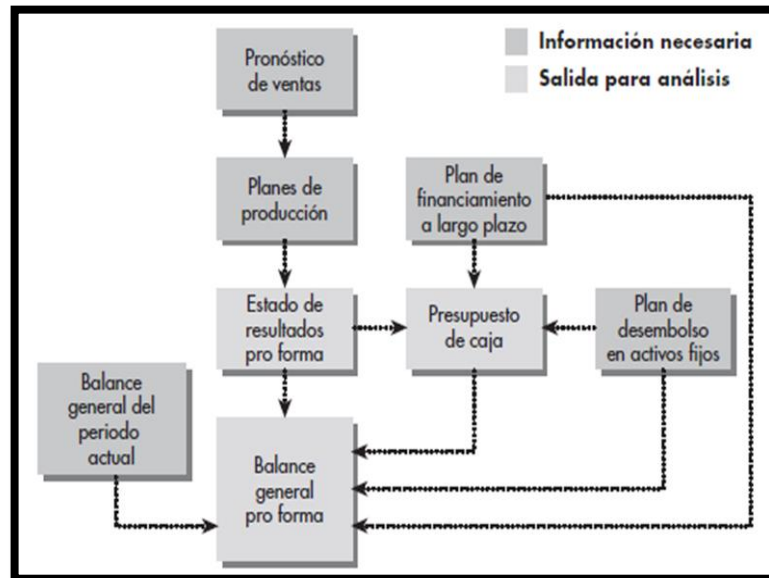
*"El horizonte de planeación es igual o menor a un año y está relacionado con los movimientos de dinero que permiten cubrir los pagos de actividades operacionales y el endeudamiento de corto plazo en general. Se efectúa una detallada estimación de los ingresos y egresos de efectivo según son generados". (p.35).*

(Gitman & Chad, 2012) Acerca del planeamiento financiero a corto plazo, señala que:

*"Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el*

*pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma”. (p.117).*

**Figura 3. Planeamiento Financiero a corto plazo**



Fuente: Gitman, Lawrence; Chad, Zutter: “Principios de la Administración Financiera” (2012) México, Pearson Educación.

## Planeamiento financiero a largo plazo

El planeamiento financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y estima resultados beneficiosos que generalmente son utilizados para la recuperación de inversiones de activos fijos, acciones de marketing, el pago de deudas pendientes. Por otro lado, mediante los estados financieros proyectados logra analizar los flujos financieros de una entidad. (Ortega, 2008).

(Montaña, 2013) Sobre el plan financiero a largo plazo, manifiesta que:

*“El horizonte de planeación es superior a un año y corresponde a una visión más estratégica, estando en armonía con el periodo que involucran los proyectos de inversión de capital y el periodo de duración del plan de utilidades a largo plazo. Las proyecciones de entradas y salidas de efectivo a largo plazo son fundamentales para las decisiones sensatas de financiación y para el desarrollo de óptimas líneas de créditos en el largo plazo”. (p.35).*

(Gitman & Chad, 2012) Acerca del planeamiento financiero a largo plazo, señala que:

*Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son*

comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos. (p.117).

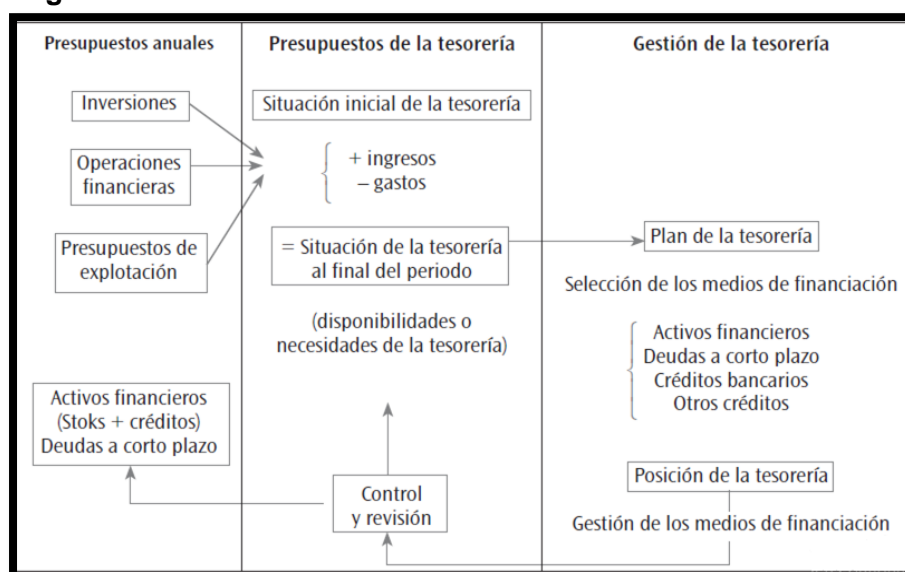
### Planeación de efectivo: Presupuestos de efectivo

La planeación de efectivo o caja forma parte del tipo de planificación financiera a corto plazo, porque tiene como objetivo el velar por la liquidez de la empresa, para hacer frente a las obligaciones inmediatas, y así prevenir alguna contingencia que se pudiese presentar. En la planeación de caja, se debe contar con las fechas de pago a los proveedores, y con las fechas de las cobranzas, de acuerdo a las proyecciones de ventas y compras elaboradas en el planeamiento financiero, y de esta manera se podrá determinar medidas de rápida solución ante diversas eventualidades que se pueden originar propio de la empresa, o de algún hecho natural. (Castro & Castro, 2014).

(Gitman & Chad, 2012) Sobre el Presupuesto de caja, manifiesta que:

*“El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo. Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa”.* (p. 119).

**Figura 4. Ciclo de la Planeación Financiera de la Tesorería**



Fuente: Conso, Pierre, La gestión financiera de la empresa, España, Editorial Hispano Europea, 1977, p. 555.

## **Pronóstico de ventas**

En la elaboración del planeamiento financiero, el pronóstico de ventas es esencial para determinar la cantidad de ingresos que la empresa apunta a recaudar. Generalmente el área de ventas y marketing es la encargada de desarrollar las proyecciones de ventas, y de acuerdo a ello, el área de finanzas realiza los cálculos de los flujos de efectivo mensuales. Por otro lado, es importante medir el nivel de activos fijos y financiamiento, si es que hubiera, con el propósito de apoyar a la proyección de ventas y producción de la empresa. Para el desarrollo del pronóstico, la recolección de datos normalmente presenta algunas limitaciones. (Gitman & Chad, 2012).

El pronóstico de ventas se basa en un pronóstico externo, donde se observa las relaciones entre las ventas y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PIB), la construcción de nuevas viviendas, la confianza del consumidor y el ingreso personal disponible. Los pronósticos internos se obtienen a través de los canales propios de ventas de la empresa. Por último, se realizan ciertos ajustes adicionales por factores internos, como las capacidades de producción. Es común que las empresas combinen datos de pronósticos externos e internos para elaborar el pronóstico final de las ventas. Los datos internos proporcionan una visión de las expectativas de las ventas, mientras que los datos externos sirven para ajustar tales expectativas, tomando en cuenta factores económicos generales. (Gitman & Chad, 2012).

## **Planeación de las utilidades: Estados financieros proyectados**

En tanto la planeación de efectivo se enfoca en el flujo de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en teorías de acumulación, y así proyectar la utilidad y situación financiera de la empresa. Los métodos para calcular los estados proyectados, se inician con el análisis de los estados financieros de un período anterior, generalmente se requieren dos entradas para elaborar los estados proyectados, uno son los estados financieros del año precedente y dos el pronóstico de ventas del año siguiente. Adicionalmente, la empresa debe hacer varias suposiciones teniendo en cuenta muchos factores que influyen en su economía. (Gitman & Chad, 2012).

### **2.2.2. Rentabilidad**

Es un concepto que reúne diversos puntos de vista, tales como económico, financiero, social, cultural, medioambiental, entre otros. Para la realización del presente trabajo, nos enfocaremos en la rentabilidad empresarial, desde el punto de vista económico y financiero, donde se considera como la capacidad de una entidad para generar variaciones sobre las inversiones efectuadas o de los activos adquiridos en la empresa. En otras palabras, se puede decir que, la rentabilidad genera un excedente, también se realiza la comparación de factores

que fueron empleados para la obtención de dicho excedente, como los recursos económicos y financieros. Por otro lado, es importante realizar el análisis ente dichos recursos, para la distinción entre rentabilidad económica y financiera. (Lizcano, 2004).

## Importancia

Es fundamental la evaluación y el análisis de la rentabilidad de la empresa, para que la toma de decisiones sea oportuna y acertada. Es importante medir el resultado de un ejercicio en un periodo determinado, ya que con ello se permitirá la evaluación de próximos métodos de financiamiento para la realización de sus operaciones, ya sean estas a corto, mediano o largo plazo, así como la entrega de dividendos a los accionistas y la distribución de utilidades a los colaboradores de la empresa. (Lizcano, 2004).

## Análisis

Realizar un análisis de la rentabilidad mediante técnicas permite evaluar los resultados finales, permite analizar la capacidad que tuvo la empresa para producir un beneficio, o la falta de factores relevantes para la obtención del resultado esperado. En el proceso del análisis de la rentabilidad se puede hallar, la eficacia para alcanzar los objetivos empresariales, y la optimización de los recursos de la entidad. (Lizcano, 2004).

## Rentabilidad económica

Es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, proporciona el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas, se considera como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, muestra en cuanto aumento el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido. (Apaza, 2013).

(Lizcano, 2004) Sobre la rentabilidad económica, define que:

*“La forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa y con ello la independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados, en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado.”* (p. 11).

Para hallar la rentabilidad económica, se aplica la siguiente formula:

$$RE = \frac{\text{Utilidad neta del Periodo}}{\text{Activo total}}$$

o,

$$RE = \frac{\text{Utilidad del Periodo antes del impuesto}}{\text{Activo total}}$$

## Rentabilidad financiera

Es una medida más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, en otras palabras, mide la rentabilidad del capital propio, está determinada después de impuestos, por lo cual esta rentabilidad constituye como un test de rendimiento. Por tanto, la rentabilidad financiera será tanto mayor como sea el endeudamiento ya que los fondos propios (aportación del accionista) habrá sido menor, siempre y cuando los gastos en que se incurren por el endeudamiento no superen el beneficio de los ingresos. (Lizcano, 2004).

Para hallar la rentabilidad financiera, se aplica la siguiente fórmula:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios}}$$

## Apalancamiento

Consiste en usar una palanca en un determinado punto para magnificar otro. En el ámbito empresarial, el apalancamiento es muchas veces necesario mediante el uso de costos fijos para aumentar (o apalancar) la rentabilidad. Existe dos formas de apalancamiento muy empleadas por las empresas, una es el apalancamiento operativo, la cual se basa en los costos fijos operativos con la producción de bienes y/o servicios, y el segundo es el apalancamiento financiero, donde existe costos fijos de financiamiento, explícitamente se enfoca en la deuda. Ambos tipos de apalancamiento afectan el margen de las utilidades después de impuestos de la empresa. (Van & Wachowicz, 2010).

(Gitman & Chad, 2012) Sobre apalancamiento, manifiesta que:

*“Por lo general, el apalancamiento incrementa tanto los rendimientos como el riesgo. Una empresa con más apalancamiento gana mayores rendimientos, en promedio, que aquellas que tienen menos apalancamiento, pero los rendimientos de la empresa con mayor apalancamiento también son más volátiles. El monto del apalancamiento en la estructura de capital de la empresa (la mezcla de deuda a largo plazo y capital patrimonial) puede variar significativamente su valor al modificar el rendimiento y el riesgo. Cuanto mayor es el monto de la deuda que emite una compañía, mayores son los costos del reembolso, y esos costos se deben pagar independientemente de cómo se vendan los productos de la empresa.” (p. 455).*



**Figura 5. Tipos de Apalancamiento**



Fuente: Gitman, Lawrence; Chad, Zutter "Principios de la Administración Financiera" - Pearson Educación – México 2012.

### Apalancamiento operativo

Sirve para medir la variación porcentual de los beneficios antes de intereses e impuestos de la empresa ante una variación de un uno por ciento de las ventas, su importancia radica en que relaciona los beneficios con un aspecto clave en su generación, como son las ventas. Al mismo tiempo es una medida que tiene una importante dimensión financiera, relacionando la obtención de beneficios con las estructuras de costos de la empresa. (Van & Wachowicz, 2010).

(Gitman & Chad, 2012) Acerca de apalancamiento operativo, señala que:

*"Se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) o utilidades operativas. Cuando los costos de operación (como los costos de bienes vendidos y gastos operativos) son fijos en buena medida, pequeños cambios en los ingresos traerán consigo cambios mucho mayores en las UAI.".* (p. 456).

### Apalancamiento financiero

Sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades, antes de intereses e impuestos, a través de la relación que existe entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad, antes de intereses e impuestos, y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o también el número de veces que UAI hace frente a la deuda. (Apaza, 2013).

(Gitman & Chad, 2012) Sobre apalancamiento financiero, manifiesta que:

*"La relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa (UAI) y sus ganancias por acción común. En el estado de resultados las deducciones tomadas de las UAI para obtener las ganancias por acción incluyen el interés, los impuestos y los dividendos preferentes, desde luego, los impuestos son variables, ya que aumentan y disminuyen con las utilidades de la empresa. Cuando estos rubros fijos son grandes (es decir, cuando la empresa tiene mucho apalancamiento financiero), cambios pequeños en las UAI producen grandes cambios en las GPA<sup>2</sup>" (p. 456).*

## **Apalancamiento total**

Es la combinación de los dos tipos de apalancamiento, operativo y financiero. Esta combinación se basa en el uso de los costos fijos, tanto operativos como financieros, con el fin de incrementar las ganancias por cada acción de la empresa. Entonces, el apalancamiento total se considera como el efecto total de los costos fijos en la estructura operativa y financiera de la empresa. (Gitman & Chad, 2012).

(Van & Wachowicz, 2010) Acerca de apalancamiento total, indica que:

*"Cuando el apalancamiento financiero se combina con el apalancamiento operativo, el resultado se conoce como apalancamiento total (o combinado). El efecto de combinar el apalancamiento financiero y operativo es una magnificación de dos pasos de un cambio en las ventas en un cambio relativo mayor en las ganancias por acción. Una medida cuantitativa de esta sensibilidad total de las utilidades por acción de una empresa a un cambio en las ventas se llama grado de apalancamiento total (GAT)<sup>3</sup>." (p. 435).*

## **Análisis financiero**

Es aplicado precisamente a los estados financieros, consiste en analizar diferentes escenarios para obtener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, el análisis consiste en la elaboración de comparaciones de los resultados de periodos económicos concluidos. La interpretación de los datos obtenidos en el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso, y verificar si los controles aplicados fueron efectivos. Por otro lado, informa sobre la capacidad de endeudamiento y la rentabilidad obtenida de la empresa, y de esta manera contribuye en la toma de decisiones. (Van & Wachowicz, 2010).

---

<sup>2</sup> Ganancias por acción

<sup>3</sup> Grado de apalancamiento total

(Gonzales, 2013) Referente Análisis Financiero, señala que:

*"En su concepto más amplio el análisis financiero comprende una multiplicidad de disciplinas capaces de dar un enfoque global de la situación de la empresa. sin embargo, en la práctica es casi imposible elaborar un estudio de tal naturaleza. Como debe comprenderse el diagnóstico sería muy amplio y prácticamente se estaría fijando la posición de la empresa en su entorno, situación harta y compleja. lo que se viene teniendo es más bien análisis parciales de acuerdo a los requerimientos circunstanciales, jugando un papel preponderante el criterio profesional del Analista."*  
(p. 18).

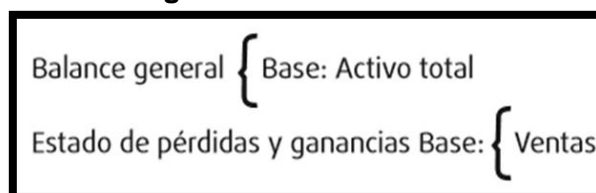
### Análisis Horizontal

Es una técnica que sirve para medir las variaciones que se presentan en las partidas de los estados financieros, su aplicación se realiza en base a información de periodos culminados, y así se podrá analizar y evaluar la gestión empresarial. Esta evaluación debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las partidas, los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. (Gonzales, 2013).

### Análisis Vertical

Consiste en determinar la participación de cada una de las partidas de los estados financieros, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo el análisis financiero de las siguientes apreciaciones objetivas. El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. (Gonzales, 2013).

**Figura 6. Análisis Vertical**



Fuente: Pedro Gonzales Urbina "Análisis e Interpretación de Estados Financieros" – Unión de la Universidad Peruana Unión Lima 2013.

## Ratios de Rentabilidad

Conforman un grupo de ratios que sirven para medir la rentabilidad sobre la gestión o las inversiones de la empresa, enfocándose en analizar los beneficios obtenidos, desde el punto de vista de un análisis a largo plazo, donde lo importante es garantizar el aumento de su valor y su continuidad en el mercado. Por otro lado, contribuye en la medición del rendimiento de la empresa en relación a las ventas, activos o capital. Cabe señalar, que es importante conocer dichas mediciones, ya que la empresa necesita producir rentabilidad, para poder continuar en el mercado. Cuando se obtiene indicadores negativos, se expresa que la empresa está atravesando por una situación preocupante, y muchas veces la empresa se encuentra con la obligación de incurrir en costos mayores de financiamiento. (Lizcano, 2004).

## Ratios de Endeudamiento

El análisis del endeudamiento consiste en evaluar el riesgo financiero implícito de adquirir una deuda y la capacidad de pago que tiene la empresa. Desde que ya se obtiene un análisis de cuales han sido las fuentes de financiamiento que ayudan a financiar los diversos activos de la entidad, es indispensable que se conozca la estructura financiera, donde se muestra la relación que guarda la proporción de fondos propios y de las deudas frente al Pasivo total. Para analizar el nivel de las deudas, existe ratios de endeudamiento, los cuales se utilizan para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente. (Apaza, 2013).

### 2.3. Definición de términos básicos.

**Finanzas:** Es el estudio de la administración de los recursos económicos de una empresa, también se encarga de evaluar la obtención de los recursos de financiación, como la inversión y el ahorro de los mismos. Las finanzas implican tomar decisiones y realizar evaluaciones de como incrementar el dinero de los accionistas, que métodos emplear para obtener mayor utilidad. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos, es muy importante conocer las técnicas de un buen análisis financiero. (Gitman & Chad, 2012).

**Presupuesto operativo:** Se realiza en base a las compras, ventas, gastos de planilla, flujo de caja, servicios, intereses, renta, préstamos, gastos de publicidad, y capacitación entre otros. La mayoría de las empresas crean un presupuesto operativo anual, para predecir los gastos regulares recurrentes. (Burbano, 2005).

**Flujo de caja:** Es encargada de las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa. Los flujos de caja brindan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus

obligaciones. Es una buena herramienta para medir la liquidez de la empresa. La diferencia de los ingresos y los gastos, es decir, al resultado de restar a los ingresos que tiene la empresa, los gastos a los que tiene que realizar se le llama ‘flujo de caja neto’. Por lo tanto, los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una entidad. (Burbano, 2005).

**Punto de equilibrio:** Conocido también como análisis de costo, volumen y utilidad, es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un descenso que ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas. (Gitman & Chad, 2012).

**Margen de utilidad:** Para hallar el margen de utilidad se realiza operaciones que muestran la proporción de ganancias sobre ventas. Los márgenes de utilidad incluyen tres proporciones financieras comunes del reporte de resultados de la empresa, estos incluyen margen de utilidad bruta, margen de utilidad de operación y margen de utilidad neta, también conocido como margen de ingresos neto, que son las utilidades netas que gana la empresa en valor de cada venta. Utilidades netas, en el sentido de que no tienen cargos financieros o gubernamentales (intereses o impuestos), es preferible obtener un alto margen de utilidades. (Gonzales, 2013).

**Rendimiento sobre Activos (ROA):** Este ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo, de este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento. Así, se interpreta como el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad invertida en su actividad, es decir, la tasa con la cual son remunerados los activos de la empresa. Si esta relación se hace mayor, significa que la empresa obtiene más rendimiento de las inversiones. (Van & Wachowicz, 2010).

ROA	Utilidad operativa
	Activo total

**Rendimiento sobre Patrimonio (ROE):** Este ratio indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital. (Gitman & Chad, 2012).

ROE	Utilidad neta
	Patrimonio

**Índice de Endeudamiento:** Este índice mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación sus fondos propios o patrimonio. Dicho índice mientras sea menos su valor, más bajo será el grado de endeudamiento, proporcionado así, una estabilidad para la entidad. Cuando se obtiene un bajo grado de endeudamiento, la empresa puede acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Si el resultado de la medición es entre 0.5 y 1.5 se considera un margen de endeudamiento aceptable, pero si es mayor que 1.5 genera preocupación en la empresa, y más aún si el resultado sobrepasa de 2.0, se considera que la entidad tiene exceso de endeudamiento y por tal genera mayor riesgo para el cumplimiento de los pagos. (Apaza, 2013).

Para hallar el índice de endeudamiento, se aplica la siguiente formula:

Pasivo
Patrimonio

**Índice de endeudamiento total:** Este índice revela el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa. En la formula, se observa que, el denominador es el pasivo más el patrimonio, este índice revela que proporción de los recursos totales corresponde a obligaciones, es decir son recursos ajenos. A mayor valor, mayor dependencia de los pasivos para financiarse, y por ende aumenta el riesgo, esta situación puede revelar hasta que parte del activo no corriente está financiado por el pasivo, y, por consiguiente, afecta negativamente a la solvencia de la empresa. Por otro lado, cuando se obtiene un menor valor, es mayor la independencia financiera, lo cual indica que la empresa debe financiarse con sus propios recursos, y de esta manera se genera menor riesgo y asegura que, la rentabilidad no se vea afectada. Es importante recalcar que una solvencia demasiada alta puede afectar a la rentabilidad. (Apaza, 2013).

Para hallar el índice de endeudamiento total, se aplica la siguiente formula:

Pasivo
Pasivo + Patrimonio

**Índice de calidad de la deuda:** Este índice permite conocer la calidad de las deudas a corto plazo. Aun no existe teoría alguna que indique el límite de este índice, pero se sabe que, mientras menor sea su valor, mayor calidad tiene la deuda, ya que, el mayor peso de la deuda recaerá en las obligaciones de largo plazo. (Apaza, 2013).

Para hallar el índice de calidad de la deuda, se aplica la siguiente formula:

Pasivo corriente
Pasivo total

## **CAPITULO 3. HIPOTESIS**

### **3.1. Hipótesis principal**

El planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018.

### **3.2. Hipótesis específicas**

- La carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC.
- La falta de capacitación dificulta la ejecución de un planeamiento financiero que mejore la rentabilidad de la empresa N&A SAC.

### **3.3. Variables**

#### **3.3.1. Variable Dependiente**

Rentabilidad

#### **3.3.2. Variable Independiente**

Planeamiento Financiero

### **3.4. Operacionalización de variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>	Es una herramienta que abarca métodos, instrumentos y objetivos de gran relevancia que toda empresa debe tener en cuenta para su implementación, y así se pueda alcanzar las metas planteadas. Además, se realizan proyecciones basadas en los resultados de ejercicios anteriores, con la ayuda de indicadores financieros que permite medir la situación financiera en una empresa, y con la obtención de los resultados de las mediciones ayudara a tomar mejores decisiones por parte de la alta dirección. (Perdomo, 2013).	Cuentas por pagar	Condiciones de pago	¿Cuánto es el plazo de crédito que un proveedor proporciona a la empresa? ¿Cómo determina la forma de pago con los proveedores generalmente?
		Financiamiento	Ratio de endeudamiento	¿Cumplen con las fechas programadas de pago?
				¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, perjudica la línea de crédito de la empresa?
				¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, afecta al proceso de producción de la empresa?
			Capacidad de endeudamiento	¿Cuál cree usted que es la capacidad de endeudamiento de la empresa?
				¿Qué debería hacer la empresa para mejorar su capacidad de endeudamiento?
			Tasa de interés	¿Conoce usted cuales son las entidades financieras con que la empresa trabaja?
				¿Tiene conocimiento sobre las tasas de interés de los préstamos que brindan los bancos a la empresa?
			Gastos financieros	¿Conoce usted cuales son los gastos financieros de la empresa?
				¿Considera usted que los gastos financieros son relevantes en el Estado de Resultados de la empresa?
		¿Crees usted que los gastos financieros tienen incidencia en la utilidad de la empresa? ¿Considera usted que la empresa debería adoptar alguna medida que ayude a reducir el margen de los gastos financieros?		



<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>	<p>El planeamiento financiero es importante para que las operaciones de la empresa tengan un lineamiento a seguir, como vías que ayuden a controlar la funcionalidad de la misma. En el planeamiento financiero existe dos aspectos, uno es la planificación del flujo de efectivo y el otro es la planificación de utilidades, ambos requieren de la elaboración de proyecciones. Es importante mencionar que las proyecciones deben ser desarrolladas en todas las áreas que conforma una entidad. (Gitman, 2007).</p>	Presupuesto operativo	Ventas	¿Conoce usted si la empresa participa en licitaciones con empresas privadas y públicas?
				¿Sabe usted si los clientes que cuenta la empresa son sólo nacionales?
				¿Conoce usted cual es el producto principal de la empresa?
				¿Cree usted que la proyección de ventas mejora los ingresos de la empresa?
			Costo de ventas	¿Le informan a usted cuales son las materias primas y suministros que se requiere para la fabricación de los cilindros GLP?
				¿Conoce usted cual es la procedencia de las materias primas?
				¿Considera usted que el tipo de cambio de las materias primas afecta al costo de ventas?
			Compras	¿Conoce usted cuales son los proveedores principales que tiene la empresa?
				¿Conoce usted como la empresa selecciona a sus proveedores?
				¿Cree usted que la proyección de compras mejora las operaciones de la empresa?
			Gastos de Planilla	¿Cree usted que el personal contratado por la empresa cumple sus funciones eficientemente?
				¿Considera usted que los recursos económicos destinados a cubrir los gastos de planilla son ejecutados congruentemente al rendimiento del personal?
				¿Cree usted que la proyección de gastos de planilla incide en los resultados de la empresa?
			Flujo de caja	¿Considera usted que es de importancia que la empresa elabore un flujo de caja?
				¿Cree usted que la proyección de flujo de caja mejorara la disponibilidad de efectivo de la empresa?

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>LA RENTABILIDAD</b>	Es un concepto que reúne diversos puntos de vista, tales como económico, financiero, social, culturales, medioambientales, entre otros. Para la realización del presente trabajo, nos enfocaremos en la rentabilidad empresarial, desde el punto de vista económico y financiero, donde se considera como la capacidad de una entidad para generar variaciones sobre las inversiones efectuadas o de los activos adquiridos en la empresa. (Lizcano, 2004).	Análisis Financiero Estado de Situación financiera	Análisis Vertical	¿Cree usted que el análisis financiero es de suma importancia para determinar la rentabilidad de la empresa?
				¿Considera usted que el análisis vertical muestra el nivel de rentabilidad de la empresa?
			Análisis Horizontal	¿Cree usted que la empresa debe analizar la variación en la rentabilidad del año precedente con el actual?
				¿Considera usted que la empresa debería realizar el análisis financiero trimestralmente para mejorar la toma de decisiones?
		Ratios de Rentabilidad Estado de Resultados	Margen bruto de utilidad	¿Cuál cree usted que es el porcentaje de rentabilidad de la empresa?
			Margen neto de utilidad	¿Considera usted que la rentabilidad obtenida en los últimos periodos ha sido la esperada por la gerencia de la empresa?
			ROA	¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de rentabilidad debería realizarse en periodos a corto plazo?
			ROE	¿Considera usted que es de suma importancia la medición del rendimiento del patrimonio y activo de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 4. INVESTIGACIÓN

### 4.1. Tipo de diseño de investigación

#### 4.1.1. Según el propósito

El presente trabajo de investigación, según su propósito es "*Aplicada*", ya que se caracteriza por la búsqueda de la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos en el desarrollo del presente trabajo, para posteriormente se permita lograr su implementación y sistematización. El resultado del uso del conocimiento adquirido servirá para conocer la realidad del sujeto, materia de estudio. (Behar, 2008).

#### 4.1.2. Según el alcance de investigación

El presente trabajo de investigación, según su alcance es "*Descriptivo*" y "*Correlacional*". Descriptivo porque considera al fenómeno estudiado y sus componentes, permite medir o recolectar información de forma independiente sobre las variables expuestas para posteriormente describirlas, y correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en una muestra. Por otro lado, también permite realizar predicciones en base al análisis de la situación. (Behar, 2008).

#### 4.1.3. Según el diseño de investigación

El presente trabajo de investigación, según su diseño es "*No experimental*", ya que no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones que ya ocurrieron, situaciones que no fueron provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental, no es posible manipular las variables y no se tiene el control ni influencia en dichas variables porque ya sucedieron al igual que sus efectos. (Behar, 2008).

#### 4.1.4. Según el tipo de datos empleados

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativa, porque según la obtención de datos en principio no cuantificables, están basados en la técnica de la observación, centrándose en aspectos descriptivos que tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### 4.2. Material de estudio

#### 4.2.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio del presente trabajo de investigación es representada por los colaboradores que conforman la empresa N &A SAC.

#### 4.2.2. Población

La población está conformada por los 7 trabajadores que forman parte de la empresa N& A SAC.

#### 4.2.3. Muestra

Nuestra muestra es censal, porque abarcará toda la población, y está conformada por el gerente financiero, 1 ejecutivo de finanzas, 1 sub contadora, 2 auxiliares contables y 1 asistente contable y el jefe de almacén.

### 4.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos

La recolección de datos encierra una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista. Para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionó 3 técnicas de recolección de información, los cuales son; entrevista, encuesta, y la observación. En la presente investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con las técnicas ya antes nombradas.

#### 4.3.1. Técnicas

- **Encuesta:** Es una técnica de investigación que tiene por objetivo recolectar información mediante el uso del instrumento; "**cuestionario**", con preguntas basadas al entorno de la muestra. La intención de la encuesta no es describir a los miembros de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la misma y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos. (Behar, 2008).
- **Entrevista:** Es una técnica para la recolección de información, se basa en una conversación dirigida, con un propósito específico y usa un formato de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, donde una de las partes busca recoger información, mediante preguntas planteadas por cualquier miembro de la investigación, y la otra, es una fuente de esta información, el cual pertenece a la muestra. Con el fin de conocer mejor sus ideas, acerca del tema en consulta. (Behar, 2008).
- **Observación:** Es una técnica de registros sistemáticos, valida y confiable de la conducta de los miembros de la muestra al momento de brindar información requerida, también analiza el comportamiento de otros factores ajenos a la población. Para obtener una mejor visualización de hechos, contamos con algunos instrumentos como fotos y videos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Dentro del punto "**Análisis documentario**", donde se define como una operación de tratamiento intelectual, debido a que se realiza un proceso de interpretación y análisis de la

información de diferentes aspectos, como es el descriptivo, externo e interno, todos ellos con relación a la unidad de estudio.

- **Análisis descriptivo:** En este aspecto, se analiza información obtenida de la población, que está relacionada a las dimensiones y variables, reuniéndolos y representándolos mediante gráficas, lo cual permite identificar cuáles son los hechos más resaltantes del comportamiento de los datos recopilados mediante los cuestionarios.
- **Análisis externo:** En este aspecto, el análisis se centra en la recopilación de información de fuentes externas, por ejemplo; libros, normas internacionales, y leyes que guarde relación con las variables del presente trabajo.
- **Análisis interno:** Este aspecto suele ser el más complicado de analizar, debido a que la información que se analiza es propia de la entidad, dicha información obtenida es fidedigna,

#### 4.3.2. Instrumentos

- **Cuestionario:** Es el instrumento que se utilizara para la realización de la técnica de la encuesta, el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, existe dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Para el desarrollo de nuestro cuestionario se eligió el tipo de preguntas cerradas, cuales contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los miembros de la muestra, el cuestionario incluirá varias alternativas de respuestas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).
- **Entrevista estructurada:** Se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas, tiene como principal ventaja el procesamiento matemático, ya que al guardar una estricta homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables. Esta lista de preguntas, es el instrumento concreto de recolección utilizado para este caso, también recibe el nombre de cuestionario. Debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas, y sobre todo conservar el orden. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

#### 4.3.3. Procedimientos

Para llevar a cabo la ejecución de las acciones del proceso de recolección de información, se inició con el trabajo de campo, que fue la aplicación de la encuesta a nuestra muestra, que para este caso es toda nuestra población, debido que nuestra muestra es censal. Entonces se encuestó al personal contable, financiero y logístico de la empresa que, mediante la autorización de la gerencia, se consultó un total de 7 trabajadores incluyendo el gerente financiero.

En este sentido, se procedió a realizar el trabajo de campo el día viernes 20 de abril del 2018 a horas de las 10:00 am hasta las 5:00 pm, en el cual consistió, en una visita a los 2 establecimientos de la empresa, donde se realizó la encuesta, a través del uso de un cuestionario conformado por 36 preguntas cerradas, y 1 entrevista estructurada al gerente financiero, y, por otro lado, se nos permitió realizar un video sobre el proceso de producción de los cilindros GLP.

## CAPITULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Análisis descriptivo

Para describir la situación económica y financiera actual de N&A, se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la entrevista y en la encuesta, para lo cual se elaboraron 2 cuadros resumen, que tienen por objetivo, sintetizar la información procesada.

#### 5.1.1. Análisis de la entrevista

Para presentar el análisis de la entrevista de forma concreta, se elaboró un cuadro resumen, que abarca detalles relevantes de dicha entrevista.

**Tabla 1. Cuadro Resumen de la Entrevista**

<p>Variable Independiente: Planeamiento Financiero  Variable Dependiente: Rentabilidad  Técnica Aplicada: Entrevista  Instrumento: 3 preguntas estructuradas  Población: 7  Muestra: 1</p>
<p>En la entrevista, el Gerente Financiero reconoce la importancia de contar con un planeamiento financiero, teniendo muy presente la incidencia que repercute en la generación de rentabilidad. El manifiesta que, el planeamiento financiero estratégico contribuye a que la gestión de la empresa sea rentable, y de esta manera, pueda conseguir mayor utilidad.</p> <p>También mencionó que, para que la empresa puede conseguir establecerse en el mercado de la industria de la fabricación de productos de metal, es clave el contar con un plan estratégico que tenga por finalidad cumplir con los objetivos de la empresa.</p> <p>Por otro lado, también revelo que, todas las áreas se ven afectadas, si la empresa no consigue la rentabilidad esperada, por lo cual es preciso que la implementación de un plan financiero involucre todos los procesos de las áreas que conforman N&amp;A.</p> <p>Hablar de plan, es hablar de prevención, y en N&amp;A son consciente de ello, por tal el prevenir posibles contingencias, debe formar parte de la política de la empresa. El Sr. Ricardo manifiesta que, para realizar una nueva inversión de dinero, es necesario realizar un análisis de lo que voy a invertir y cuanto necesito, y analizar cuanto será la rentabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Análisis de la encuesta

La encuesta reunió diversa información, ya que fueron 36 las preguntas que se aplicaron a los miembros de nuestra muestra, y para dar a conocer el análisis de dicha técnica, hemos elaborado un cuadro resumen que concentra datos propios de la empresa.

**Tabla 2. Cuadro Resumen de la Encuesta**

Variable Independiente: Planeamiento Financiero Variable Dependiente: Rentabilidad Dimensiones: 5 Técnica Aplicada: Encuesta Instrumento: Cuestionario Población: 7 Muestra: 6
<b>Planeamiento Financiero</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentas por pagar: En esta dimensión, hallamos que el 83% manifiesta que, el plazo de crédito que brindan los proveedores a la empresa, es de 90 días, y el medio de pago que utiliza N&amp;A es al contado, crédito y letras.</li> <li>2. Financiamiento: En esta dimensión, hallamos que el 83% manifiesta que, el incumplimiento de las fechas programadas de pago perjudica la línea de crédito que otorga los proveedores, también el retraso de pago incide en las fechas de entregas de las materias primas y materiales auxiliares, retrasando los procesos de la fabricación de los cilindros GLP. Por otro lado, también hallamos que la capacidad de endeudamiento de la empresa es de nivel intermedio, este resultado indica que, la empresa ha solicitado prestamos financieros.</li> <li>3. Presupuesto operativo: En esta dimensión, hallamos que, la empresa participa en licitaciones públicas y privadas, pero en el 2017, solo ha logrado ganar una licitación con la municipalidad de Puente Piedra. También se halló que, N&amp;A cuenta con clientes extranjeros, en el 2017 iniciaron las exportaciones a Costa Rica. En la encuesta, el 100% manifestaron que el producto principal es el cilindro de 10 kg, ya que este ítem representa el 95% de la producción. También indicaron que, conocen que materias primas y materiales auxiliares se requieren para la fabricación de los cilindros GLP. Por otro lado, manifestaron que el tipo de cambio afecta al costo de ventas, ya que, las planchas de metal son adquiridas en dólares americanos, y cuando dicha materia prima sube de precio, incrementa el costo de producción. La mayoría indico que, al contar con proyecciones en las diferentes áreas que conforma la empresa, beneficiara en los resultados de un periodo.</li> </ol>



Rentabilidad	
4.	<p><b>Análisis Financiero:</b> En esta parte de la encuesta, hallamos que, el 83% cree que es vital analizar los Estados Financieros de la empresa para determinar cuan rentable ha sido la gestión. Los miembros de la muestra avalan que la utilización de las técnicas de medición como es el análisis horizontal y vertical ayudara a la empresa a identificar cuáles han sido las variaciones, y si estas han sido positiva y/o negativas para la entidad. La gran mayoría de los encuestados indicaron que, el análisis financiero influye en la toma de decisiones, ya que podrán examinar cuales fueron las causas que llevaron a obtener tales resultados.</p>
5.	<p><b>Ratios de Rentabilidad:</b> Para los encuestados, es importante analizar la medición de la rentabilidad de la empresa, ellos señalaron que el porcentaje de rentabilidad es intermedio. También indico el 67% de los encuestados que, la rentabilidad conseguida en los últimos periodos, fue la esperada por la gerencia. Por otro lado, el 83% manifestaron que, la aplicación de los indicadores de rentabilidad debe aplicarse en periodos a corto plazo, ya que de esta manera la gerencia pueda tomar mejores decisiones.</p>

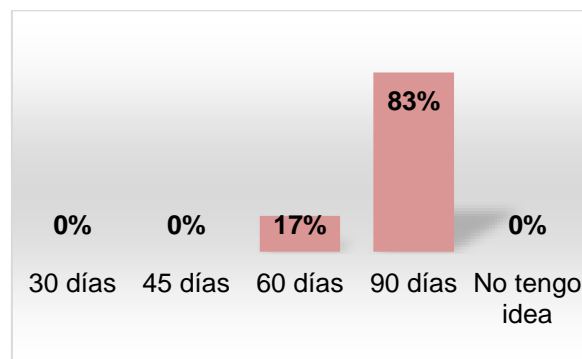
Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallaremos el análisis de las respuestas de cada pregunta encuestada, las cuales están agrupadas por dimensiones que corresponden a las variables:

- **Cuentas por pagar**

Para desarrollar el Planeamiento Financiero, es importante conocer cuales son los acuerdos de pago con los proveedores, para ello se elaboró el siguiente analisis de las respuestas que fueron proporcionadas por los miembros de nuestra muestra censal:

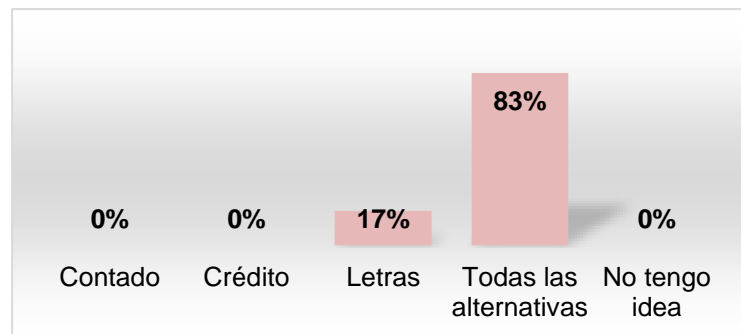
**Figura 7. Condiciones de pago “Plazo de crédito”**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°7, revela que, el 83% de los encuestados indican que, los proveedores proporcionan un plazo de crédito de 90 días a la empresa, mientras que el 17% restante señala que, el plazo de crédito es de 60 días. Entonces se puede presumir que la empresa consigue entablar buenas condiciones de pago con sus proveedores.

**Figura 8. Condiciones de pago “Forma de pago”**



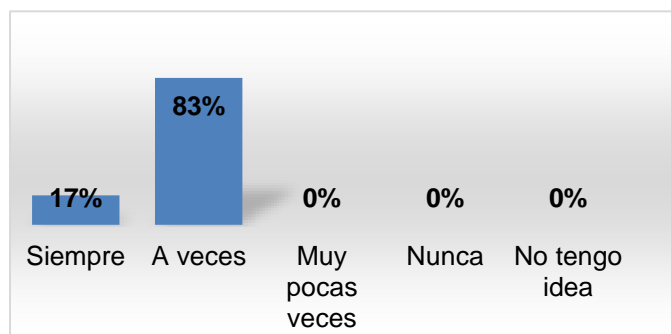
Fuente: Elaboración propia

En la presente Figura N°8, muestra que, el 83% de los encuestados indican que, la forma de pago se realiza mediante diversos medios como; contado, credito y letras, mientras que el 17% manifiesta que, la forma de pago a los proveedores es solo a traves de letras. Los resultados en la presente pregunta, señala que la forma de pago mas utilizada es a letras, por lo tanto, si estas letras son mayores a 60 días, la empresa podria tener mayor liquidez para cumplir con otras obligaciones inmediatas.

- **Financiamiento**

Para conocer cuánto conoce la población acerca del financiamiento que tiene la empresa, se encuestaron 13 preguntas referente al tema, cuya información es vital para la elaboración del Planeamiento Financiero. Para reflejar cuales fueron las respuestas de nuestra muestra, se realizó el análisis de las siguientes respuestas:

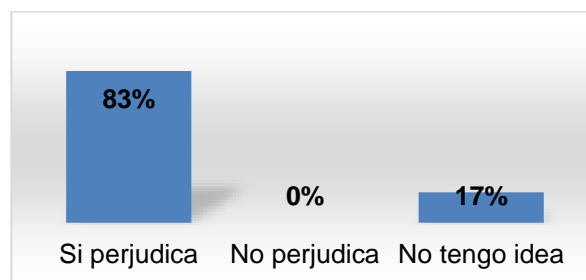
**Figura 9. Ratio de endeudamiento "Fechas programadas de pago"**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°9, se halló que, el 83% de los encuestados respondieron que, sólo a veces cumplen con las fechas programadas de pago, mientras que el 17% indicaron que, siempre se cumple dichos plazos. Este índice debería ser motivo de interés por el área de finanzas de la empresa, debido que, al no cumplir con los acuerdos pactados con los proveedores, podrían perder los beneficios otorgados.

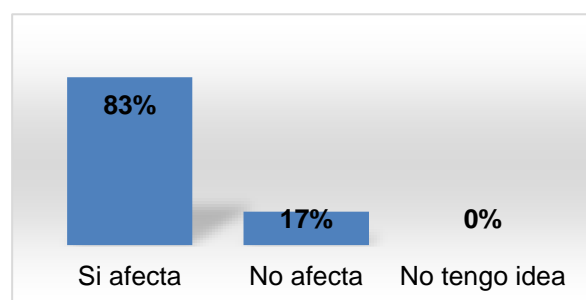
**Figura 10. Ratio de endeudamiento  
"Incumplimiento en las fechas de pago"**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°10, revela que, el 83% de los encuestados creen que el incumplimiento en las fechas de pago si perjudica en la línea de crédito de la empresa, mientras que solo 17% señala que, no tiene idea si tiene alguna incidencia en la línea de crédito. El atraso en los pagos podría generar otras contingencias, muy aparte de que se vea afectada la línea de crédito, estos inconvenientes podrían ser el cobro de intereses y otros cargos, según la política de cada proveedor.

**Figura 11. Ratio de endeudamiento  
"Incidencia en el proceso de la producción"**

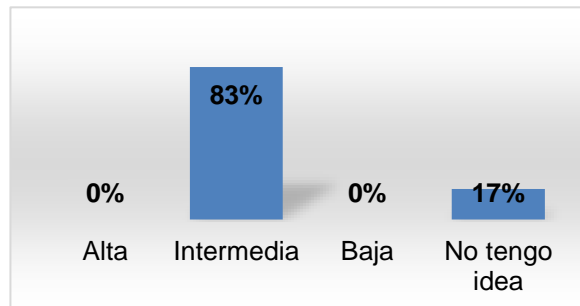


Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°11, hallamos que el 83% de los encuestados creen que el incumplimiento en las fechas de pago afecta al proceso de fabricación de los cilindros GLP, mientras que el 17% manifiesta que, no afecta al proceso de producción. Por lo tanto, la mayoría si tiene muy claro que el cumplimiento de los acuerdos hechos con los proveedores es fundamental para que el proceso de fabricación se desarrolle sin ninguna irregularidad, y así evitar posibles demoras

en la recepcion de las materias primas y materiales auxiliares que se emplean en la produccion.

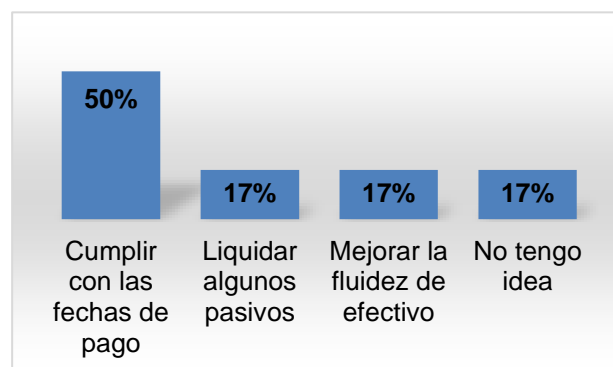
**Figura 12. Capacidad de endeudamiento**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°12, revela que, el 83% de los encuestados creen que la capacidad de endeudamiento es intermedia, mientras que el 17% no tiene idea sobre la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa. Este resultado podría darse debido a que, actualmente la empresa cuenta con préstamos de entidades financieras, y por lo tanto, tiene mayores responsabilidades financieras, y posiblemente no califique para posteriores solicitudes de financiamiento.

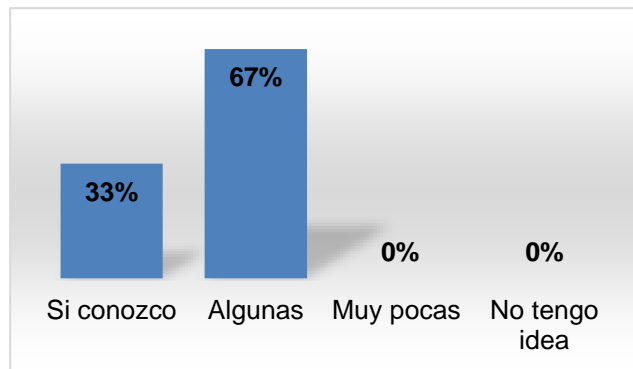
**Figura 13. Mejorar la capacidad de endeudamiento**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 13, refleja que, si la empresa quiere mejorar su capacidad de endeudamiento, debe cumplir con las fechas de pago, mientras que un 16% cree que, la empresa debe liquidar algunos pasivos. Por otro lado, tenemos que un 17% de los encuestados manifiestan que se debe mejorar la fluidez de efectivo, y el 17% restante, no tiene idea como la empresa podría mejorar su capacidad de endeudamiento. En la reciente pregunta hallamos diversas respuestas, aunque la mayoría se inclina porque se mejore el procedimiento de pagos en el área de tesorería.

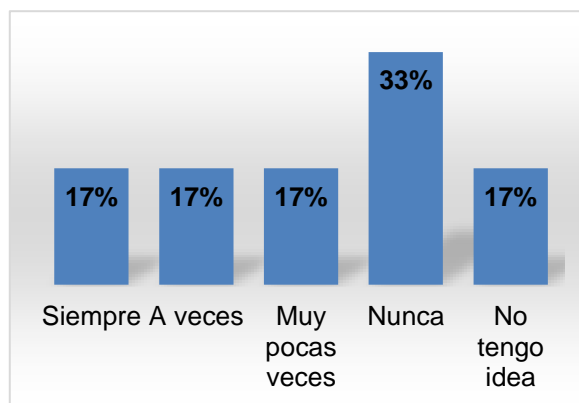
**Figura 14. Entidades financieras**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°14, indica que, el 67% de los encuestados conoce algunas de las entidades financieras con las que trabaja la empresa, mientras que el 33% restante conoce todas las entidades con las que N&A realiza operaciones. En la actualidad la empresa trabaja con 5 entidades financieras; Banco de crédito del Perú BCP, BBVA Continental, Scotiabank, GNV, y Ban Bif.

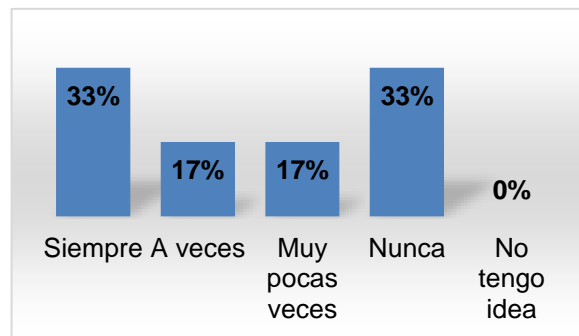
**Figura 15. Tasas de interés**



Fuente: Elaboración propia

En la presente Figura N°15, revela que, el 33% de los encuestados nunca han tenido conocimiento acerca de las tasas de interés que los bancos otorgan a la empresa, por otro lado, un 17% señala que sólo a veces han tenido información acerca del tema, otro 17% manifiesta que, han sido muy pocas las veces que pudieron tener algún tipo de información, mientras que otro 17% indica que, no tenían idea en absoluto acerca de las tasas de intereses con las que trabaja los bancos con N&A, y por último, el 16% restante si tiene conocimiento sobre las tasas de intereses. Se presume por ser un tema muy confidencial, que prácticamente es manejado sólo por el gerente financiero y el ejecutivo de finanzas, no es de fácil acceso para toda la población a obtener dicha información.

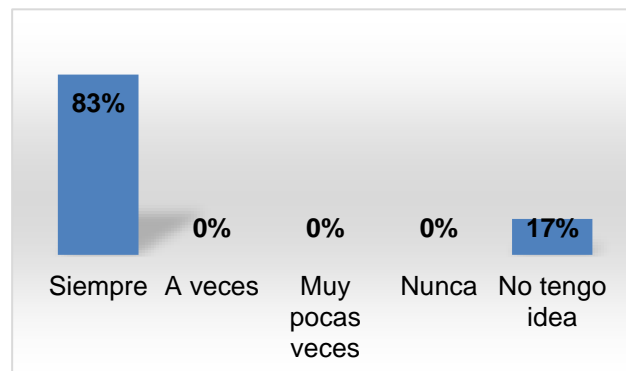
**Figura 16. Gastos financieros**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°16, muestra que, un 33% de los encuestados son informados acerca de los gastos financieros que tiene la empresa, otro 33% manifiesta todo lo contrario, que nunca han sido informados sobre el tema en consulta. Por otro lado, un 17% indica que, sólo a veces han sido informados de los gastos financieros, y el 17% restante señala que, han sido muy pocas las veces que recibieron algún tipo de información acerca del tema. En N&A se conoce los gastos financieros cuando son presentados los Estados Financieros anuales a la gerencia, reunión que se lleva a cabo a fines de cada año.

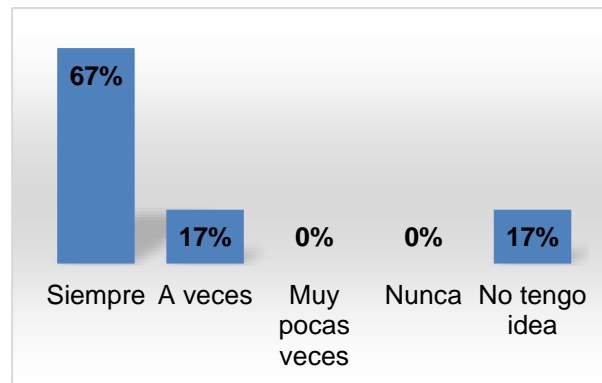
**Figura 17. Los gastos financieros en el “Estado de Resultados”**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°17, muestra que, el 83% de los encuestados considera que los gastos financieros son relevantes en el Estado de Resultados, y sólo el 17% señala que, no tienen idea acerca de la importancia de dichos gastos y como estos indican en el Estado de Resultados. Se presume que, los gastos financieros obtenidos por la empresa se deben a diferentes situaciones como, por ejemplo, el tipo de cambio, debido a que N&A realiza importaciones de materia prima para su producción, y exportaciones de cilindros GLP a otros países, y todas estas transacciones de dinero se realizan en dólares americanos, y por ende las variaciones en el tipo de cambio afecta de todas maneras al Estado de Resultados.

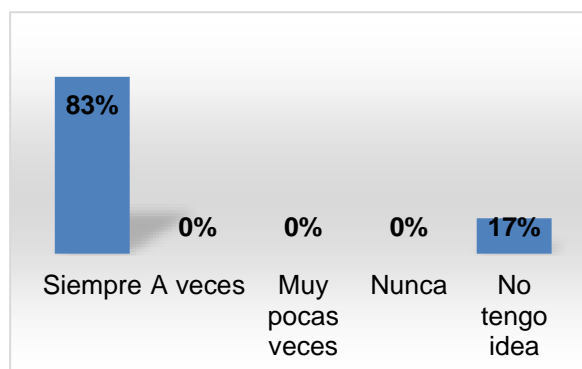
**Figura 18. Los gastos financieros tienen incidencia en la utilidad**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°18, indica que, el 67% de los encuestados creen que los gastos financieros tienen incidencia en la utilidad de la empresa, mientras que un 17% no tienen idea acerca de la incidencia de los gastos financieros, y el resto de los encuestados que representa el 16% manifiesta que, a veces creen que los gastos financieros si tienen incidencia en la utilidad. Los gastos financieros disminuyen el resultado del ejercicio, y por tal, es una partida que debería ser analizada continuamente, con el fin de que la empresa evalúe como reducir dichos gastos.

**Figura 19. Medidas para reducir los gastos financieros**



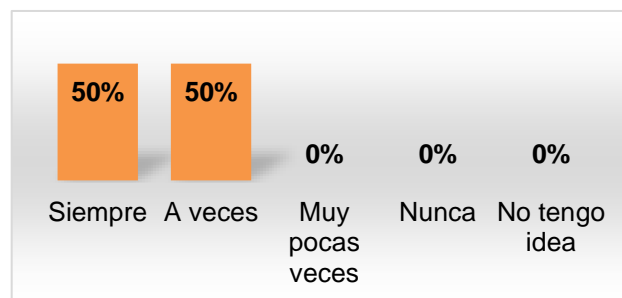
Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°19, señala que, el 83% de los encuestados consideran que la empresa debería tomar medidas para disminuir el nivel que representa los gastos financieros en el Estado de Resultados, mientras que, el 17% restante manifiestan no tener idea, si es importante o no que la empresa tome acciones que regulen dicho nivel. El buscar la manera de cómo reducir algún gasto, debería ser una constante para toda empresa, y más aún cuando el margen de gastos aumenta.

- **Presupuesto Operativo**

Forma parte fundamental del Planeamiento Financiero, es importante que toda empresa analice la operacionalidad de sus procesos, ya que con se puede conocer la productividad que genera cada área. El presupuesto operativo le permitirá realizar proyecciones en base a resultados de situaciones y hechos reales de la empresa. Para conocer como la población está enterada de la importancia de contar con un Presupuesto Operativo, se realizó el análisis de las siguientes respuestas:

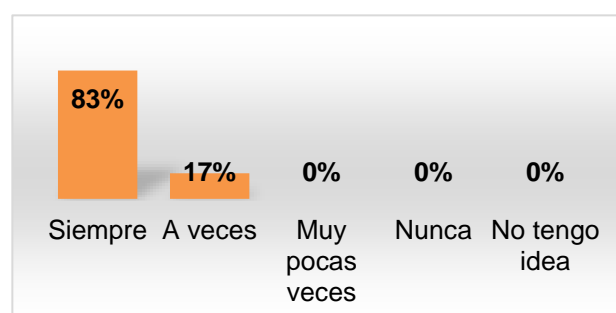
**Figura 20. Participación en Licitaciones**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°20 muestra que, el 50% de los encuestados conocen sobre la participación de N&A en licitaciones privadas y públicas, y el otro 50% manifiesta que, sólo a veces. Estos resultados revelan que solo la mitad de la población sabe acerca de las participaciones en licitaciones que tiene la empresa. Aunque existe un área que se dedique a las licitaciones, debe ser de conocimiento general, y de esta manera, podrá formar parte del planeamiento financiero, ya que al salir ganador en alguna licitación demandará inversión en la producción y logística para atender dicha licitación.

**Figura 21. Nacionalidad de clientes**

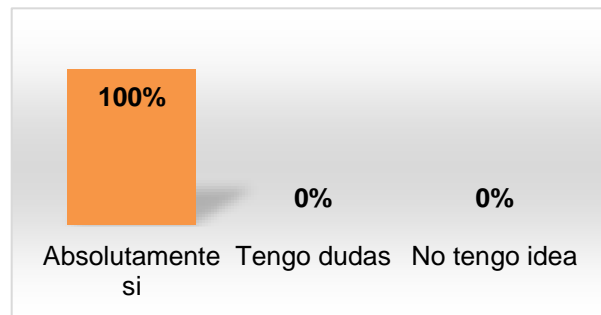


Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°21 muestra que, el 83% de los encuestados indican que los clientes son sólo nacionales, mientras que el 17% restante señala que, a veces son nacionales y a veces no. Actualmente N&A cuenta con clientes nacionales e internacionales, desde inicios del 2017 se inició a realizar exportaciones a Costa Rica.



**Figura 22. El producto principal**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°22 muestra que, el 100% de los encuestados conocen cual es el producto principal de la empresa. El cilindro GLP de 10 kg es el producto principal de la empresa, su margen de producción representa el 95% de toda la producción. La demanda de este producto se debe a que, el cilindro de 10 kg es para uso doméstico.

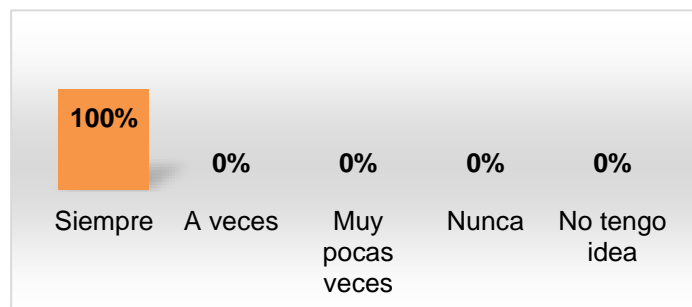
**Figura 23. Proyección de ventas**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°23 señala que, el 100% de los encuestados creen que realizar la proyección de ventas mejora los ingresos de la empresa. Para llevar a cabo un plan de ventas, se debe tener en cuenta cual es el comportamiento de las ventas, en que meses hay más venta y en cuáles no, que factores externos incurren en las ventas, estos factores pueden ser de diferente naturaleza, y también se podrá determinar el factor riesgo para dicha proyección, todo ello se evalúa con mucha mesura.

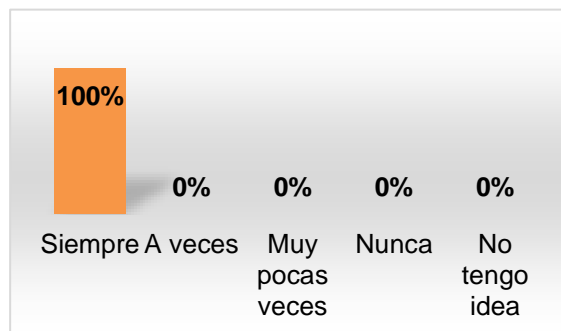
**Figura 24. Materias primas y suministros**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°24 señala que, el 100% de los encuestados manifiestan que, son informados de cuáles son las materias primas y suministros que se requieren para la fabricación de los cilindros GLP, En el presente resultado revela que, toda la población conoce sobre los materiales que son empleados para la fabricación de los cilindros GLP. En la fabricación de las diversas presentaciones de cilindros GLP que se oferta, tienden a utilizarse las mismas materias, lo que varía es el tamaño y espesor de la plancha de metal, aunque ha existido ocasiones que se han fabricado cocinas industriales y semi-industriales, por motivo de participaciones en licitaciones públicas con ministerios públicos y gobiernos locales.

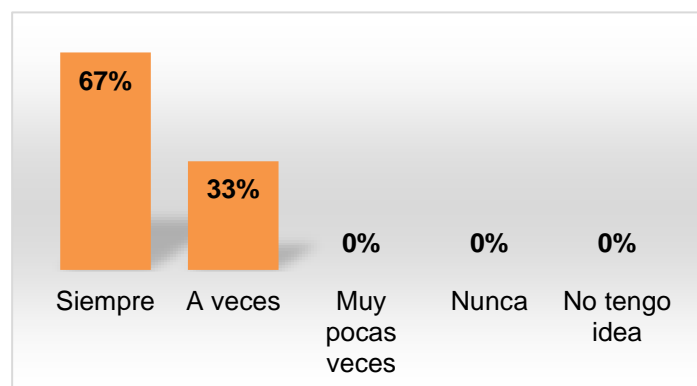
**Figura 25. Procedencia de las materias primas**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°25 muestra que, el 100% de los encuestados conocen cual es la procedencia de las materias primas, debido a que se realizan importaciones de las principales materias primas. Actualmente se realiza importaciones de Brasil y China, los productos que se importan de Brasil son; las planchas de metal de espesor 2.0, 2.2, 2.5, 2.9 medida 1200\*2400mm, y de China se importa el fundente, que sirve para soldar y unir las piezas de los cilindros GLP.

**Figura 26. Tipo de cambio de las materias primas**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°26 revela que, el 67% de los encuestados consideran que, el tipo de cambio de las materias primas afecta al costo de ventas, de manera que cuando el costo de ventas se incrementa, disminuye la utilidad operativa, mientras que el 33% restante considera que sólo a veces afecta al costo de ventas. Las variaciones del tipo de cambio de las materias primas siempre van afectar o beneficiar al costo de ventas, debido que estos materiales son comprados en dólares americanos.

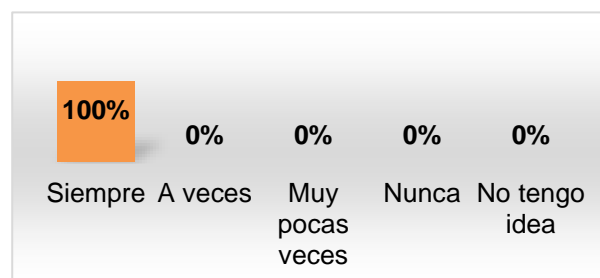
**Figura 27. Proveedores principales**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°27 evidencia que, el 100% de los encuestados conocen cuales son los proveedores principales que tiene la empresa, puesto que el área de finanzas realiza los pagos a los proveedores, entre otras coordinaciones, y, por ende, existe mucha comunicación. En N&A, es fácil identificar cuáles son los proveedores principales, debido a que, no son muchos los materiales que se requieren para la fabricación de los cilindros, estos materiales son; planchas de metal, fundente, golletes, válvulas, y pintura, y se tiene como 3 proveedores principales de cada producto.

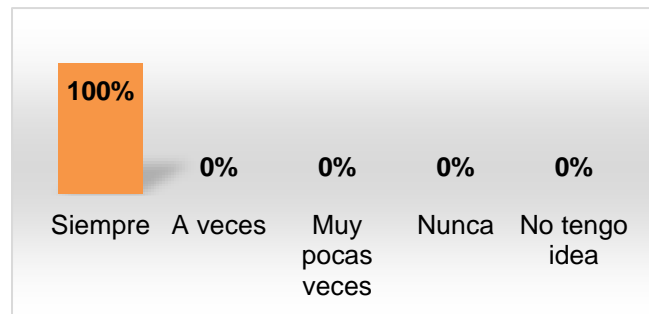
**Figura 28. Selección de proveedores**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°28 señala que, el 100% de los encuestados conocen como se realiza la selección de los proveedores, que criterios deben cumplir para ser seleccionados, y también son sometidos a una evaluación continua, la cual se les informa cuales son los puntajes obtenidos, y que observaciones fueron halladas, con el fin que corrijan y se continúe con la relación comercial.

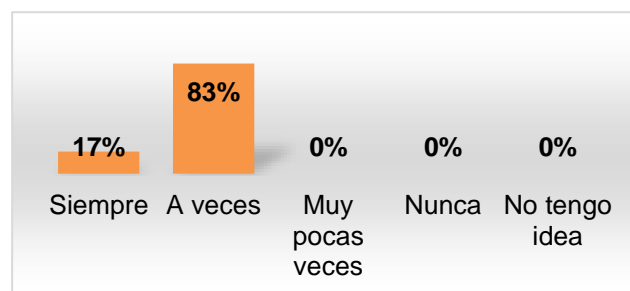
**Figura 29. Proyección de compras**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°29 muestra que, el 100% de los encuestados creen que la proyección de compras mejora las operaciones de la empresa. Muchas veces ha ocurrido que, los proveedores dilatan la entrega de los materiales, aduciendo que no tenían materia prima para producir sus productos, esto genera una cadena de problemas, y como resultado no se cumple con las fechas de despacho acordadas previamente, ocasionando malestar en los clientes.

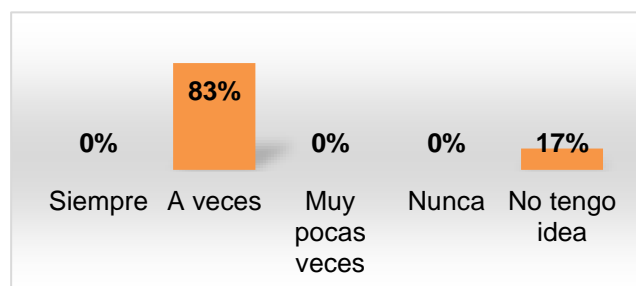
**Figura 30. El personal y sus funciones**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°30 manifiesta que, el 83% cree que solo a veces el personal cumple sus funciones eficientemente, mientras que el 17% restante indica que siempre cumplen sus funciones. Este resultado demuestra que no todos están conformes con el desempeño en las funciones de sus compañeros, este tema debería ser analizado dentro del contexto de clima laboral, ya que pone en peligro el desarrollo del trabajo en equipo.

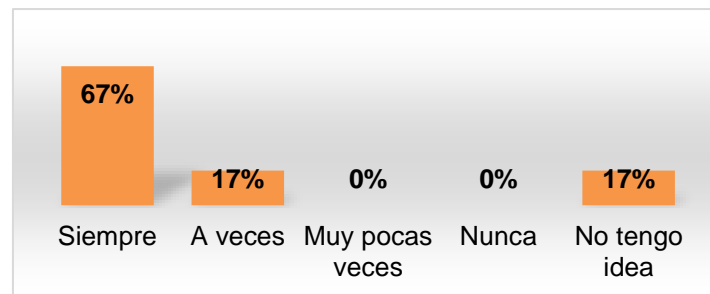
**Figura 31. Gastos de planilla**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°31 indica que, el 83% de los encuestados consideran que los recursos económicos destinados a cubrir los gastos de planilla son a veces ejecutados congruentemente al rendimiento laboral del personal, mientras que el 17% restante no tiene idea acerca del tema. Como se observa en la pregunta anterior, posiblemente existe un posible problema de satisfacción del rendimiento y cumplimiento de funciones entre compañeros de trabajo.

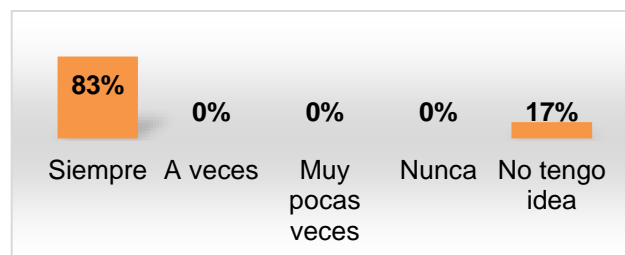
**Figura 32. Proyección de gastos de planilla**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°32 evidencia que, el 67% de los encuestados creen que la realización de una proyección de gastos de planilla incide siempre en los resultados de la empresa, mientras que un 16% manifiesta que a veces incide en los resultados, y el 17% restante de los encuestados respondieron que no tienen idea si la proyección del gasto de planilla incide o no en los resultados de la empresa. La proyección servirá para que la empresa estime cuantas convocatorias realizará durante el tiempo que indique el plan, y según el aumento de producción de los cilindros GLP, entre otros gastos que demanda el reclutamiento y capacitación del personal.

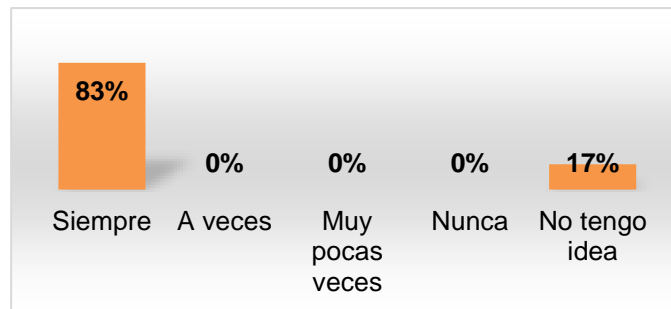
**Figura 33. Importancia del flujo de caja**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°33 revela que, el 83% de los encuestados consideran que el flujo de caja es muy importante para la empresa, mientras que el 17% restante no tiene idea acerca de la importancia del flujo de caja. Toda la población debería comprender la importancia de contar con un flujo de caja, debido a que, permite conocer de manera oportuna la liquidez de la empresa, proporcionando información clave que ayuda a la toma de decisiones.

**Figura 34. La proyección del flujo de caja y la liquidez de efectivo**



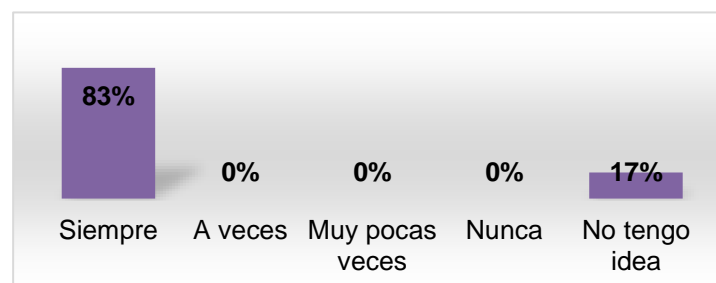
Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°34 muestra que, el 83% de los encuestados creen que la proyección del flujo de caja mejora la liquidez de la empresa, mientras que el 17% restante no tiene idea acerca de los beneficios de contar con dicha proyección. Conocer cuál es la disponibilidad de dinero es fundamental para cumplir con obligaciones a corto plazo, para realizar inversiones en la adquisición de materias primas y materiales, también para realizar mantenimiento a las máquinas y a los camiones de despacho, entre otras operaciones que se requiere de liquidez de efectivo.

- **Análisis financiero**

Para conocer cuál es la rentabilidad de N&A, es importante que se realice el análisis del Estado de situación Financiera, mediante la utilización de técnicas de análisis vertical y horizontal, que ayudaran con la evaluación del margen de rentabilidad obtenido, y cuáles fueron los factores para su resultado. Con el fin de averiguar cuanto la población conoce acerca de la evaluación de la rentabilidad hallada en el análisis financiero del Estado de Situación Financiera, se realizó el análisis de las siguientes respuestas:

**Figura 35. El análisis financiero y la rentabilidad**

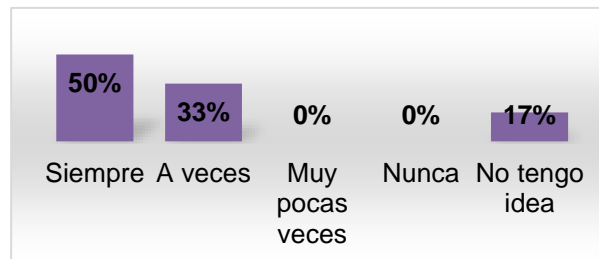


Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°35 señala que, el 83% de los encuestados creen que el análisis financiero es de suma importancia para la determinar la rentabilidad de la empresa, mientras que el 17% restante no tiene idea sobre la relevancia que tiene conocer la rentabilidad de un ejercicio económico. La rentabilidad debería ser un tema de interés en toda la población, ya que de

ello depende el destino de la empresa, una empresa que alcanza una rentabilidad favorecedora tiene más posibilidades de crecimiento en el mercado, y otras oportunidades que se pudiese presentar, a diferencia de una empresa que solo llegar a obtener bajo margen de rentabilidad.

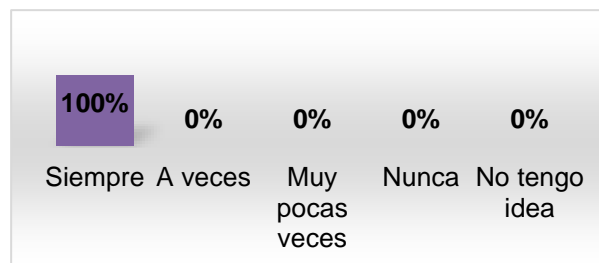
**Figura 36. Análisis vertical**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°36 muestra que, el 50% de los encuestados consideran que el análisis vertical siempre muestra el nivel de rentabilidad de la empresa, mientras que un 33% indica que a veces, y el 17% restante no tiene idea acerca del tema. El análisis vertical es una técnica de medición, y en este caso ayuda a conocer cuánto representa cada partida del Estado de Situación Financiera.

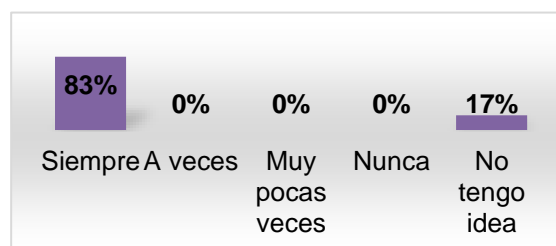
**Figura 37. Variación en la Rentabilidad**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°37 señala que, el 100% de los encuestados creen que se debería analizar la variación en la rentabilidad comparando con el año precedente, y así se podrá conocer que partidas han sufrido variación y analizar que eventos causó dichos cambios, para tomar medidas correctivas que contrarresten los cambios no favorables.

**Figura 38. Análisis financiero y la toma de decisiones**



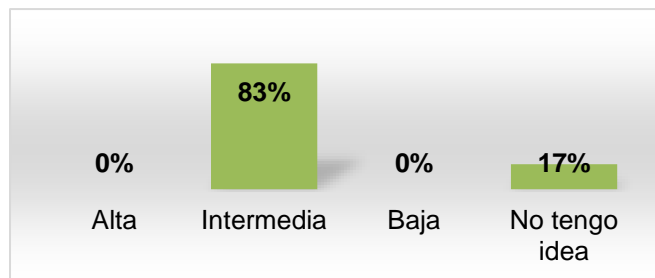
Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°38 revela que, el 83% de los encuestados consideran que siempre se debería realizar el análisis financiero en un periodo trimestral, con el fin de contribuir en la toma de decisiones de la empresa, mientras que el 17% restante no tiene idea acerca del tema. Realizar un análisis financiero trimestralmente ayudaría a tomar acciones a corto plazo y no esperar los estados financieros anuales para iniciar con la evaluación del ejercicio.

- **Ratios de Rentabilidad**

Para realizar la comparación de los resultados de N&A, con las distintas partidas del Estado de Resultados, es necesario utilizar ratios que ayuden a medir el nivel de eficiencia en la utilización de los activos de la empresa en función a la gestión de sus operaciones. Con el propósito de averiguar cuanto la población conoce acerca del tema, se elaboró el siguiente análisis de las respuestas proporcionada por nuestra población:

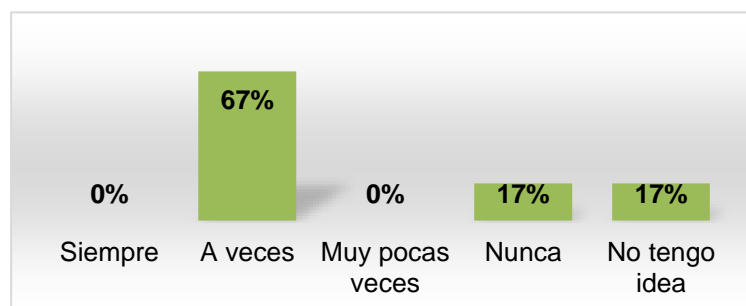
**Figura 39. Porcentaje de Rentabilidad**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°39 indica que, el 83% de los encuestados creen que el porcentaje de rentabilidad de la empresa es intermedio, mientras que el 17% restante indicaron que no tienen idea acerca de cuál es el porcentaje de rentabilidad obtenido en el ejercicio recientemente culminado. Para la población, el que todos conozcan cual es el margen que se obtiene como resultado de un ejercicio económico, les ayuda a evaluar su participación en la gestión de la empresa, y analizar que aporte adicional podrían brindar a mejorar la gestión de su área.

**Figura 40. La Rentabilidad esperada por la gerencia**

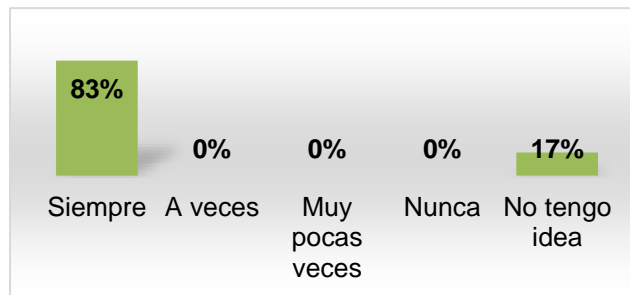


Fuente: Elaboración propia



En la Figura N°40 revela que, el 67% de los encuestados consideran que la rentabilidad obtenida por la empresa ha sido a veces la esperada por la gerencia, mientras que un 17% manifiestan que se han obtenido los resultados por la gerencia, y el otro 17% restante de los encuestados no tiene idea acerca del tema. Por lo general, la gerencia espera obtener los mejores resultados posibles, incluso que supere sus expectativas, pero en el caso de N&A, está teniendo dificultades para lograr a cumplir con sus objetivos económicos.

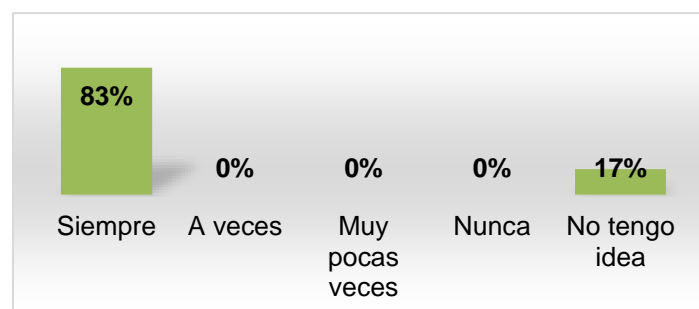
**Figura 41. Indicadores de Rentabilidad**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°41 muestra que, el 83% de los encuestados consideran que la aplicación de los indicadores de rentabilidad debería realizarse siempre en períodos de corto plazo, mientras que el 17% restante manifiesta que no tienen idea acerca del tema en consulta. Es un hecho que el uso de estos indicadores ayuda a medir el nivel de rentabilidad, para conocer si la gestión va por buen camino a conseguir sus objetivos empresariales, y mejor sería si el seguimiento se realizará en períodos de corto plazo.

**Figura 42. Rendimiento del patrimonio y activo**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°42 indica que, el 83% de los encuestados consideran que siempre es, de gran importancia realizar la medición del activo y patrimonio de la empresa, mientras que el 17% restante manifiestan no tener idea sobre el tema en consulta. El proceso de realizar mediciones del comportamiento del activo y patrimonio contribuye en la determinación sobre la situación económica y financiera de la empresa.

## 5.2 Análisis externo

### 5.2.1. NIC 1

En la NIC<sup>4</sup> 1 "Presentación de Estados Financieros", hallamos que N&A se rige bajo los parámetros de esta Norma Internacional de Contabilidad, donde establece las bases para la presentación de los estados financieros, que debe contar con información general, con el propósito que puedan ser comparados con estados financieros de otros años anteriores, y estas también puedan ser comparados con estados financieros de otras entidades ajenas a la empresa. Esta Norma también indica las directrices para determinar su estructura, y de esta manera, pueda ser entendido por todo aquel que tenga interés en leer los estados financieros.

### 5.2.2. El Impuesto a la Renta de tercera categoría

En esta categoría del Impuesto a la Renta, se sabe que toda actividad que realiza las personas jurídicas o naturales, grava a la renta obtenida por dichas actividades. Estas rentas son obtenidas en los diversos sectores como; comerciales, industriales, mineras, la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales, la prestación de servicios comerciales, financieros, industriales, transportes, etc. Es importante conocer la participación del Impuesto a la Renta en el Estado de Resultados, ya que es una relevante para los accionistas de la empresa, tal es así que, muchas empresas elaboran proyecciones de impuestos, con el fin de evitar posibles contingencias que pudiesen poner en riesgo la rentabilidad de la empresa.

### 5.2.3. Material bibliográfico

Para realizar el estudio de nuestras variables, fue importante el aporte de los libros de Contabilidad y Finanzas, los textos más relevantes que contribuyeron con la información de nuestras variables son;" Principios de la Administración Financiera", "Guía Práctica de Finanzas Corporativas", "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", "Rentabilidad Empresarial", entre otros de muy importante apoyo para instruirnos en la dimensión que encierra nuestras variables.

## 5.3 Análisis interno

### 5.3.1. Análisis Horizontal de los Estados Financieros

En la página siguiente en la tabla N° 3 se observa Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera en la empresa N & A S.A.C.

---

<sup>4</sup> Norma Internacional de Contabilidad

**Tabla 3. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera**

N & A S.A.C. 2017 - 2016 (Expresado en soles)											
<u>ACTIVO</u>	NOTA	2017	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa	<u>PASIVO</u>	NOTA	2017	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Activo Corriente</b>						<b>Pasivo Corriente</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	03	4,539,371	24,258	4,515,113	18612.56%	Sobregiro bancario	03	197,306	100,142	97,164	97.03%
Cuentas por cobrar comerciales terceros	04	386,013	100,804	285,209	282.93%	Trib. y apor sis pen y salud por pagar	09	70,902	70,902	-	0.00%
Otras cuentas por cobrar terceros	05	3,346,855	2,019,638	1,327,218	65.72%	Cuentas por pagar comerciales terceros	09	4,552,392	3,102,361	1,450,031	46.74%
Existencias	06	16,217,487	12,700,796	3,516,691	27.69%	Cuentas por pagar diversas - terceros	09	3,348,492	1,403,499	1,944,993	138.58%
						Obligaciones financieras	09	3,210,000	1,618,766	1,591,234	98.30%
				-		<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>11,379,092</b>	<b>6,295,670</b>	5,083,422	80.74%
						<b>Pasivo no Corriente</b>					
						Obligaciones financieras	10	10,875,702	6,381,060	4,494,642	70.44%
						<b>Total Pasivo no Corriente</b>		<b>10,875,702</b>	<b>6,381,060</b>	4,494,642	70.44%
<b>Total Activo Corriente</b>		<b><u>24,489,727</u></b>	<b><u>14,845,497</u></b>	<b><u>9,644,230</u></b>	<b><u>64.96%</u></b>	<b>Total Pasivo</b>		<b><u>22,254,794</u></b>	<b><u>12,676,730</u></b>	<b><u>9,578,064</u></b>	<b><u>75.56%</u></b>
<b>Activo no Corriente</b>						<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Inmueble, maquinaria y equipos	08	12,909,347	8,457,992	4,451,355	52.63%	Capital	11	2,072,056	2,072,056	-	0.00%
(-) Depreciación acumulada	08	(2,950,991)	(2,446,103)	(504,888)	20.64%	Excedente de revaluación	11	7,719,422	3,987,836	3,731,586	93.57%
Intangibles	08	235,838	235,838	-	0.00%	Reservas legales	11	117,558	117,558	-	0.00%
						Resultados acumulados	11	2,239,043	1,923,104	315,939	16.43%
						Resultado del ejercicio	11	281,048	315,939	(34,891)	-11.04%
<b>Total Activo no Corriente</b>		<b><u>10,194,194</u></b>	<b><u>6,247,727</u></b>	<b><u>3,946,467</u></b>	<b><u>63.17%</u></b>	<b>Total Patrimonio Neto</b>		<b><u>12,429,127</u></b>	<b><u>8,416,493</u></b>	<b><u>4,012,634</u></b>	<b><u>47.68%</u></b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>34,683,921</u></b>	<b><u>21,093,224</u></b>	<b><u>13,590,698</u></b>	<b><u>64.43%</u></b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>34,683,921</u></b>	<b><u>21,093,224</u></b>	<b><u>13,590,698</u></b>	<b><u>64.43%</u></b>

Fuente: Empresa N&A SAC

- **Análisis horizontal de las partidas del Activo Corriente y No Corriente**

En la partida de efectivo y equivalente, se observa un incremento, como consecuencia de la adquisición de un préstamo del BBVA. En el 2017 se ha obtenido mayor préstamo bancario a diferencia del año 2016.

En la partida cuentas por cobrar comerciales, se muestra un aumento del 283% comparando con el penúltimo año, dicho cambio se debe a que, hay facturas por cobrar en dólares, y cuyas ventas se efectuaron mediante letras, y estas aún no se vencían al cierre del ejercicio económico.

La partida de otras cuentas por cobrar terceros, se observa un incremento de un 47%, esto ocurrió, debido a que, los miembros de la alta dirección dispusieron de dinero para cubrir ciertos gastos que aún no han sido sustentados, y por tal se han venido cargando a la cuenta entregas por rendir.

En la partida existencias, se puede observar que no hubo mucha variación, y es porque generalmente, la producción de cilindros GLP se realiza bajo órdenes de pedido.

En la partida de inmueble, maquinarias y equipo, se observa un aumento del 53%, y es porque durante el año 2017, se adquirió partes de algunas máquinas que se emplean para la fabricación de los cilindros GLP. Además, se renovó todas las computadoras del área administrativa y almacén, y, por último, se adquirió una nueva máquina “Granalladora” en leasing con el BANBIF.

- **Análisis horizontal de las partidas del Pasivo Corriente, No Corriente, y Patrimonio**

En la partida de sobregiro bancario, se observa un incremento del 97% a diferencia del año 2016, este sobregiro fue dado con el BANBIF.

En la partida cuentas por pagar comerciales se observa un incremento del 47% a comparación del año 2016, esto sucedió debido a que, hay facturas por cancelar a los proveedores, muchas de ellas ya se encontraban vencidas al cierre anual.

En la partida obligaciones financieras a corto plazo, un aumento del 98%, este cambio se dio debido a que, la empresa N&A adquirió préstamos en soles, consumo de la línea de crédito de las tarjetas empresariales, y a leasing de maquinarias para la fabricación de los cilindros GLP.

En la partida obligaciones financieras a largo plazo, se observa un incremento del 70%, debido a que, N&A adquirió préstamos en dólares.

En el patrimonio se refleja una disminución del 94%, en el resultado de excedente de revaluación, a diferencia del año 2016. También, se refleja una disminución del 11%, a comparación del año 2016, se presume que el margen de resultados disminuyó a causa del aumento de gastos operativos y financieros.

**Tabla 4. Análisis horizontal del Estado de Resultados**

<b>N &amp; A S.A.C.</b>				
<b>2017 - 2016</b>				
<b>(Expresado en soles)</b>				
	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Ventas netas	15,335,817	9,961,534	5,374,283	53.95%
(-) Costo de ventas	<u>(10,581,713)</u>	<u>(4,619,524)</u>	(5,962,189)	129.06%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,754,104</b>	<b>5,342,010</b>	<b>(587,906)</b>	<b>-11.01%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de ventas	(2,489,547)	(2,710,617)	221,070	-8.16%
Gastos de administración	<u>(1,066,949)</u>	<u>(1,161,693)</u>	94,744	-8.16%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>1,197,608</b>	<b>1,469,700</b>	<b>(272,092)</b>	<b>-18.51%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>				
Otros ingresos	763,020	827,095	(64,075)	-7.75%
Ingresos financieros			-	
Gastos financieros	<u>(1,433,218)</u>	<u>(1,781,510)</u>	348,292	-19.55%
<b>Resultado antes de participación</b>	<b>527,410</b>	<b>515,285</b>	<b>12,125</b>	<b>2.35%</b>
Distribución legal de la renta	<u>(62,370)</u>	<u>(40,456)</u>	(21,914)	54.17%
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>465,040</b>	<b>474,829</b>	<b>(9,789)</b>	<b>-2.06%</b>
Impuesto a la renta	(183,992)	(158,890)	(25,102)	15.80%
<b>Resultado antes de reserva legal</b>				
Reserva Legal				
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>281,048</b>	<b>315,939</b>	<b>(34,891)</b>	<b>-11.04%</b>

Fuente: Empresa N&A SAC

- **Análisis horizontal de las partidas del Estado de Resultados**

En la partida de las ventas, se refleja un incremento del 54% a comparación del año 2016, dicho aumento se debe a que, en el año 2017 se inició con las exportaciones de los cilindros GLP a Costa Rica.

En la partida de costo de ventas, se refleja del 129% a comparación del 2016, dicho cambio se debe al tipo de cambio, ya que la materia prima que es la plancha de metal, se adquiere en dólares, y dicha materia prima subió de precio. Además, que, hubo varias ocasiones que compraron las planchas de metal de proveedores nacionales, y no de importación.

En las partidas de los gastos operaciones tenemos que, en los gastos de ventas hay disminución del 8%, debido a que, hubo reducción de personal en esa área, y en los gastos administrativo también se obtuvo una reducción del 8%, debido a que, a inicios del 2017 se terminó por cancelar fraccionamientos de multas emitidos por la Sunat.

En la partida de otros ingresos, se obtuvo una disminución del 8%, dicha reducción se debe a que, en el 2016 hubo una venta de una máquina de soldar, y en el 2017 no se realizó ninguna venta de activo, solo se obtuvieron los ingresos por el alquiler de una oficina en Callao.

En la partida de gastos financieros se muestra que hay una disminución del 20% a comparación del año 2016, debido a las variaciones del tipo de cambio en las transacciones realizadas en la moneda extranjera dólar.

### **5.3.2. Análisis Vertical de los Estados Financieros**

**Tabla 5. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera**

N & A S.A.C. 2017 - 2016 (Expresado en soles)											
<u>ACTIVO</u>	NOTA	2017		2016		<u>PASIVO</u>	NOTA	2017		2016	
<b><u>Activo Corriente</u></b>						<b><u>Pasivo Corriente</u></b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	03	4,539,371	13.09%	24,258	0.12%	Sobregiro bancario	03	197,306	0.57%	100,142	0.47%
Cuentas por cobrar comerciales terceros	04	386,013	1.11%	100,804	0.48%	Trib. y apor sis pen y salud por pagar terceros	09	70,902	0.20%	70,902	0.34%
Otras cuentas por cobrar terceros	05	3,346,855	9.65%	2,019,638	9.57%	Cuentas por pagar comerciales	09	4,552,392	13.13%	3,102,361	14.71%
Existencias	06	16,217,487	46.76%	12,700,796	60.21%	Cuentas por pagar diversas - terceros	09	3,348,492	9.65%	1,403,499	6.65%
						Obligaciones financieras	09	3,210,000	9.26%	1,618,766	7.67%
						<b><u>Total Pasivo Corriente</u></b>		<b>11,379,092</b>	<b>32.81%</b>	<b>6,295,670</b>	<b>29.85%</b>
						<b><u>Pasivo no Corriente</u></b>					
						Obligaciones financieras	10	10,875,702	31.36%	6,381,060	30.25%
						<b><u>Total Pasivo no Corriente</u></b>		<b>10,875,702</b>	<b>31.36%</b>	<b>6,381,060</b>	<b>30.25%</b>
<b><u>Total Activo Corriente</u></b>		<b><u>24,489,727</u></b>	<b><u>70.61%</u></b>	<b><u>14,845,497</u></b>	<b><u>70.38%</u></b>	<b><u>Total Pasivo</u></b>		<b><u>22,254,794</u></b>	<b><u>64.16%</u></b>	<b><u>12,676,730</u></b>	<b><u>60.10%</u></b>
<b><u>Activo no Corriente</u></b>						<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>					
Inmueble, maquinaria y equipos	08	12,909,347	37.22%	8,457,992	40.10%	Capital	11	2,072,056	5.97%	2,072,056	9.82%
(-) Depreciación acumulada	08	(2,950,991)	-8.51%	(2,446,103)	-11.60%	Excedente de revaluación	11	7,719,422	22.26%	3,987,836	18.91%
Intangibles	08	235,838	0.68%	235,838	1.12%	Reservas legales	11	117,558	0.34%	117,558	0.56%
						Resultados acumulados	11	2,239,043	6.46%	1,923,104	9.12%
						Resultado del ejercicio	11	281,048	0.81%	315,939	1.50%
<b><u>Total Activo no Corriente</u></b>		<b><u>10,194,194</u></b>	<b><u>29.39%</u></b>	<b><u>6,247,727</u></b>	<b><u>29.62%</u></b>	<b><u>Total Patrimonio Neto</u></b>		<b><u>12,429,127</u></b>	<b><u>35.84%</u></b>	<b><u>8,416,493</u></b>	<b><u>39.90%</u></b>
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>		<b><u>34,683,921</u></b>	<b><u>100.00%</u></b>	<b><u>21,093,224</u></b>	<b><u>100.00%</u></b>	<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>		<b><u>34,683,921</u></b>	<b><u>100.00%</u></b>	<b><u>21,093,224</u></b>	<b><u>100.00%</u></b>

Fuente: Empresa N&amp;A SAC

- **Análisis vertical de las partidas del Activo Corriente y No Corriente**

En los periodos 2017 y 2016, se observa que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, lo que permite señalar que, en el 2017, el total de activo corriente representa el 71% del total del activo de la empresa, y el pasivo corriente el 33% del total de pasivo y patrimonio, siendo mayor el activo, lo cual significa que, le permitirá cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado, en el 2016, el total de activo corriente representa el 70%, y el pasivo corriente el 30%, siendo mayor el activo, lo cual significa que, le permitirá cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Caso similar a lo ocurrido en el año 2017.

En la partida de efectivo y equivalente de efectivo, se observa que, para el 2017 representa el 13% del total del activo, y en el 2016, represento tan solo el 0.12% del total del activo, cabe resaltar el notable cambio en la partida.

En la partida de existencias, se muestra que, en el 2016, obtuvo una representación del 60% del total del activo, mientras que para el 2017, tiene una representación del 47% del total del activo, esta disminución se dio debido a que, a finales del año 2016, N&A recibió una importación de 282 toneladas de bobinas de plancha de metal de la empresa importadora Arcelormittal International Luxembourg S.A - Brasil.

En la partida de inmueble, maquinaria y equipo, se observa que, en el 2016, se obtuvo una representación del 40% del total del activo, mientras que en 2017 llego alcanzar una representación del 37%.

- **Análisis vertical de las partidas del Pasivo Corriente, No Corriente, y Patrimonio**

En el análisis del Total Pasivo y Patrimonio, se obtiene las observaciones más representativas, empezando por la partida de las cuentas por pagar comerciales terceros, la cual está representada por un 13% en el 2017, y en el 2016 tiene una representación del 15%.

En la partida de cuentas por pagar diversas terceros, obtuvo una mayor representación en el 2017, siendo de un 9.65%, y a diferencia del 2016 que fue de 6.65%.

En la partida de obligaciones financieras a corto plazo, se observa que, en el 2016 tiene una representación del 8% del total del pasivo y patrimonio. Mientras que, en el 2017, obtuvo una representación del 9%, lo cual refleja un crecimiento en la representación de 1%, debido a que, en el 2017, hubo mayor uso de las tarjetas de créditos empresariales que en el 2016. Se sabe que, en el 2017 se solicitaron 2 tarjetas empresariales adicionales a las que ya existían.

En la partida de obligaciones financieras a largo plazo, se muestra que, en el 2016 está representada por un 30% del total del pasivo y patrimonio, y en cambio, en el 2017 obtuvo una representación del 31%. Este aumento en la representación de la partida en mención, se debe que el 2017 se adquirió mayores préstamos financieros.



En la partida de excedente de revaluación, se observa que en el 2017 está representada por un 22% del total del pasivo y patrimonio, mientras que, en el 2016, obtuvo una representación del 19%, lo cual demuestra que en el 2017 realizaron el reconocimiento de la utilidad que esperan conseguir mediante la explotación de sus activos.

**Tabla 6. Análisis vertical del Estado de Resultados**

<b>N &amp; A S.A.C.</b>				
<b>2017 - 2016</b>				
<b>(Expresado en soles)</b>				
	<b><u>2017</u></b>		<b><u>2016</u></b>	
Ventas netas	15,335,817	100.00%	9,961,534	100.00%
(-) Costo de ventas	(10,581,713)	-69.00%	(4,619,524)	-46.37%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,754,104</b>	<b>31.00%</b>	<b>5,342,010</b>	<b>53.63%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de ventas	(2,489,547)	-16.23%	(2,710,617)	-27.21%
Gastos de administración	(1,066,949)	-6.96%	(1,161,693)	-11.66%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>1,197,608</b>	<b>7.81%</b>	<b>1,469,700</b>	<b>14.75%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>				
Otros ingresos	763,020	4.98%	827,095	8.30%
Ingresos financieros				
Gastos financieros	(1,433,218)	-9.35%	(1,781,510)	-17.88%
<b>Resultado antes de participación</b>	<b>527,410</b>	<b>3.44%</b>	<b>515,285</b>	<b>5.17%</b>
Distribución legal de la renta	(62,370)	-0.41%	(40,456)	-0.41%
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>465,040</b>	<b>3.03%</b>	<b>474,829</b>	<b>4.77%</b>
Impuesto a la renta	(183,992)	-1.20%	(158,890)	-1.60%
<b>Resultado antes de reserva legal</b>				
Reserva Legal				
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>281,048</b>	<b>1.83%</b>	<b>315,939</b>	<b>3.17%</b>

Fuente: Empresa N&A SAC

- **Análisis de las partidas del Estado de Resultados**

En la partida costo de ventas, se observa que, en el 2017 obtuvo una representación del 69% del total, mientras que, en el 2016, estuvo representada por un 46%, se presume que el aumento en la representación se dio por el incremento en las ventas.

La representación de la partida de gastos de ventas obtuvo una menor representación en el 2017 con un 16%, mientras que, en el 2016 estuvo representada por un 27%, esta disminución es conveniente para la empresa.

En la partida de gastos administrativos, también obtuvieron una menor representación en el 2017 con un 7%, en cambio en el 2016 la representación de la partida fue de 12%.

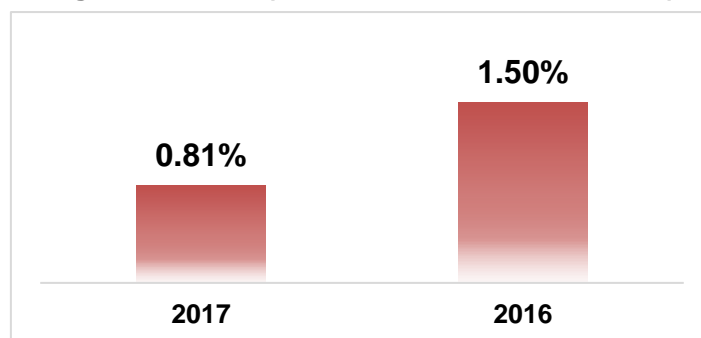
La partida de los gastos financieros tiene una mayor representación en el 2016, a diferencia del año 2017 que fue del 18%.

### 5.3.3 Ratios de Rentabilidad

#### ROA (Rendimiento sobre el activo)

	2017		2016	
ROA = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{281,048}{34,683,921}$	0.81%	$\frac{315,939}{21,093,224}$	1.50%

Figura 43. ROA (Rendimiento sobre el activo)



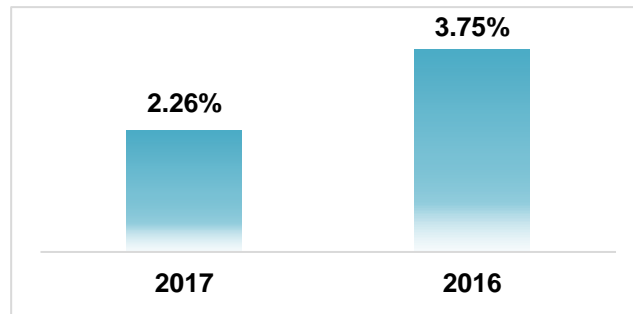
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En el 2017, el rendimiento de cada sol invertido en el activo total, se generó un rendimiento del 0.81%, mientras que, en el 2016 fue mayor como se observa en la Figura N°43, ya que se obtuvo un rendimiento del 1.50%.

#### ROE (Rendimiento sobre el patrimonio)

	2017		2016	
ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{281,048}{12,429,127}$	2.26%	$\frac{315,939}{8,416,493}$	3.75%

**Figura 44. ROE (Rendimiento sobre patrimonio)**



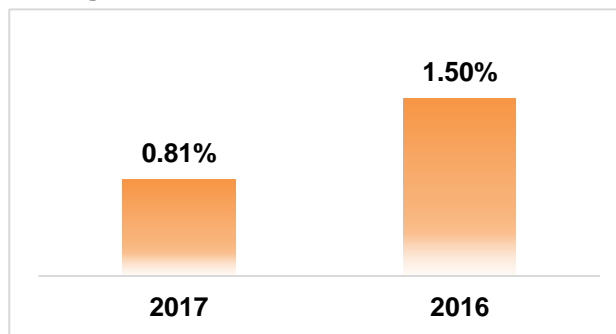
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Este ratio sirve para reflejar el rendimiento de la empresa respecto al patrimonio de los accionistas. En la Figura N°44 revela que, el mayor rendimiento sobre el capital contable fue en el 2016, con un resultado del 3.75%, y en el 2017 disminuyó a 2.26%.

### 5.3.4 Rentabilidad económica

	2017		2016	
$RE = \frac{\text{Utilidad neta del periodo}}{\text{Activo total}}$	$\frac{281,048}{34,683,921}$	0.81%	$\frac{315,939}{21,093,224}$	1.50%

**Figura 45. Rentabilidad económica**



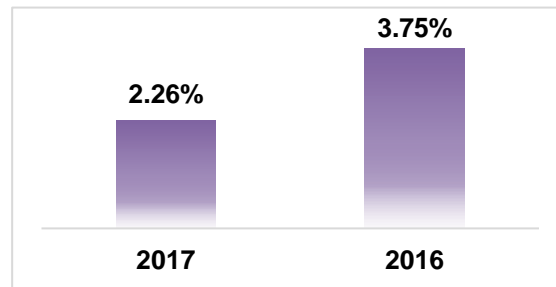
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejan en cuanto al activo de la entidad ha sido productivo. Como se muestra en el Figura N°45, en el 2017 se obtuvo un resultado del 0.81%, mientras que, en el 2016, el resultado fue mayor, con un resultado del 1.50%. El rendimiento de los activos fue más favorable en el 2016.

### 5.3.5 Rentabilidad financiera

$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios}}$	<b>2017</b>	$\frac{281,048}{12,429,127}$	<b>2.26%</b>	<b>2016</b>	$\frac{315,939}{8,416,493}$	<b>3.75%</b>

**Figura 46. Rentabilidad financiera**



Fuente: Elaboración propia

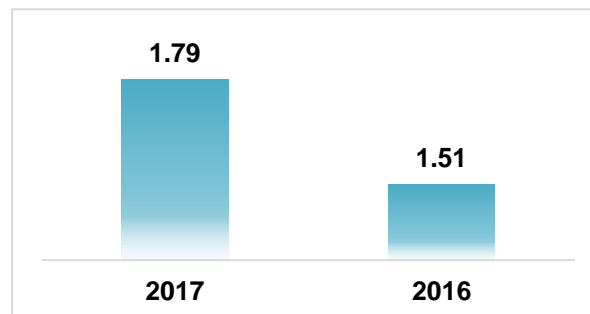
**Interpretación:** Se dice que el análisis de la rentabilidad financiera sirve como un test de rendimiento para los accionistas o propietarios de la empresa. En este caso, se muestra que, en la Figura N°46, el mayor rendimiento de los fondos propios de N&A fue en el 2016 con un indicador de 3.75%.

### 5.3.6 Ratios de Endeudamiento

#### Índice de endeudamiento

$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	<b>2017</b>	$\frac{22,254,794}{12,429,127}$	<b>1.79</b>	<b>2016</b>	$\frac{12,676,730}{8,416,493}$	<b>1.51</b>

**Figura 47. Índice de Endeudamiento**



Fuente: Elaboración propia

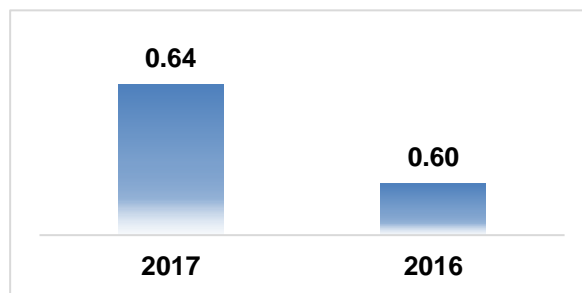
**Interpretación:** En la Figura N°47 refleja que, ha crecido el índice de endeudamiento en un 0.28, por lo que, se entiende que la empresa ha llegado a su máxima capacidad de

endeudamiento, y que ya no deberá solicitar nuevas fuentes de financiamiento, porque aumentaría el nivel de riesgo por los préstamos adquiridos.

### Índice de endeudamiento total

	2017		2016	
$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$	$\frac{22,254,794}{34,683,921}$	<b>0.64</b>	$\frac{12,676,730}{21,093,224}$	<b>0.60</b>

**Figura 48. Índice de endeudamiento total**



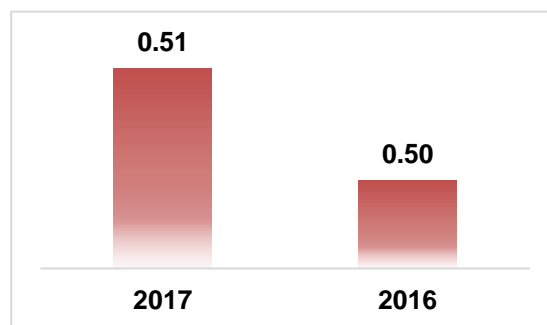
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se dice que, a mayor valor mayor dependencia financiera, y a menor valor mayor independencia financiera. En este caso la Figura N°48 muestra que, el índice de endeudamiento total aumentó en el 2017, por tal se asume que, la dependencia financiera aumento relativamente, por lo que el riesgo de endeudamiento total también se incrementó.

### Índice de calidad de la deuda

	2017		2016	
$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	$\frac{11,379,092}{22,254,794}$	<b>0.51</b>	$\frac{6,295,670}{12,676,730}$	<b>0.50</b>

**Figura 49. Índice de calidad de la deuda**



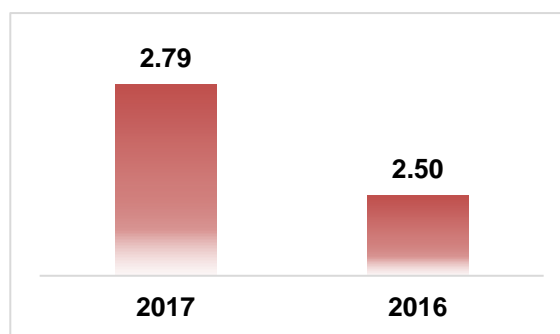
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la Figura N°49 se observa que, el indicador de la calidad de la deuda a corto plazo no ha variado mucho, solo en un 0.01, esto indica que las deudas adquiridas a corto plazo en el 2017, han sido otorgados en los mismos plazos de pago que en el 2016.

### Apalancamiento financiero

	2017		2016	
Activo	34,683,921	<b>2.79</b>	21,093,224	<b>2.50</b>
Patrimonio	12,429,127		8,416,493	

**Figura 50. Apalancamiento financiero**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se dice que, si el índice es mayor a 1 significa que la empresa aumenta su rentabilidad financiera. En la Figura N°50 muestra que, en el 2017 el indicador creció en un 0.29, reflejando así que, la empresa adquirió mayor apalancamiento financiero comprometiendo así a la estabilidad de la empresa.

## 5.4 Diseño del Planeamiento Financiero

### 5.4.1. Presupuesto de Ventas

Teniendo en cuenta el análisis que se realizó en el trabajo de campo, donde nuestra muestra indica que, N&A debería contar con una proyección de ventas para mejorar sus ingresos, que valla acorde a los objetivos de la empresa. El presupuesto de ventas forma parte indispensable del planeamiento financiero, por ello, hemos elaborado un presupuesto de ventas de enero a diciembre del 2018.

En nuestro presupuesto de Ventas para el 2018, hemos elaborado una proyección de ventas con un % de crecimiento cuatrimestral, detallado de la siguiente manera:

Ítem	Valor de venta	% de crecimiento cuatrimestral (enero-abril)	% de crecimiento cuatrimestral (mayo-agosto)	% de crecimiento trimestral (setiembre-diciembre)
Cilindro GLP 10 kg	46.82	2%	3%	2.5%

**Tabla 7. Presupuesto de Ventas**

(Expresado en unidades)

Venta en unidades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cilindro GLP 10 kg	25,000	25,500	26,010	26,530	27,326	28,146	28,990	29,860	30,606	31,372	32,156	32,960	344,456
<b>Total</b>	<b>25,000</b>	<b>25,500</b>	<b>26,010</b>	<b>26,530</b>	<b>27,326</b>	<b>28,146</b>	<b>28,990</b>	<b>29,860</b>	<b>30,606</b>	<b>31,372</b>	<b>32,156</b>	<b>32,960</b>	<b>344,456</b>

(Expresado en soles)

Venta en soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cilindro GLP 10 kg	1,170,591	1,194,002	1,217,882	1,242,240	1,279,507	1,317,893	1,357,429	1,398,152	1,433,106	1,468,934	1,505,657	1,543,298	16,128,692
<b>Total, valor de venta</b>	<b>1,170,591</b>	<b>1,194,002</b>	<b>1,217,882</b>	<b>1,242,240</b>	<b>1,279,507</b>	<b>1,317,893</b>	<b>1,357,429</b>	<b>1,398,152</b>	<b>1,433,106</b>	<b>1,468,934</b>	<b>1,505,657</b>	<b>1,543,298</b>	<b>16,128,692</b>
<b>IGV 18%</b>	210,706	214,920	219,219	223,603	230,311	237,221	244,337	251,667	257,959	264,408	271,018	277,794	2,903,164
<b>Precio de venta</b>	<b>1,381,297</b>	<b>1,408,923</b>	<b>1,437,101</b>	<b>1,465,843</b>	<b>1,509,819</b>	<b>1,555,113</b>	<b>1,601,767</b>	<b>1,649,820</b>	<b>1,691,065</b>	<b>1,733,342</b>	<b>1,776,675</b>	<b>1,821,092</b>	<b>19,031,856</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.2. Presupuesto de Cobranzas

Es importante conocer cómo se realizarían las cobranzas de las ventas que se espera obtener en el 2018, por lo cual, se elaboró un presupuesto de las cobranzas de las ventas proyectadas.

**Tabla 8. Presupuesto de Cobranzas**

	Cobranzas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
35%	Contado	483,454	493,123	502,985	513,045	528,437	544,290	560,618	577,437	591,873	606,670	621,836	637,382
65%	30 días		897,843	915,800	934,116	952,798	981,382	1,010,824	1,041,148	1,072,383	1,099,192	1,126,672	1,154,839
	<b>Total, de Cobranzas del mes</b>	<b>483,454</b>	<b>1,390,966</b>	<b>1,418,785</b>	<b>1,447,161</b>	<b>1,481,235</b>	<b>1,525,672</b>	<b>1,571,442</b>	<b>1,618,585</b>	<b>1,664,255</b>	<b>1,705,862</b>	<b>1,748,508</b>	<b>1,792,221</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuentas por cobrar comerciales para enero 2019	<b>Diciembre</b>	<b>1,183,710</b>
--	------------------	------------------

**Nota:** Las cobranzas se realizarán mediante el siguiente acuerdo; 35% al contado, y el 65% restante a un crédito de 30 días.

### 5.4.3. Presupuesto de Producción

Es fundamental elaborar una proyección sobre consumo de las materias primas y materiales auxiliares, que se requerirán para la fabricación de los cilindros GLP 10 KG. A continuación, detallaremos cuales son las materias primas y materiales auxiliares:

<b>Materia Prima:</b>	Plancha de Metal	Válvula	Gollete	Electrodo	Fundente	Alambre	Pintura
<b>Materiales Auxiliares:</b>	Overcord	Bolsas transparentes	Thinner	Electrodo	Oxigeno		



**Tabla 9. Presupuesto de Producción**

<b>Producción en unidades</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Unidades a vender	25,000	25,500	26,010	26,530	27,326	28,146	28,990	29,860	30,606	31,372	32,156	32,960
( + ) Inventario Final	3,825	3,902	3,980	4,099	4,222	4,349	4,479	4,591	4,706	4,823	4,944	5,043
( - ) Inventario Inicial	0	3,825	3,902	3,980	4,099	4,222	4,349	4,479	4,591	4,706	4,823	4,944
<b>Unidades a producir</b>	<b>28,825</b>	<b>25,577</b>	<b>26,088</b>	<b>26,650</b>	<b>27,449</b>	<b>28,273</b>	<b>29,121</b>	<b>29,972</b>	<b>30,721</b>	<b>31,489</b>	<b>32,277</b>	<b>33,059</b>

**Consumo de la plancha de metal**

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Unidades a producir	28,825	25,577	26,088	26,650	27,449	28,273	29,121	29,972	30,721	31,489	32,277	33,059
Costo unitario por ítem:	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00
<b>Consumo de plancha de metal</b>	<b>547,675</b>	<b>485,954</b>	<b>495,673</b>	<b>506,342</b>	<b>521,532</b>	<b>537,178</b>	<b>553,294</b>	<b>569,467</b>	<b>583,704</b>	<b>598,296</b>	<b>613,254</b>	<b>628,115</b>

**Consumo de MPD**

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Unidades a producir	28,825	25,577	26,088	26,650	27,449	28,273	29,121	29,972	30,721	31,489	32,277	33,059
Costo unitario por ítem:	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40	11.40
<b>Consumo de MPD</b>	<b>328,605</b>	<b>291,572</b>	<b>297,404</b>	<b>303,805</b>	<b>312,919</b>	<b>322,307</b>	<b>331,976</b>	<b>341,680</b>	<b>350,222</b>	<b>358,978</b>	<b>367,952</b>	<b>376,869</b>

**Consumo de AUXI**

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Unidades a producir	28,825.00	25,500.00	26,010.00	26,530.20	27,326.11	28,145.89	28,990.27	29,859.97	30,606.47	31,371.64	32,155.93	32,959.82
Costo unitario por ítem:	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00
<b>Consumo de MPI</b>	<b>317,075.00</b>	<b>280,500.00</b>	<b>286,110.00</b>	<b>291,832.20</b>	<b>300,587.17</b>	<b>309,604.78</b>	<b>318,892.92</b>	<b>328,459.71</b>	<b>336,671.20</b>	<b>345,087.99</b>	<b>353,715.18</b>	<b>362,558.06</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4. Proyección de Importaciones

La plancha de metal es la materia prima principal en la fabricación de los cilindros GLP, por lo cual, planteamos realizar importaciones mensuales desde Brasil, y de esta manera conseguir que el costo de producción no sea afectado por el precio de la plancha de un proveedor local. Por otro lado, de acuerdo a nuestro presupuesto de ventas, en donde indicamos un crecimiento en las ventas en periodos cuatrimestrales, hemos realizado una proyección con un porcentaje de crecimiento que valla acorde a lo que se espera vender.

Ítem	% de crecimiento cuatrimestral (enero-abril)	% de crecimiento cuatrimestral (mayo-agosto)	% de crecimiento trimestral (Setiembre-diciembre)
Bobinas (Planchas de metal)	1.0%	1.20%	1.5%

**Tabla 10. Proyección de Importaciones**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Costo de adquisición	547,808	553,286	558,819	564,407	571,180	578,034	584,971	591,990	600,870	609,883	619,031	628,317	<b>7,008,597</b>
IGV + IPM	98,605	99,591	100,587	101,593	102,812	104,046	105,295	106,558	108,157	109,779	111,426	113,097	<b>1,261,547</b>
Percepción 3.5%	22,624	22,851	23,079	23,310	23,590	23,873	24,159	24,449	24,816	25,188	25,566	25,949	<b>289,455</b>
Suma de impuestos	<b>121,230</b>	<b>122,442</b>	<b>123,667</b>	<b>124,903</b>	<b>126,402</b>	<b>127,919</b>	<b>129,454</b>	<b>131,007</b>	<b>132,973</b>	<b>134,967</b>	<b>136,992</b>	<b>139,047</b>	<b>1,551,002</b>
Servicio de corte de bobinas	30,000	30,300	30,603	30,909	31,280	31,655	32,035	32,420	32,906	33,399	33,900	34,409	<b>383,817</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Inventario de las Planchas de metal**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Valor de bobinas adquiridas	547,808	553,286	558,819	564,407	571,180	578,034	584,971	591,990	600,870	609,883	619,031	628,317	<b>7,008,597</b>
Valor de bobinas transformadas	547,675	485,954	495,673	506,342	521,532	537,178	553,294	569,467	583,704	598,296	613,254	628,115	<b>6,640,484</b>
<b>Total</b>	133	67,333	63,146	58,065	49,648	40,856	31,677	22,523	17,166	11,587	5,778	201	<b>368,113</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.5. Presupuesto de Pagos

Las compras que se realizaran a proveedores locales, proyectamos cancelarlas mediante los siguientes acuerdos:

- ❖ 5% Contado
- ❖ 15% 30 días
- ❖ 80% 90 días

**Tabla 12. Presupuesto de Pagos**

<b>Pagos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Total, valor de compra	645,680	572,072	583,514	595,637	613,507	631,912	650,869	670,140	686,893	704,066	721,667	739,427
Igv 18%	116,222	102,973	105,032	107,215	110,431	113,744	117,156	120,625	123,641	126,732	129,900	133,097
<b>Precio de compra</b>	<b>761,902</b>	<b>675,045</b>	<b>688,546</b>	<b>702,852</b>	<b>723,938</b>	<b>745,656</b>	<b>768,026</b>	<b>790,765</b>	<b>810,534</b>	<b>830,798</b>	<b>851,568</b>	<b>872,524</b>
<b>Pagos</b>												
5% Contado	38,095	33,752	34,427	35,143	36,197	37,283	38,401	39,538	40,527	41,540	42,578	43,626
15% 30 días		114,285	101,257	103,282	105,428	108,591	111,848	115,204	118,615	121,580	124,620	127,735
80% 90 días			609,522	540,036	550,837	562,282	579,150	596,525	614,420	632,612	648,427	664,638
<b>Total, de pagos del mes</b>	<b>38,095</b>	<b>148,038</b>	<b>135,684</b>	<b>138,425</b>	<b>141,625</b>	<b>145,873</b>	<b>150,250</b>	<b>154,742</b>	<b>159,141</b>	<b>163,120</b>	<b>167,198</b>	<b>171,361</b>

Fuente: Elaboración propia

	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Cuentas por pagar comerciales para enero, febrero y marzo 2019	<b>681,254</b>	<b>828,898</b>

**Tabla 13. Proyección de Impuestos**

Calculo de Igv a pagar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Igv ventas	210,706	214,920	219,219	223,603	230,311	237,221	244,337	251,667	257,959	264,408	271,018	277,794
Igv compras	116,222	102,973	105,032	107,215	110,431	113,744	117,156	120,625	123,641	126,732	129,900	133,097
<b>Igv a pagar</b>	<b>94,484</b>	<b>111,947</b>	<b>114,186</b>	<b>116,388</b>	<b>119,880</b>	<b>123,477</b>	<b>127,181</b>	<b>131,042</b>	<b>134,318</b>	<b>137,676</b>	<b>141,118</b>	<b>144,697</b>

Fuente: Elaboración propia

	Diciembre
Igv por pagar en enero 2019	144,697
Impuesto a la renta por pagar en enero 2019	23,149

#### 5.4.6. Flujo de Caja Proyectado

Para visualizar los gastos e ingresos que tendrá la empresa en el periodo 2018, es vital elaborar un flujo de caja que abarque todos los movimientos de los presupuestos expuestos.

**Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Sumas
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas 2017	386,013												386,013
Cobranzas	483,454	1,390,966	1,418,785	1,447,161	1,481,235	1,525,672	1,571,442	1,618,585	1,664,255	1,705,862	1,748,508	1,792,221	17,848,146
Préstamo							4,000,000						4,000,000
<b>Total de Ingresos</b>	<b>869,467</b>	<b>1,390,966</b>	<b>1,418,785</b>	<b>1,447,161</b>	<b>1,481,235</b>	<b>1,525,672</b>	<b>5,571,442</b>	<b>1,618,585</b>	<b>1,664,255</b>	<b>1,705,862</b>	<b>1,748,508</b>	<b>1,792,221</b>	<b>22,234,160</b>
<b>Egresos</b>													
Pago de compras	38,095	148,038	135,684	138,425	141,625	145,873	150,250	154,742	159,141	163,120	167,198	171,361	1,713,552
Importaciones	547,808	553,286	558,819	564,407	571,180	578,034	584,971	591,990	600,870	609,883	619,031	628,317	7,008,597
Igv + Percepción	121,230	122,442	123,667	124,903	126,402	127,919	129,454	131,007	132,973	134,967	136,992	139,047	1,551,002
Servicio de corte de bobinas	30,000	30,300	30,603	30,909	31,280	31,655	32,035	32,420	32,906	33,399	33,900	34,409	383,817
Remuneraciones	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	133,510	1,602,120
Gratificaciones							145,526						145,526
Essalud		17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	17,356	190,919
ONP		129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	129,801	1,427,815
C.T.S.					311,155								311,155
Servicios	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Impuestos Municipales	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	3,850	46,200
Comisión por Ventas	58,530	59,700	60,894	62,112	63,975	65,895	67,871	69,908	71,655	73,447	75,283	77,165	806,435
Materiales de Promoción y publicidad	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Combustible para camiones (Despacho)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	43,200
Movilidad para gestiones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Mantenimiento de Equipos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Amortización (Sobregiro 2017)	197,306												197,306
Amortización	339,728	346,038	352,466	359,013	365,681	372,473	379,392	519,266	528,990	538,896	548,988	559,268	5,210,198
Interés de préstamo	267,301	260,991	254,563	248,017	241,348	234,556	227,637	297,257	287,533	277,627	267,535	257,254	3,121,617
Depreciación - Muebles y enseres	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	4,424	53,082
Depreciación - Equipos diversos	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	2,656	31,874
Depreciación - Maquinarias	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	34,994	419,932
Impuesto a la renta 1.5%		17,559	17,910	18,268	18,634	19,193	19,768	20,361	20,972	21,497	22,034	22,585	218,781
Igv 18%		94,484	111,947	114,186	116,388	119,880	123,477	127,181	131,042	134,318	137,676	141,118	1,351,698
<b>Total, de egresos</b>	<b>1,811,032</b>	<b>1,991,030</b>	<b>2,004,745</b>	<b>2,018,431</b>	<b>2,345,860</b>	<b>2,053,670</b>	<b>2,218,573</b>	<b>2,302,323</b>	<b>2,324,274</b>	<b>2,345,345</b>	<b>2,453,145</b>	<b>2,534,242</b>	<b>26,402,669</b>
<b>Saldo del mes</b>	<b>-941,564</b>	<b>-600,064</b>	<b>-585,960</b>	<b>-571,270</b>	<b>-864,625</b>	<b>-527,998</b>	<b>3,352,869</b>	<b>-683,738</b>	<b>-660,018</b>	<b>-639,483</b>	<b>-704,637</b>	<b>-742,020</b>	<b>-4,168,510</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>4,539,371</b>	<b>3,597,807</b>	<b>2,997,743</b>	<b>2,411,784</b>	<b>1,840,513</b>	<b>975,888</b>	<b>447,889</b>	<b>3,800,759</b>	<b>3,117,021</b>	<b>2,457,002</b>	<b>1,817,519</b>	<b>1,112,882</b>	<b>4,539,371</b>
<b>Saldo final</b>	<b>3,597,807</b>	<b>2,997,743</b>	<b>2,411,784</b>	<b>1,840,513</b>	<b>975,888</b>	<b>447,889</b>	<b>3,800,759</b>	<b>3,117,021</b>	<b>2,457,002</b>	<b>1,817,519</b>	<b>1,112,882</b>	<b>370,862</b>	<b>370,862</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.7. Estado de Resultados Proyectado

Teniendo elaborado el flujo de caja proyectado, hemos procedido a elaborar el Estado de Resultados Proyectado, para dar seguimiento al comportamiento de los ingresos y gastos mensuales de la empresa que obtendrá a lo largo del 2018, según nuestro Planeamiento Financiero.

**Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado
Ventas netas	1,170,591	1,194,002	1,217,882	1,242,240	1,279,507	1,317,893	1,357,429	1,398,152	1,433,106	1,468,934	1,505,657	1,543,298	16,128,692
(-) Costo de ventas	807,304	823,450	839,919	856,717	882,419	908,891	936,158	964,243	988,349	1,013,058	1,038,384	1,064,344	11,123,236
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>363,287</b>	<b>370,552</b>	<b>377,964</b>	<b>385,523</b>	<b>397,088</b>	<b>409,001</b>	<b>421,271</b>	<b>433,909</b>	<b>444,757</b>	<b>455,876</b>	<b>467,273</b>	<b>478,955</b>	<b>5,005,456</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>													
Gastos de ventas	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(79,871)	(958,449)
Gastos de administración	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(89,415)	(1,072,980)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>194,001</b>	<b>201,267</b>	<b>208,678</b>	<b>216,237</b>	<b>227,803</b>	<b>239,715</b>	<b>251,985</b>	<b>264,624</b>	<b>275,471</b>	<b>286,590</b>	<b>297,987</b>	<b>309,669</b>	<b>2,974,027</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>													
Otros ingresos	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	63,585	763,020
Ingresos financieros													
Gastos financieros	(267,301)	(260,991)	(254,563)	(248,017)	(241,348)	(234,556)	(227,637)	(297,257)	(287,533)	(277,627)	(267,535)	(257,254)	(3,121,617)
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>-9,715</b>	<b>3,861</b>	<b>17,699</b>	<b>31,805</b>	<b>50,040</b>	<b>68,745</b>	<b>87,933</b>	<b>30,952</b>	<b>51,524</b>	<b>72,549</b>	<b>94,037</b>	<b>116,000</b>	<b>615,430</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.8. Análisis Horizontal de Estados Financieros proyectados

- **Estado de Situación Financiera proyectado:** Teniendo como año base el 2017, se procedió a realizar el análisis horizontal con el Estado de Situación Financiera proyectado, de esta manera, podremos analizar cuáles serían las variaciones (aumento y/o disminución) que pudiesen ocurrir, si se aplicase el Planeamiento Financiero.

**Tabla 16. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera Proyectado**

N & A S.A.C. 2018 - 2017 (Expresado en soles)									
<u>ACTIVO</u>	2018	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa	<u>PASIVO</u>	2018	2017	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Activo Corriente</b>					<b>Pasivo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	370,862	4,539,371	(4,168,510)	-91.83%	Sobregiro bancario		197,306	(197,306)	-100.00%
Cuentas por cobrar comerciales terceros	1,183,710	386,013	797,696	206.65%	Trib. y apor sis pen y salud por pagar	167,846	70,902	96,944	136.73%
Otras cuentas por cobrar terceros	3,346,855	3,346,855	-	0.00%	Cuentas por pagar comerciales terceros	1,510,152	4,552,392	(3,042,240)	-66.83%
Existencias	16,126,540	16,217,487	(90,947)	-0.56%	Cuentas por pagar diversas - terceros	3,348,492	3,348,492	-	0.00%
					Obligaciones financieras		3,210,000	(3,210,000)	-100.00%
					<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>5,026,490</b>	<b>11,379,092</b>	<b>(6,352,602)</b>	<b>-55.83%</b>
					<b>Pasivo no Corriente</b>				
					Obligaciones financieras	12,875,504	10,875,702	1,999,802	18.39%
					<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>12,875,504</b>	<b>10,875,702</b>	<b>1,999,802</b>	<b>18.39%</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>21,027,967</b>	<b>24,489,727</b>	<b>(3,461,760)</b>	<b>-14.14%</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>17,901,994</b>	<b>22,254,794</b>	<b>4,352,800</b>	<b>-19.56%</b>
<b>Activo no Corriente</b>					<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Inmueble, maquinaria y equipos	12,909,347	12,909,347	-	0.00%	Capital	2,072,056	2,072,056	-	0.00%
(-) Depreciación acumulada	(3,455,879)	(2,950,991)	(504,888)	17.11%	Excedente de revaluación	7,719,422	7,719,422	-	0.00%
Intangibles	235,838	235,838	-	0.00%	Reservas legales	117,558	117,558	-	0.00%
					Resultados acumulados	2,520,091	2,239,043	281,048	12.55%
					Resultado del ejercicio	386,151	281,048	105,103	37.40%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>9,689,306</b>	<b>10,194,194</b>	<b>(504,888)</b>	<b>-4.95%</b>	<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>12,815,278</b>	<b>12,429,127</b>	<b>386,151</b>	<b>3.11%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30,717,273</b>	<b>34,683,921</b>	<b>(3,966,648)</b>	<b>-11.44%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>30,717,273</b>	<b>34,683,921</b>	<b>(3,966,648)</b>	<b>-11.44%</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis horizontal de las partidas del Activo Corriente y No Corriente Proyectado**

En la partida de efectivo y equivalente de efectivo, se proyectó un decrecimiento en un 91.83%, ya que se tiene estimado realizar un préstamo financiero en julio, y no en diciembre tal y como hicieron en el 2017.

En la partida de cuentas por cobrar comerciales terceros, se proyectó un crecimiento en un 206.65%, debido a que las ventas de diciembre 2018, serán cobradas en un 35% al contado, y el 65% restante serán cobradas al término del plazo de crédito de 30 días.

En la partida de existencias, se proyecta vender lo que se produzca, ya que la fabricación de los cilindros GLP, se realiza bajo órdenes de pedido. Y la disminución que se obtendría, sería de un 0.56%.

En la partida de inmueble, maquinaria y equipo, no se observa ninguna variación, debido a que, no hemos proyectado la compra de algún activo, o la ampliación de alguna sucursal.

- **Análisis horizontal de las partidas del Pasivo Corriente, No Corriente, y Patrimonio Proyectado**

En la partida de sobregiro bancario, se observa que se obtendría una disminución del 100%, ya que, se ha proyectado cancelar la deuda que genero el crédito sobregirado en el mes de enero.

En la partida de cuentas por pagar comerciales terceros, refleja que, la variación que se obtendría sería de un 66.83%, siendo este resultado una disminución en dicha partida, esto ocurrirá debido a que, las compras de la principal materia prima; "plancha de metal", serán importadas, por lo cual demanda pagos al contado, y ya no serían adquiridas de un proveedor local, el cual otorga un plazo de crédito de 90 días.

En la partida de las obligaciones financieras a corto plazo, muestra una disminución de un total de 100%, esta variación ocurrirá debido a que, se terminará de pagar en el 2018 las deudas a corto plazo adquiridas en periodos anteriores.

En la partida de las obligaciones financieras a largo plazo, se observa que, aumentara en un 18.39%, ya que se ha proyectado adquirir un préstamo de 4 millones de soles en julio 2018.

- **Estado de Resultados proyectado:** En toda planeación, es fundamental analizar cuál sería el resultado que se obtendría, si se ejecutara dicho plan, por ello, se ha elaborado el Estado de Resultados proyectado, que tiene como año base el 2017.



**Tabla 17. Análisis horizontal del Estado de Resultados Proyectado**

<b>N &amp; A S.A.C.</b>				
<b>2018 - 2017</b>				
<b>(Expresado en soles)</b>				
	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Ventas netas	16,128,692	15,335,817	792,875	5.17%
(-) Costo de ventas	<u>(11,123,236)</u>	<u>(10,581,713)</u>	(541,523)	5.12%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,005,456</b>	<b>4,754,104</b>	251,352	5.29%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de ventas	(958,449)	(2,489,547)	1,531,098	-61.50%
Gastos de administración	<u>(1,072,980)</u>	<u>(1,066,949)</u>	(6,031)	0.57%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>2,974,027</b>	<b>1,197,608</b>	1,776,419	148.33%
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>				
Otros ingresos	763,020	763,020	-	0.00%
Ingresos financieros			-	
Gastos financieros	<u>(3,121,617)</u>	<u>(1,433,218)</u>	(1,688,399)	117.80%
<b>Resultado antes de participación</b>	<b>615,430</b>	<b>527,410</b>	88,020	16.69%
Distribución legal de la renta	<u>(67,697)</u>	<u>(62,370)</u>	(5,327)	8.54%
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>547,732</b>	<b>465,040</b>	82,693	17.78%
Impuesto a la renta	(161,581)	(183,992)	22,411	-12.18%
<b>Resultado antes de reserva legal</b>			-	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>386,151</b>	<b>281,048</b>	105,104	37.40%

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis horizontal de las partidas del Estado de Resultados Proyectado**

En la partida de las ventas, se proyecta un crecimiento en un 5.17%, para lo cual, se ha proyectado un crecimiento en las ventas en periodos cuatrimestrales, ya que hay temporadas en donde incrementa el consumo de gas, y esto demanda una mayor fabricación de cilindros GLP.

En la partida costo de ventas, se observa que se obtendrá un incremento en un 5.12%, que va relacionado con el incremento de las ventas. A comparación de las variaciones obtenidas en los periodos anteriores, en donde se obtenía aumento en el costo de producción, por el origen de la materia prima principal, se proyecta que, para el 2018, dicha materia prima será importada del proveedor internacional Arcelormittal International Luxembourg S.A – Brasil

En la partida de gastos de ventas, se proyecta un decrecimiento en un 61.50%, debido a que, en el 2017, se realizó viajes internacionales, con el fin de entablar relaciones comerciales con clientes de Centro América. Y para el 2018, no se ha proyectado ningún viaje de negocios. Por otro lado, se evaluó que, las comisiones de las ventas eran demasiadas altas, ya que los vendedores, se habían enfocado en solo vender el producto principal, el cilindro GLP de 10 kg, y no en los demás productos, como cilindros en las distintas presentaciones; 3 kg, 5 kg, 15 kg, 45 kg y las cocinas industriales, por tal, hemos proyectado una disminución en las comisiones.

En la partida de los gastos financieros, se proyecta un crecimiento en un 117.80%, esto ocurrirá debido a que, se espera pagar los intereses de los prestamos financieros de manera mensual.

En la partida de resultados, se proyecta incrementar la variación en la utilidad, siendo una diferencia de un 37.40%, este resultado se obtendrá debido a que, se aplicó el planeamiento financiero a la empresa, haciendo que todas las áreas mejoren sus procesos operacionales.

#### **5.4.9. Análisis Vertical de Estados Financieros proyectados**

- **Estado de Situación Financiera proyectado:** Es importante analizar cuanto varia la representación de cada partida del Estado de Situación Financiera, para visualizar si el Plan Financiero ha generado variaciones positivas.

**Tabla 18. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera Proyectado**

<b>N &amp; A S.A.C. 2018 - 2017 (Expresado en soles)</b>									
<u>ACTIVO</u>	2018		2017		<u>PASIVO</u>	2018		2017	
<b>Activo Corriente</b>					<b>Pasivo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	370,862	1.21%	4,539,371	13.09%	Sobregiro bancario			197,306	0.57%
Cuentas por cobrar comerciales terceros	1,183,710	3.85%	386,013	1.11%	Trib. y apor sis pen y salud por pagar	167,846	0.55%	70,902	0.20%
Otras cuentas por cobrar terceros	3,346,855	10.90%	3,346,855	9.65%	Cuentas por pagar comerciales terceros	1,510,152	4.92%	4,552,392	13.13%
Existencias	16,126,541	52.50%	16,217,487	46.76%	Cuentas por pagar diversas - terceros	3,348,492	10.90%	3,348,492	9.65%
					Obligaciones financieras		0.00%	3,210,000	9.26%
					<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>5,026,490</b>	<b>16.36%</b>	<b>11,379,092</b>	<b>32.81%</b>
					<b>Pasivo no Corriente</b>	-	0.00%		
					Obligaciones financieras	12,875,504	41.92%	10,875,702	31.36%
					<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>12,875,504</b>	<b>41.92%</b>	<b>10,875,702</b>	<b>31.36%</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>21,027,967</b>	<b>68.46%</b>	<b>24,489,727</b>	<b>70.61%</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>17,901,994</b>	<b>58.28%</b>	<b>22,254,794</b>	<b>64.16%</b>
<b>Activo no Corriente</b>					<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Inmueble, maquinaria y equipos	12,909,347	42.03%	12,909,347	37.22%	Capital	2,072,056	6.75%	2,072,056	5.97%
(-) Depreciación acumulada	(3,455,879)	-11.25%	(2,950,991)	-8.51%	Excedente de revaluación	7,719,422	25.13%	7,719,422	22.26%
Intangibles	235,838	0.77%	235,838	0.68%	Reservas legales	117,558	0.38%	117,558	0.34%
					Resultados acumulados	2,520,091	8.20%	2,239,043	6.46%
					Resultado del ejercicio	386,151	1.26%	281,048	0.81%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>9,689,306</b>	<b>31.54%</b>	<b>10,194,194</b>	<b>29.39%</b>	<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>12,815,278</b>	<b>41.72%</b>	<b>12,429,127</b>	<b>35.84%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30,717,273</b>	<b>100.00%</b>	<b>34,683,921</b>	<b>100.00%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>30,717,273</b>	<b>100.00%</b>	<b>34,683,921</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis vertical de las partidas del Activo Corriente y No Corriente Proyectado**

En la composición de efectivo y equivalente de efectivo, se proyectó para el 2018, una representación del 1.21% del total de activo, mientras que, en el 2017, tenía una representación del 13.09% del total de activo.

En la composición de cuentas por cobrar, se proyectó para el 2018, obtener una representación de un 3.85% de total de activo, siendo este resultado mayor al del 2017, el cual fue de un 1.11% del total de activo.

En la composición de existencias, para el 2018, se estima alcanzar una representación de un 52.50% del total de activos, mientras que, en el 2017, obtuvo una representación de un 46.76% del total de activo.

En la partida de inmueble, maquinaria y equipo, se proyecta que incremente su representación, siendo de un 42.03%, mientras que en el 2017 fue de 37.22%.

- **Análisis vertical de las partidas del Pasivo Corriente, No Corriente, y Patrimonio Proyectado**

En la partida de sobregiro bancario, se proyecta cancelar la deuda adquirida, y de esta manera, disminuirá su representación en su totalidad.

En la partida de cuentas por pagar comerciales terceros, se proyecta que se obtendrá una disminución en el 2018, siendo su representación de 4.92%, mientras que, en el 2017 fue de 13.13% del total del pasivo y patrimonio.

En la partida de obligaciones financieras a corto plazo, se estima una disminución total del 100%, siendo para el 2018, a diferencia del 2017, que tenía una representación de 9.26%.

En la composición de obligaciones financieras a largo plazo, se proyecta obtener un incremento, ya que se espera conseguir una representación de 41.92%, mientras que, en el 2017, estaba representada por un 31.36%. Las partidas que conforman el patrimonio, se espera que, no sufra considerables variaciones, por lo que, las representaciones de cada partida, han incrementado ligeramente.

- **Estado de Resultados proyectado:** Para evaluar la efectividad de la planificación financiera, es preciso realizar el análisis de las partidas del Estado de Resultados proyectado.

**Tabla 19. Análisis vertical del Estado de Resultados Proyectado**

<b>N &amp; A S.A.C.</b>				
<b>2018 - 2017</b>				
<b>(Expresado en soles)</b>				
	<b><u>2018</u></b>		<b><u>2017</u></b>	
Ventas netas	16,128,692	100.00%	15,335,817	100.00%
(-) Costo de ventas	(11,123,236)	-68.97%	(10,581,713)	-69.00%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,005,456</b>	<b>31.03%</b>	<b>4,754,104</b>	<b>31.00%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de ventas	(958,449)	-5.94%	(2,489,547)	-16.23%
Gastos de administración	(1,072,980)	-6.65%	(1,066,949)	-6.96%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>2,974,027</b>	<b>18.44%</b>	<b>1,197,608</b>	<b>7.81%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>				
Otros ingresos	763,020	4.73%	763,020	4.98%
Ingresos financieros				
Gastos financieros	(3,121,617)	-19.35%	(1,433,218)	-9.35%
<b>Resultado antes de participación</b>	<b>615,430</b>	<b>3.82%</b>	<b>527,410</b>	<b>3.44%</b>
Distribución legal de la renta	(73,852)	-0.46%	(62,370)	-0.41%
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>541,578</b>	<b>3.36%</b>	<b>465,040</b>	<b>3.03%</b>
Impuesto a la renta	(159,766)	-0.99%	(183,992)	-1.20%
<b>Resultado antes de reserva legal</b>				
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>381,813</b>	<b>2.37%</b>	<b>281,048</b>	<b>1.83%</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis vertical de las partidas del Estado de Resultados Proyectado**

En la partida de costo de ventas, se proyectaron para el año 2018 una representación de un 68.97% del total de ventas netas, y el año 2017 estuvo representada en un 69%, se puede observar una ligera disminución.

En la partida de gastos de venta, se proyecta para el año 2018, una representación de un 5.94% del total de ventas netas, mientras que, en el año 2017, tenía una mayor representación, siendo de un 16.23%.

En la partida de gastos de administración, se estima que, no habrá cambios relevantes, por tal, se espera que, la representación para el 2018, sea de un 6.65%, y a diferencia que, en el 2017 obtuvo una representación de un 6.96%.

En la partida de gastos financieros, se proyecta obtener una mayor representación para el 2018, siendo de un 19.35%, a diferencia del 2017, que estaba representada por un 9.35% del total de ventas netas.

En la partida de resultados, se estima obtener una mayor representación, siendo de un 2.37%, mientras que, en el 2017, fue de 1.83%.

#### 5.4.10. Ratios de Rentabilidad proyectado

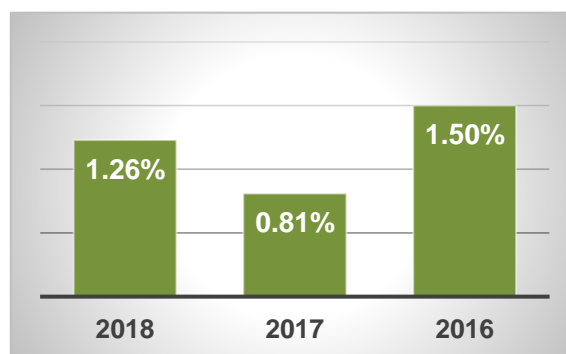
##### ROA (Rendimiento sobre el activo)

Para analizar el posible impacto que se obtendría en la rentabilidad sobre el activo de la empresa, se realizó la comparación de los resultados de los años anteriores con el año proyectado 2018, para lo cual se aplicó la fórmula del ROA:

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

2018
$\frac{386,151}{30,717,273}$
<b>1.26%</b>

**Figura 51. ROA proyectado**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la presente Figura 51, nos indica que, en el 2018, por cada sol invertido en los activos, se ganara 1.26 mayor que el 2017, logrando así, una mejora en la rentabilidad del activo, ya que se observa que, en el 2016 el rendimiento sobre el activo fue de 1.50.

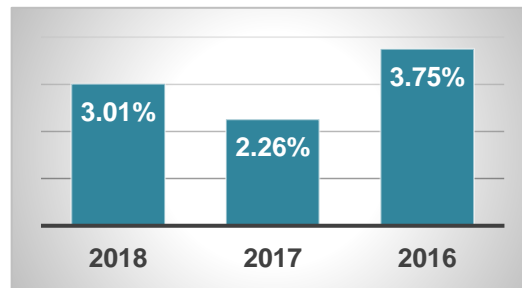
##### ROE (Rendimiento sobre el patrimonio)

Para analizar el posible impacto que se obtendría en la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa, se realizó la comparación de los resultados de años anteriores con el año proyectado culminado 2018. Para ello, hemos aplicado la fórmula del ROE:

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

2018
$\frac{386,151}{12,815,278}$
<b>3.01%</b>

**Figura 52. ROE proyectado**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la presente Figura 52, nos revela que, en el 2018, se proyecta obtener un mayor rendimiento del patrimonio de un 3.01%, ya que en el 2017 disminuyó de 3.75 % a 2.26%.

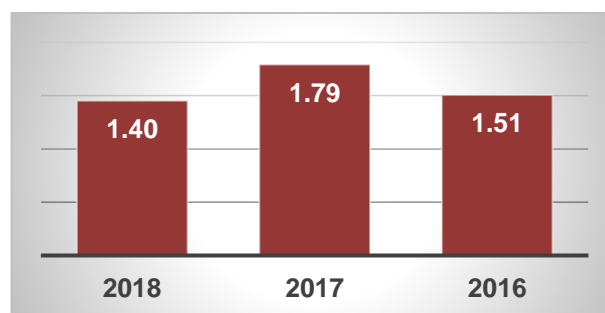
#### 5.4.11. Ratios de Endeudamiento proyectado

##### Índice de endeudamiento proyectado

Para medir la intensidad de la deuda proyectada al 2018, hemos aplicado la fórmula del índice de endeudamiento, para luego compararla con los 2 últimos periodos. A continuación, el resultado de la fórmula aplicada:

	2018	
Pasivo	17,901,994	1.40
Patrimonio	12,815,278	

**Figura 53. Índice de endeudamiento proyectado**



Fuente: Elaboración propia

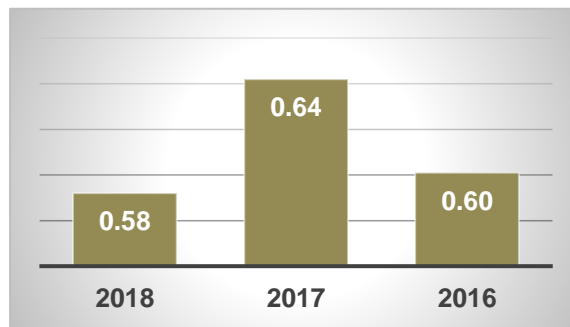
**Interpretación:** En la presente Figura 53. Podemos observar que, para el 2018, se espera que, la intensidad de la deuda disminuya de 1.79 a 1.40, logrando un menor resultados hasta comparando con el del 2016.

### Índice de endeudamiento total proyectado

Para medir el grado de independencia o independencia financiera de la empresa para el 2018, para lo cual fue necesario utilizar la fórmula del índice de endeudamiento total. A continuación, el resultado de la fórmula aplicada:

	2018	
Pasivo	17,901,994	<b>0.58</b>
Pasivo + Patrimonio	30,717,273	

**Figura 54. Índice de endeudamiento total proyectado**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la presente Figura 54. Nos muestra que, en el 2017 hubo mayor dependencia financiera, el cual incremento de un 0.60 a 0.64, y para el 2018, hemos proyectado disminuir dicha dependencia a un 0.58.

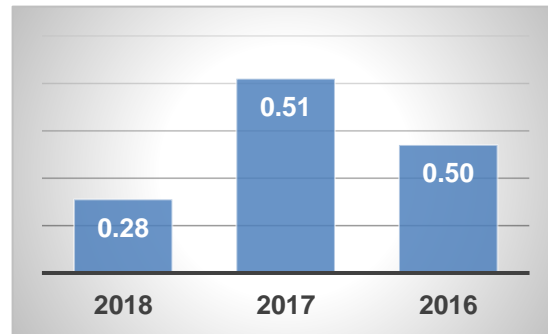
### Índice de calidad de la deuda proyectado

Para conocer cuál es el nivel de las deudas a corto plazo para el 2018, ha sido indispensable aplicar la fórmula del índice de calidad de la deuda, y posteriormente, hemos realizado la comparación del resultado proyectado con los 2 últimos periodos culminados de la empresa. A continuación, el resultado de la fórmula aplicada:

	2018	
Pasivo corriente	5,026,490	<b>0.28</b>
Pasivo total	17,901,994	



**Figura 55. Índice de calidad de la deuda proyectado**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En la presente Figura 55. Muestra que, las deudas a corto plazo disminuirán para el 2018, de 0.51 a 0.28, logrando un índice menor inclusive al resultado obtenido en el 2016.

## CAPITULO 6. DISCUSION

### 6.1. Sobre la hipótesis general

De acuerdo a los resultados del diseño del planeamiento financiero, que abarca presupuestos, flujo de caja proyectado y estados financieros proyectados, nos permite corroborar nuestra hipótesis general, la cual fue; **el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A S.A.C. Callao 2018.**

Se planteó como objetivo general demostrar que, el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC, para lo cual se desarrolló diferentes tareas, como el trabajo de campo, donde se recolectó información de nuestra muestra, mediante el uso de las técnicas; encuesta (ver Anexo N°1), entrevista (ver Anexo N°2), también se realizó el análisis de los estados financieros de los 2 últimos periodos culminados, con el fin de conocer la realidad económica y financiera de la empresa.

En base a trabajos de investigaciones anteriores, las cuales manifestaron que las empresas deben tomar interés en la elaboración de planificaciones financieras, que diseñen proyecciones de ventas, compras, cobranzas, pagos, flujo de caja, etc. todas ellas enfocadas en la integración de las áreas y procesos que tiene una empresa. Dichos estudios revelan el gran valor operacional que un planeamiento financiero representa para una entidad.

Según la información obtenida en la entrevista, el gerente financiero destaca la importancia que representa el planeamiento financiero en una entidad, ya que de ello depende la continuidad y estabilidad de la empresa en el mercado. Así mismo, indica que, las áreas que conforman la empresa se ven afectadas si no se consigue la rentabilidad esperada por la gerencia. Por otro lado, en el análisis de los resultados de la encuesta, se puede observar que, la ausencia de presupuestos operativos, ocasiona que la empresa incurra en altos costos de producción, como es el caso de la materia prima, se puede observar en la Tabla N°7 que el costo de ventas ha incrementado considerablemente, siendo la variación de un 129.06% en el 2017, debido a que, la materia prima principal; "plancha de metal", fuera adquirida de un proveedor nacional, el cual brinda un mayor precio, a diferencia del proveedor internacional.

En el análisis a los estados financieros de la empresa, se revela que, la ausencia de una planificación financiera ha generado que se incurra en la adquisición de préstamos, tal y como se muestra en la Figura N°47, donde se observa que, el índice de endeudamiento ha crecido en el 2017, siendo un valor de 1.79 mayor que en el 2016, por ende, también creció en nivel de las obligaciones financieras, dicha variación se puede observar en la Tabla N°3, las obligaciones financieras a corto plazo crecieron en un 98.30%, y las obligaciones financieras a largo plazo incrementaron en un 70.44% para el 2017.

Habiendo evaluado la situación económica y financiera de la empresa, se procedió a elaborar un diseño de Planeamiento Financiero, con el objetivo de comprobar que, la empresa puede aumentar su rentabilidad y así, consiga mejorar sus resultados.

## 6.2. Referente a las hipótesis específicas

Mediante los resultados de los presupuestos operativos proyectados, revelamos que, **la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC**, ya que, la diferencia de contar con una planificación genera que los procesos operativos de la empresa mejoren su funcionalidad logrando mayor rentabilidad.

En el objetivo específico 1 se planteó, analizar de qué manera la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC, para ello, se analizó los resultados de la encuesta, en donde se halló que, todas las áreas se ven afectadas por la ausencia de presupuestos, proyecciones y mediciones, generando una serie de inconvenientes relacionados con la solvencia económica. Por ejemplo, en el área de producción, hay ocasiones en donde se genera retrasos en la recepción de las materias primas, por motivo de falta de pago a los proveedores, tal como indica la Figura N°9, que solo 17% de los encuestados manifestaron que se cumplen las fechas de pago en los tiempos acordados previamente. Es preciso recalcar que, los proveedores de materias primas son denominados como; **“proveedores de productos críticos”**, los cuales son de máxima importancia para la fabricación de los cilindros GLP.

Las áreas de ventas y compras están totalmente relacionadas, ya que depende una de la otra, dichas áreas no cuentan con proyecciones en la actualidad, tal y como se muestra en la figura N°23 y 29, en donde se halló que, el 100% de los encuestados consideran que las proyecciones de las ventas y compras mejoran las operaciones de la empresa. Para lo cual, se elaboraron presupuestos operativos para estas áreas, con el fin de visualizar el comportamiento de las ventas dentro de un período anual, teniendo en cuenta los factores de diversa naturaleza. Por ejemplo, se planteó un incremento mayor de 3% en la época de invierno, debido a que, en esta temporada incrementa el consumo de gas, por lo cual aumenta la demanda de la fabricación de los cilindros GLP.

De acuerdo al análisis descriptivo; encuesta y entrevista realizados, sostenemos que, **la falta de capacitación dificulta la ejecución del planeamiento financiero que mejore la rentabilidad en la empresa N&A SAC**. Para lo cual se elaboraron las guías de observación aplicadas a los miembros de nuestra muestra (ver Anexo N°7 – 13), con el fin de evaluar el conocimiento que manejan acerca de la ejecución de un plan financiero y todas las técnicas de medición que contiene.

En el objetivo específico 2 se planteó, describir como la falta de capacitación dificulta la ejecución del planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad en N&A SAC. En el análisis

de los resultados de la encuesta reflejan el limitado conocimiento que tienen los miembros de la muestra, para analizar, interpretar y proveer opiniones acerca de los resultados del ejercicio económico y, por ende, no cuentan con la capacitación requerida para la elaboración e implementación de un planeamiento financiero en la entidad.

En la entrevista, el gerente financiero manifiesta que, la gerencia está enfocada en resolver ciertos tipos de problemas, tales como, pagos de planilla, pagos de impuestos, pagos a proveedores, la búsqueda de generar mayores ingresos, entre otros, (ver Anexo N°16). Entonces, su concentración está en resolver diversas contingencias económicas, en vez de prevenirlas, tal es así que, no toman interés en capacitar al personal encargado de la gestión del recurso económico de la empresa.

## CAPITULO 7. CONCLUSIONES

1. Según el análisis de la comparación de los estados financieros de periodos anteriores con los estados financieros proyectados para el 2018, en donde se refleja una mejora en la rentabilidad, nos permite corroborar nuestra **hipótesis general** planteada, la cual es; el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao 2018.
2. Por otro lado, de acuerdo al análisis documentario y a la información proporcionada por nuestra muestra, nos permite sostener la **hipótesis específica 1** expuesta, en donde se planteó que, la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC, debido a que, la rentabilidad disminuyó en el 2017 en un 11.04%, tal como se muestra en la Tabla N°7, y para el 2018, se proyecta un incremento de un 37.40% (ver Tabla N°17. Por tal, se demostró que, la aplicación de un plan financiero proporciona mejores resultados en una entidad.
3. En cuanto a la hipótesis **específica 2**, en donde se expone que, la falta de capacitación dificulta la ejecución de un planeamiento financiero que mejore la rentabilidad de la empresa N&A SAC, corroboramos nuestra segunda hipótesis específica, en base al análisis de la información obtenida en la entrevista (ver Tabla N°1), y en la encuesta (ver Tabla N°2), donde se muestra que, el personal encargado no cuenta con la preparación necesaria para la elaboración, implementación y ejecución del Plan Financiero. Cabe señalar que las guías de observación (ver Anexos N°7 - 13) revelan que, es muy escasa el nivel de entendimiento y comprensión por parte de la muestra, acerca de las técnicas e indicadores que encierra el Planeamiento Financiero.

## CAPITULO 8. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de un Planeamiento Financiero para mejorar la rentabilidad en N&A SAC, ya que los beneficios que brinda un plan financiero, inciden en todas las áreas que conforma la empresa, tal y como se ha demostrado en el diseño de la planificación financiera, logrando así, una mejor gestión de los recursos económicos y financieros. Por otro lado, N&A podrá elaborar un plan preventivo, teniendo en cuenta diversos factores que influyen en la gestión empresarial, para hacer frente a cualquier acontecimiento que se pudiese presentar, mediante medidas de rápida acción. Este plan preventivo debe comprometer a todos los procesos de la empresa, ya que toda área depende de la solvencia económica, para su oportuno funcionamiento.

Como se logró demostrar que, la carencia de un plan financiero afecta a la generación de rentabilidad, se recomienda que, se ejecute el planeamiento financiero en un periodo a corto plazo, ya que la utilidad se encuentra comprometida. Además, se recomienda que se realice un seguimiento mensual, para medir la rentabilidad que va generando la empresa, con el fin de tomar mejores decisiones de rápida acción, y no esperar al término del periodo para iniciar con el análisis financiero y económico de la entidad.

Asimismo, se recomienda que la empresa proporcione al personal de contabilidad y finanzas, las herramientas necesarias para adquirir nuevos conocimientos y estrategias financieras, ya que es el área encargada de la gestión del recurso económico y financiero de la empresa. De esta manera podrán consolidar un equipo de trabajo eficiente, especialista en la elaboración de planificaciones financieras que formarán parte del plan estratégico de la empresa. Como se sabe, dichas tareas serán complejas, ya que, se necesita realizar diversas proyecciones operativos, económicos, financieros, uso de indicadores, análisis financiero, entre otras funciones. Para ello, es importante que los dueños de la empresa y/o accionistas, se comprometan en todo el proceso de implementación del Planeamiento Financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. C. (2011). *"La Producción y la Rentabilidad de la Empresa de Construcción y Hormigones "ECOHORMIGONES" Cia. Ltda. en el año 2010"*. Ambanto - Ecuador.
- Apaza, M. M. (2013). *Guía Práctica de Finanzas Corporativas*. Lima: Instituto Pacifico S.A.
- Bautista, P. C. (2016). *"Planeamiento financiero y su incidencia en la Rentabilidad de las tiendas OESCHLE de la ciudad de HUANCAYO 2016-2019"*. Huancayo - Perú.
- Behar, R. D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Burbano, J. E. (2005). *Presupuesto: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Castillo, L. F. (2015). *Implementación de un Plan Financiero y la mejora de la situación económica - financiera de la empresa Distribuidora deportiva del Norte SAC*. Lima.
- Castillo, L. F. (2015). *Implementación de un Plan Financiero y la mejora de la situación económica - financiera de la empresa Distribuidora deportiva del Norte SAC*. TRUJILLO - PERU.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Cinthia Jazmin Flores Tapia . (2014). *La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector mirero en lima metropolitana*. Lima.
- Flores, T. C. (2014). *La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector mirero en lima metropolitana*. LIMA - PERU.
- Franco, M. C. (2013). *Aplicación del Planeamiento Financiero y su influencia en la situación económica financiera en la empresa Transportes Codigel SAC Trujillo 2013*. Trujillo.
- Gitman, L. (2007). *Apalancamiento y Estructura de Capital en Principios de Administración Financiera*. Mexico.
- Gitman, L., & Chad, Z. (2012). *Principios de la Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Gonzales, P. U. (2013). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Lima-Perú: Unión de la Universidad peruana Unión.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW HILL.
- Holgado, L. M., & Montufar, H. (2016). *"Determinación de los costos de posesión, operación y el Nivel de Rentabilidad de la Empresa de Servicios GARCÍA E.I.R.L. Periodo 2015"*. Cuzco.
- Juan Manuel Martínez Erazo. (2017). *Los costos de los servicios de agua y sueldos del laboratorio ambiental CESTTA de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en su rentabilidad en el periodo 2015*. Ecuador.
- Lafaux, L. E., & Rosero, Y. (2013). *Plan financiero para la asociación productora de leche Rio Blanco en función del plan estratégico en el municipio de Cumbal 2013-2018*. Colombia.

- Lazo, C. D., & Moreno, S. M. (2013). *Propuesta de un Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la empresa Glamour Salon y Spa*. Trujillo.
- Lizcano, J. Á. (2004). *Rentabilidad Empresarial*. Madrid: Camaras de Comercio.
- Macas & Luna, S. Y. (2010). *Análisis de rentabilidad económica y financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa comercializadora y exportadora de bioacuáticos coebi SA. del cantón huaquillas en los periodos contables 20108-2019*. LOJO - ECUADOR.
- Martínez, E. J. (2017). *Los costos de los servicios de agua y sueldos del laboratorios ambiental CESTTA de la Ciudad de Riobamba y sus incidencia en su rentabilidad en el periodo 2015*. RIOBAMBA - ECUADOR.
- Meza, A. M. (2015). *El Planeamiento Financiero a corto plazo y la mejora en la situación económica financiera en la empresa BBC SERVICIOS DE INGENIERÍA SRL-Lima 2015*. Lima.
- Montaña, A. V. (2013). *Analisis y Planificación Financiera*. Osorno - Chile.
- Ortega, A. L. (2008). *Planificación Financiera Estrategica*. Mexico: McGraw-Hill.
- Palma, L. M. (2013). "Sistema de costos por procesos y su incidencia en la Rentabilidad, de la Empresa SOLTEX, de la ciudad de AMBATO, en el primer semestre de 2012". Ambato - Ecuador.
- Peláez, A. J. (2013). *Planificación financiera y su incidencia en la situación Económica Financiera de Empresas Turísticas de la Ciudad de Trujillo Periodo 2012*. Trujillo - Perú.
- Perdomo, A. M. (2013). *Planeación Financiera*. Mexico.
- Phala, C. L. (2015). *Gestión de costos de servicio y rentabilidad de hotelería e inversiones latino s.a. - hotel tierra mística qalasya de la ciudad de puno, periodos 2019-2010*. PUNO - PERÚ.
- Ríos, K. S. (2014). *Gestión de Procesos y rentabilidad en las empresas de COURIER en Lima Metropolitana, 2012-2013*. Lima.
- Ríos, S. K. (2014). "Gestión de Procesos y Rentabilidad en las Empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-2013". Lima - Perú.
- Sanchez, H. N. (2014). "El sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad del hotel la Chimenea de la ciudad de BAÑOS DE AGUA SANTA". Ambato - Ecuador.
- Sánchez, M. D. (2012). *Diseño de un modelo de Planificación Financiera Utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, para la escuela superior Politécnica de CHIMBORAZO*. Ecuador.
- Sánchez, M. D. (2012). *Diseño de un modelo de Planificación Financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestion, para la escuela SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBOTAZO*. Riobamba - Ecuador .
- Segura, G. E. (2011). *Planeación Financiera para una empresa arrendadora de equipos electrónico de seguridad basada en el modelo de arrendamiento operativo*. Guatemala.
- Solano, S. Y. (2013). *Planificación Financiera a la cooperativa de ahorro y crédito CACPE MACACÁ,*. Ecuador.



- Solano, S. Y. (2013). *Planificación financiera a la cooperativa de ahorro y crédito cacpe macará, periodo 2012 - 2014*. LOJA - ECUADOR.
- Vallejo, M. J. (2012). *Elaboración de un plan Financiero para la empresa comercializadora de vehículos marca TOYOTA CASABACA S.A.* Ecuador.
- Van, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Vargas, G. I. (2014). *Aplicación de un Planeamiento Financiero para mejorar la situación económica financiera de la empresa Naviera J&A SAC en el año 2014*. Lima.
- Weston, M. (2006). *Fundamentos de la Administración Financiera*. La Habana.

## ANEXO N°1

### PRODUCCION:

Cilindro GLP 10 kg

25,000.00

#### Materia Prima = Cilindro GLP 10 kg

Descripción	Unidad de medida	Costo por unid.	
Plancha de Metal	m.	19.00	475,000
Válvula	unid.	7.00	175,000
Gollete	unid.	1.40	35,000
Electrodo	Kg.	1.00	25,000
Fundente	Kg.	1.00	25,000
Alambre	Kg.	0.50	12,500
Pintura	Gln.	0.50	12,500
<b>Costo de MP</b>		<b>30.40</b>	<b>760,000.00</b>

#### Materiales Auxiliares

Descripción	Unidad de medida	Costo por unid.	
Overcord	Kg.	2.00	50,000.00
Bolsas transparentes	unid.	3.00	75,000.00
Thinner	Gln.	2.00	50,000.00
Electrodo	Kg.	2.00	50,000.00
Oxigeno	L	2.00	50,000.00
<b>Costo</b>		<b>11.00</b>	<b>275,000.00</b>

SALARIO - OPERARIOS			Es Salud		
Área	Cant.	Básico	Total	9%	Total
HABILITADO	15	930.00	13,950.00	1,255.50	15,205.50
SOLDADURA Y ACABADO	15	930.00	13,950.00	83.70	14,033.70
MAESTRANZA Y MANTENIMIENTO	15	930.00	13,950.00	83.70	14,033.70
SUPERVISORES	3	1,300.00	3,900.00	117.00	4,017.00
<b>COSTO TOTAL de MOD</b>	<b>48</b>				<b>47,289.90</b>

Mano de obra indirecta - CIF			Es Salud		
	Cant.	Básico	Total	9%	Total
Gerente de Producción	1	6,000.00	6,000.00	540.00	6,540.00
Jefe de Producción	1	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00
CONTROL DE CALIDAD	2	1,800.00	3,600.00	324.00	3,924.00
<b>COSTO TOTAL de MOI</b>	<b>4</b>				<b>15,914.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Otros costos y Gastos				CIF			GTOS. OPERATIVOS	
				MPI	MOI	Otros CIF 80%	G ADM 15%	G VENTA 5%
Materiales Indirectos	CIFV			275,000.00				
Mano de Obra Indirecta	CIFF				15,914.00			
Personal Administrativo							79,526.40	
Personal en Ventas y Comercialización								11,445.00
Comisión por Ventas		0.050	por c/p					58,529.53
Materiales de Promoción y publicidad				2,000.00				2,000.00
Combustible para camiones (Despacho)				3,600.00				3,600.00
Servicios Básicos (luz, agua y teléfono)	CIFF			20,000.00		16,000.00	3,000.00	1,000.00
Impuestos Municipales		CIFF		3,850.00		3,080.00	577.50	192.50
Movilidad para gestiones				1,000.00				1,000.00
Mantenimiento de las máquinas	CIFF			5,000.00		5,000.00		
Depreciación	CIFF			42,074.03		33,659.22	6,311.10	2,103.70
				<b>275,000.00</b>	<b>15,914.00</b>	<b>57,739.22</b>		
<b>TOTAL CIF, GASTOS OPERATIVOS</b>				<b>CIF</b>	<b>348,653.22</b>		<b>89,415.00</b>	<b>79,870.73</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN CILINDRO GLP 10 KG</b>		<i>SI.</i>
Inv. Inicial Productos en Proceso		-
(+) MPD		760,000.00
(+) MOD		47,289.90
(+) CIF:		13.95
(-) Inv. Final Productos en Proceso		-
<b>TOTAL, COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>807,303.85</b>
(+) Inv. Inicial Productos Terminados		-
(-) Inv. Final Productos terminados		-
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>807,303.85</b>
 <b><u>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO</u></b>		
$\text{CPU} = \frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Unidades Producidas}}$		
$\text{CPU} = \frac{807,303.85}{25,000}$		
$\text{CPU} = 32.29$		
 <b><u>VALOR DE VENTA UNITARIO</u></b>		
<p>Consideramos un margen de utilidad del 45%</p>		
$\text{VVU} = \text{CPU} * 1.45$		
$\text{VVU} = 32.29 * 1.45$		
$\text{VVU} = 46.82$		
$\text{IGV} = 8.43$		
$\text{PV} = 55.25$		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°2

### Depreciación de Máquinas

					Cant	Valor	Total	Vida Media (meses)	Depreciación (\$/ mes)
<u>EQUIPOS DE COMPUTO:</u>									
CPU Intel Core i5 - ANTRYX					45	2,638.37	118,726.65	60	1,978.78
Mouse Genius					48	20.61	989.28	60	16.49
Teclado Advance					32	20.61	659.52	60	10.99
Monitor LED AOC					32	288.57	9,234.24	60	153.90
Impresora HP Laser jet 1536					32	846.61	27,091.52	60	451.53
Impresora EPSON LX-300 + II					5	533.89	2,669.45	60	44.49
<u>MAQUINARIA:</u>									
Guillotina Hidraulica	LVD Gullegem	8mm	275		5	22,300.87	111,504.35	120	929.20
Prensa Excentrica	Eilbrow	160 TON	RP160		4	30,130.10	120,520.40	120	1,004.34
Prensa Hidraulica	N&A	140 TON	PCH 140		4	28,670.90	114,683.60	120	955.70
Prensa Friccion	Sacmi	200MM	UB 200		4	26,060.23	104,240.92	120	868.67
Prensa Neumatica	N&A	3HP	PN 3		4	25,876.00	103,504.00	120	862.53
Roladora	N&A	3mmx 1m	R 3		6	3,264.98	19,589.88	120	163.25
Golletera	N&A	450 A	RC 450		10	8,415.68	84,156.80	120	701.31
Arco Sumergido	N&A	600 A	DC 600		8	155,060.56	1,240,484.48	120	10,337.37
Soldadora Mig-Mag 3	Indura	400 A	Amigo 403		10	177,006.00	1,770,060.00	120	14,750.50
Banco de Prueba Hidrostatica	TD3-C11	N&A			7	33,484.08	234,388.56	120	1,953.24
Balanza electrónica	IMC 0074				5	1,270.59	6,352.95	120	52.94
Compresora Tornillo	TD3-C8	ATLAS COPCO			6	22,871.55	137,229.30	120	1,143.58
Soldadora Eléctrica	KAILI	415 A	KL 4155		4	1,428.57	5,714.28	120	47.62
Horno Tratamiento Térmico	Shimaden	700 °C	MT 2557		4	35,577.88	142,311.52	120	1,185.93
Cabina de Pintura	N&A	4 CIL	CP 01		2	2,290.38	4,580.76	120	38.17
<u>MUEBLES DE OFICINA:</u>									
Escritorio de madera en recto					38	861.40	32,733.20	36	909.26
Librero con divisiones y con cajones inferiores					42	1,616.36	67,887.12	36	1,885.75
Archivero grande de melamine					48	569.80	27,350.40	36	759.73
Silla Giratoria					42	230.95	9,699.90	36	269.44
Librero de metal c/ puertas					22	980.70	21,575.40	36	599.32
<b>Total de Depreciación mensual</b>									<b>42,074.03</b>

Fuente: Empresa N&A

### ANEXO N°3

RELACION DEL PERSONAL		REMUNERACION MENSUAL			GRATIFICACION 2018						CTS			APORTES Y CONTRIBUCIONES		REMUNERACION NETA	
ÁREA	CARGO	CANT.	BÁSICO	TOTAL	Gratif.	Bonif	Total	Gratif.	Bonif	Total	Total	CTS	CTS	Total	ONP 13%	ESSALUD 9%	
					Jul- 2018	Ext. Jul - 2018	Grati Jul- 2018	Dic- 2018	Ext. Dic - 2018	Grati Dic- 2018	Grati - 2018	01-18 A 04-18	05-18 A 10-18	CTS 2018			
GERENCIA GENERAL	Gerente General	1	6,000.00	6,000.00	6,000.00	540.00	6,540.00	6,000.00	540.00	6,540.00	13,080.00	2,333.33	3,500.00	5,833.33	780.00	540.00	5,220.00
	Asistente de Gerencia	1	2,500.00	2,500.00	2,500.00	225.00	2,725.00	2,500.00	225.00	2,725.00	5,450.00	972.22	1,458.33	2,430.56	325.00	225.00	2,175.00
ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	Gerente de Finanzas	1	6,000.00	6,000.00	6,000.00	540.00	6,540.00	6,000.00	540.00	6,540.00	13,080.00	2,333.33	3,500.00	5,833.33	780.00	540.00	5,220.00
	Ejecutivo de Finanzas	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	270.00	3,270.00	3,000.00	270.00	3,270.00	6,540.00	1,166.67	1,750.00	2,916.67	390.00	270.00	2,610.00
	Sub Contadora	1	2,200.00	2,200.00	2,200.00	198.00	2,398.00	2,200.00	198.00	2,398.00	4,796.00	855.56	1,283.33	2,138.89	286.00	198.00	1,914.00
	Asistente Contable	2	1,500.00	3,000.00	3,000.00	270.00	3,270.00	3,000.00	270.00	3,270.00	6,540.00	1,166.67	1,750.00	2,916.67	390.00	270.00	2,610.00
	Auxiliar Contable	2	1,000.00	2,000.00	2,000.00	180.00	2,180.00	2,000.00	180.00	2,180.00	4,360.00	777.78	1,166.67	1,944.44	260.00	180.00	1,740.00
ÁREA DE LOGISTICA	Gerente de Logística	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	5,000.00	450.00	5,450.00	10,900.00	1,944.44	2,916.67	4,861.11	650.00	450.00	4,350.00
	Asistente de Importaciones	1	1,800.00	1,800.00	1,800.00	162.00	1,962.00	1,800.00	162.00	1,962.00	3,924.00	700.00	1,050.00	1,750.00	234.00	162.00	1,566.00
	Asistente de compras	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	1,500.00	135.00	1,635.00	3,270.00	583.33	875.00	1,458.33	195.00	135.00	1,305.00
	Jefe de Almacén	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	1,500.00	135.00	1,635.00	3,270.00	583.33	875.00	1,458.33	195.00	135.00	1,305.00
ÁREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACION	Gerente de Ventas y Comercialización	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	5,000.00	450.00	5,450.00	10,900.00	1,944.44	2,916.67	4,861.11	650.00	450.00	4,350.00
	Asistente de Ventas y Comercialización	3	1,500.00	4,500.00	4,500.00	405.00	4,905.00	4,500.00	405.00	4,905.00	9,810.00	1,750.00	2,625.00	4,375.00	585.00	405.00	3,915.00

GERENCIA DE PRODUCCIÓN	Gerente de Producción	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	5,000.00	450.00	5,450.00	10,900.00	1,944.44	2,916.67	4,861.11	650.00	450.00	4,350.00
	Jefe de Producción	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	270.00	3,270.00	3,000.00	270.00	3,270.00	6,540.00	1,166.67	1,750.00	2,916.67	390.00	270.00	2,610.00
	Supervisor de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	1	2,200.00	2,200.00	2,200.00	198.00	2,398.00	2,200.00	198.00	2,398.00	4,796.00	855.56	1,283.33	2,138.89	286.00	198.00	1,914.00
AREA DE HABILITADO	Supervisor	1	1,300.00	1,300.00	1,300.00	117.00	1,417.00	1,300.00	117.00	1,417.00	2,834.00	505.56	758.33	1,263.89	169.00	117.00	1,131.00
	Operarios	15	930.00	13,950.00	13,950.00	1,255.50	15,205.50	13,950.00	1,255.50	15,205.50	30,411.00	5,425.00	8,137.50	13,562.50	1,813.50	1,255.50	12,136.50
AREA DE SOLDADURA Y ACABADO	Supervisor	1	1,300.00	1,300.00	1,300.00	117.00	1,417.00	1,300.00	117.00	1,417.00	2,834.00	505.56	758.33	1,263.89	169.00	117.00	1,131.00
	Operarios	15	930.00	13,950.00	13,950.00	1,255.50	15,205.50	13,950.00	1,255.50	15,205.50	30,411.00	5,425.00	8,137.50	13,562.50	1,813.50	1,255.50	12,136.50
AREA DE MAESTRANZA Y MANTENIMIENTO	Supervisor	1	1,300.00	1,300.00	1,300.00	117.00	1,417.00	1,300.00	117.00	1,417.00	2,834.00	505.56	758.33	1,263.89	169.00	117.00	1,131.00
	Operarios	15	930.00	13,950.00	13,950.00	1,255.50	15,205.50	13,950.00	1,255.50	15,205.50	30,411.00	5,425.00	8,137.50	13,562.50	1,813.50	1,255.50	12,136.50
AREA DE CONTROL DE CALIDAD	Supervisor	2	1,800.00	3,600.00	3,600.00	324.00	3,924.00	3,600.00	324.00	3,924.00	7,848.00	1,400.00	2,100.00	3,500.00	468.00	324.00	3,132.00
AREA DE RECURSOS HUMANOS	Gerente	1	5,000.00	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	5,000.00	450.00	5,450.00	10,900.00	1,944.44	2,916.67	4,861.11	650.00	450.00	4,350.00
	Psicóloga	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	270.00	3,270.00	3,000.00	270.00	3,270.00	6,540.00	1,166.67	1,750.00	2,916.67	390.00	270.00	2,610.00
	Medico Ocupacional	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00	180.00	2,180.00	2,000.00	180.00	2,180.00	4,360.00	777.78	1,166.67	1,944.44	260.00	180.00	1,740.00
	Asistente ADM	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	1,500.00	135.00	1,635.00	3,270.00	583.33	875.00	1,458.33	195.00	135.00	1,305.00
ÁREA DE SEGURIDAD	Jefe de Vigilancia	1	2,200.00	2,200.00	2,200.00	198.00	2,398.00	2,200.00	198.00	2,398.00	4,796.00	855.56	1,283.33	2,138.89	286.00	198.00	1,914.00
	Vigilante	8	1,600.00	12,800.00	12,800.00	1,152.00	13,952.00	12,800.00	1,152.00	13,952.00	27,904.00	4,977.78	7,466.67	12,444.44	1,664.00	1,152.00	11,136.00
ÁREA DE ASEO Y COMEDOR	Personal de limpieza	1	930.00	930.00	930.00	83.70	1,013.70	930.00	83.70	1,013.70	2,027.40	361.67	542.50	904.17	120.90	83.70	809.10
	Cocinera	1	1,600.00	1,600.00	1,600.00	144.00	1,744.00	1,600.00	144.00	1,744.00	3,488.00	622.22	933.33	1,555.56	208.00	144.00	1,392.00
	Ayudante de cocina	1	930.00	930.00	930.00	83.70	1,013.70	930.00	83.70	1,013.70	2,027.40	361.67	542.50	904.17	120.90	83.70	809.10

Fuente: Empresa N&A

**Comisiones -  
CTS**

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5% de las ventas	58,530	59,700	60,894	62,112	63,975	65,895	67,871	69,908	71,655	73,447	75,283	77,165

CTS 01-18 A 04-18	CTS 05-18 A 10-18	Total CTS 2018
60,309	68,792	
20,103	34,396	54,499

	Diciembre
<b>ESSALUD</b>	<b>17,356</b>
<b>ONP</b>	<b>129,801</b>

Fuente: Empresa N&A



## ANEXO N°4

### PRÉSTAMO FINANCIERO LARGO PLAZO

#### Sistema Francés de amortización de préstamos

Las características principales del sistema francés son:

- Amortización de capital periódica creciente.
- Intereses decrecientes, dado que el interés se calcula sobre saldos
- Cuota total (amortización de capital + intereses) constante, como consecuencia de las características de los componentes anteriores.

Valor del préstamo	<b>10,875,702</b>
Tasa pactada con la entidad (T.N.A.)	<b>23%</b>
Periodicidad de la cuota en meses	<b>12</b>
Tasa periódica	<b>1.92%</b>
Cantidad de cuotas mensuales	<b>60</b>

N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Interés	Cuota	Fecha de pago
1	10,875,702.00	98,140.21	208,450.96	306,591.16	Ene-18
2	10,777,561.79	100,021.23	206,569.93	306,591.16	Feb-18
3	10,677,540.56	101,938.30	204,652.86	306,591.16	Mar-18
4	10,575,602.26	103,892.12	202,699.04	306,591.16	Abr-18
5	10,471,710.14	105,883.39	200,707.78	306,591.16	May-18
6	10,365,826.76	107,912.82	198,678.35	306,591.16	Jun-18
7	10,257,913.94	109,981.15	196,610.02	306,591.16	Jul-18
8	10,147,932.79	112,089.12	194,502.05	306,591.16	Ago-18
9	10,035,843.68	114,237.49	192,353.67	306,591.16	Set-18
10	9,921,606.19	116,427.04	190,164.12	306,591.16	Oct-18
11	9,805,179.14	118,658.56	187,932.60	306,591.16	Nov-18
12	9,686,520.58	120,932.85	185,658.31	306,591.16	Dic-18
13	9,565,587.73	123,250.73	183,340.43	306,591.16	Ene-19
14	9,442,336.99	125,613.04	180,978.13	306,591.16	Feb-19
15	9,316,723.96	128,020.62	178,570.54	306,591.16	Mar-19
16	9,188,703.34	130,474.35	176,116.81	306,591.16	Abr-19
17	9,058,228.99	132,975.11	173,616.06	306,591.16	May-19
18	8,925,253.88	135,523.80	171,067.37	306,591.16	Jun-19
19	8,789,730.08	138,121.34	168,469.83	306,591.16	Jul-19
20	8,651,608.75	140,768.66	165,822.50	306,591.16	Ago-19
21	8,510,840.09	143,466.73	163,124.43	306,591.16	Set-19
22	8,367,373.36	146,216.51	160,374.66	306,591.16	Oct-19
23	8,221,156.85	149,018.99	157,572.17	306,591.16	Nov-19
24	8,072,137.86	151,875.19	154,715.98	306,591.16	Dic-19
25	7,920,262.68	154,786.13	151,805.03	306,591.16	Ene-20
26	7,765,476.55	157,752.86	148,838.30	306,591.16	Feb-20

27	7,607,723.68	160,776.46	145,814.70	306,591.16	Mar-20
28	7,446,947.23	163,858.01	142,733.16	306,591.16	Abr-20
29	7,283,089.22	166,998.62	139,592.54	306,591.16	May-20
30	7,116,090.60	170,199.43	136,391.74	306,591.16	Jun-20
31	6,945,891.17	173,461.58	133,129.58	306,591.16	Jul-20
32	6,772,429.59	176,786.26	129,804.90	306,591.16	Ago-20
33	6,595,643.33	180,174.67	126,416.50	306,591.16	Set-20
34	6,415,468.66	183,628.01	122,963.15	306,591.16	Oct-20
35	6,231,840.65	187,147.55	119,443.61	306,591.16	Nov-20
36	6,044,693.10	190,734.55	115,856.62	306,591.16	Dic-20
37	5,853,958.55	194,390.29	112,200.87	306,591.16	Ene-21
38	5,659,568.26	198,116.10	108,475.06	306,591.16	Feb-21
39	5,461,452.16	201,913.33	104,677.83	306,591.16	Mar-21
40	5,259,538.83	205,783.34	100,807.83	306,591.16	Abr-21
41	5,053,755.49	209,727.52	96,863.65	306,591.16	May-21
42	4,844,027.98	213,747.29	92,843.87	306,591.16	Jun-21
43	4,630,280.68	217,844.12	88,747.05	306,591.16	Jul-21
44	4,412,436.57	222,019.46	84,571.70	306,591.16	Ago-21
45	4,190,417.11	226,274.83	80,316.33	306,591.16	Set-21
46	3,964,142.27	230,611.77	75,979.39	306,591.16	Oct-21
47	3,733,530.50	235,031.83	71,559.33	306,591.16	Nov-21
48	3,498,498.67	239,536.60	67,054.56	306,591.16	Dic-21
49	3,258,962.07	244,127.72	62,463.44	306,591.16	Ene-22
50	3,014,834.35	248,806.84	57,784.32	306,591.16	Feb-22
51	2,766,027.51	253,575.64	53,015.53	306,591.16	Mar-22
52	2,512,451.87	258,435.84	48,155.33	306,591.16	Abr-22
53	2,254,016.04	263,389.19	43,201.97	306,591.16	May-22
54	1,990,626.85	268,437.48	38,153.68	306,591.16	Jun-22
55	1,722,189.37	273,582.53	33,008.63	306,591.16	Jul-22
56	1,448,606.83	278,826.20	27,764.96	306,591.16	Ago-22
57	1,169,780.63	284,170.37	22,420.80	306,591.16	Set-22
58	885,610.27	289,616.97	16,974.20	306,591.16	Oct-22
59	595,993.30	295,167.96	11,423.20	306,591.16	Nov-22
60	300,825.34	300,825.34	5,765.82	306,591.16	Dic-22
	<b>Sumas</b>	<b>10,875,702.00</b>	<b>7,519,767.77</b>	<b>18,395,469.77</b>	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°5

### PRÉSTAMO FINANCIERO CORTO PLAZO

#### Sistema Francés de amortización de préstamos

Las características principales del sistema francés son:

- Amortización de capital periódica creciente.
- Intereses decrecientes, dado que el interés se calcula sobre saldos
- Cuota total (amortización de capital + intereses) constante, como consecuencia de las características de los componentes anteriores.

Valor del préstamo	<b>3,210,000</b>
Tasa pactada con la entidad (T.N.A.)	<b>22%</b>
Periodicidad de la cuota en meses	<b>12</b>
Tasa periódica	<b>1.83%</b>
Cantidad de cuotas mensuales	<b>12</b>

N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Interés	Cuota	Fecha de pago
1	3,210,000.00	241,587.96	58,850.00	300,437.96	Ene-18
2	2,968,412.04	246,017.07	54,420.89	300,437.96	Feb-18
3	2,722,394.97	250,527.38	49,910.57	300,437.96	Mar-18
4	2,471,867.59	255,120.39	45,317.57	300,437.96	Abr-18
5	2,216,747.20	259,797.59	40,640.37	300,437.96	May-18
6	1,956,949.61	264,560.55	35,877.41	300,437.96	Jun-18
7	1,692,389.06	269,410.83	31,027.13	300,437.96	Jul-18
8	1,422,978.23	274,350.02	26,087.93	300,437.96	Ago-18
9	1,148,628.21	279,379.77	21,058.18	300,437.96	Set-18
10	869,248.43	284,501.74	15,936.22	300,437.96	Oct-18
11	584,746.69	289,717.60	10,720.36	300,437.96	Nov-18
12	295,029.09	295,029.09	5,408.87	300,437.96	Dic-18
<b>Sumas</b>		<b>3,210,000.00</b>	<b>395,255.50</b>	<b>3,605,255.50</b>	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°6

### SOLICITUD DE PRÉSTAMO FINANCIERO LARGO PLAZO

#### Sistema Francés de amortización de préstamos

Las características principales del sistema francés son:

- Amortización de capital periódica creciente.
- Intereses decrecientes, dado que el interés se calcula sobre saldos
- Cuota total (amortización de capital + intereses) constante, como consecuencia de las características de los componentes anteriores.

Valor del préstamo	<b>4,000,000</b>
Tasa pactada con la entidad (T.N.A.)	<b>23%</b>
Periodicidad de la cuota en meses	<b>12</b>
Tasa periódica	<b>1.92%</b>
Cantidad de cuotas mensuales	<b>24</b>

N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Interés	Cuota	Fecha de pago
1	4,000,000.00	132,826.56	76,666.67	209,493.22	Ago-18
2	3,867,173.44	135,372.40	74,120.82	209,493.22	Set-18
3	3,731,801.04	137,967.04	71,526.19	209,493.22	Oct-18
4	3,593,834.01	140,611.41	68,881.82	209,493.22	Nov-18
5	3,453,222.60	143,306.46	66,186.77	209,493.22	Dic-18
6	3,309,916.14	146,053.16	63,440.06	209,493.22	Ene-19
7	3,163,862.98	148,852.52	60,640.71	209,493.22	Feb-19
8	3,015,010.46	151,705.52	57,787.70	209,493.22	Mar-19
9	2,863,304.94	154,613.21	54,880.01	209,493.22	Abr-19
10	2,708,691.72	157,576.63	51,916.59	209,493.22	May-19
11	2,551,115.09	160,596.85	48,896.37	209,493.22	Jun-19
12	2,390,518.24	163,674.96	45,818.27	209,493.22	Jul-19
13	2,226,843.28	166,812.06	42,681.16	209,493.22	Ago-19
14	2,060,031.22	170,009.29	39,483.93	209,493.22	Set-19
15	1,890,021.93	173,267.80	36,225.42	209,493.22	Oct-19
16	1,716,754.12	176,588.77	32,904.45	209,493.22	Nov-19
17	1,540,165.35	179,973.39	29,519.84	209,493.22	Dic-19
18	1,360,191.97	183,422.88	26,070.35	209,493.22	Ene-20
19	1,176,769.09	186,938.48	22,554.74	209,493.22	Feb-20
20	989,830.60	190,521.47	18,971.75	209,493.22	Mar-20
21	799,309.13	194,173.13	15,320.09	209,493.22	Abr-20
22	605,136.00	197,894.78	11,598.44	209,493.22	May-20
23	407,241.22	201,687.77	7,805.46	209,493.22	Jun-20
24	205,553.45	205,553.45	3,939.77	209,493.22	Jul-20
<b>Sumas</b>		<b>4,000,000.00</b>	<b>1,027,837.38</b>	<b>5,027,837.38</b>	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°7

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: Merly Miranda Lezama

Cargo: Sub Contadora

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N°	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.	X		
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.	X		
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento.	X		
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.	X		
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.	X		
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.	X		
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.	X		
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.	X		
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.	X		
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.	X		

#### Dónde:

A. Bueno

B. Regular

C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°8

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: Elisabeth Jiménez Casana

Cargo: Ejecutivo de Finanzas

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N°	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.		X	
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.	X		
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento.		X	
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.	X		
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.	X		
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.		X	
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.		X	
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.		X	
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.		X	
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.		X	

#### Dónde:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°9

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: Pamela Tatiana Vásquez Paucar

Cargo: Asistente Contable

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N.º	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.	X		
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.		X	
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento.			X
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.			X
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.		X	
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.			X
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.	X		
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.			X
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.			X
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.			X

#### Dónde:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°10

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: Deysy Sandra Sudario Remigio

Cargo: Auxiliar Contable

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N.º	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.	X		
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.		X	
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento.	X		
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.		X	
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.	X		
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.	X		
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.		X	
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.	X		
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.	X		
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.	X		

#### Dónde:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO N°11

### GUIA DE OBSERVACION

#### **I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres: Gremlli Jourdan Valdivia Espinoza

Cargo: Auxiliar Contable

#### **II. ASPECTOS A OBSERVAR**

N.º	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.	X		
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.	X		
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento	X		
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.		X	
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.			X
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.	X		
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.	X		
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.			X
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.	X		
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.	X		

#### **Dónde:**

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°12

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: José Huamán Artiaga

Cargo: Jefe de Almacén

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N.º	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de los acuerdos establecidos con los proveedores.	X		
2	Comprensión de la importancia en el cumplimiento de las fechas de pago.		X	
3	Conocimiento de la capacidad de endeudamiento	X		
4	Conocimiento de los gastos financieros que incide en el resultado.		X	
5	Conocimiento de las ventas nacionales y los productos principales.		X	
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Entendimiento de la relevancia del análisis financiero.			X
2	Conocimiento de las variaciones de estado de situación financiera.		X	
3	Conocimiento de la obtención de margen neto de la utilidad del último año.		X	
4	Entendimiento de los indicadores de rentabilidad de activos.			X
5	Entendimiento del porcentaje de margen de utilidad.			X

#### Dónde:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°13

### GUIA DE OBSERVACION

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres: Ricardo Aurelio Meléndez Guerrero

Cargo: Gerente Financiero

#### II. ASPECTOS A OBSERVAR

N.º	ASPECTOS	VALORACIÓN		
		A	B	C
<b>PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>				
1	Conocimiento de la incidencia del planeamiento financiero en las áreas de la empresa.		X	
2	Entendimiento de la importancia de los objetivos que encierra el planteamiento financiero, para tomar mejores decisiones.		X	
3	Comprensión de las dificultades que conlleva la aplicación de un plan financiero.		X	
<b>RENTABILIDAD</b>				
1	Comprensión de la importancia de que, la empresa sea rentable para garantizar la continuidad y estabilidad de la empresa en el mercado.		X	
2	Entendimiento que, la empresa sea menos rentable, repercute en la funcionalidad de las áreas de N&A.		X	
3	Conocimiento de la importancia de generar rentabilidad, para cumplir con las obligaciones financieras y comerciales.		X	

#### Dónde:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°14

ENCUESTA



**Tema: “El Planeamiento Financiero para mejorar la Rentabilidad en  
la empresa N&A SAC  
Lima - 2018”**



**“Su colaboración es relevante para el resultado  
de nuestro trabajo de investigación”**

### I. DATOS DEL ENCUESTADO

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

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

### II. INDICACIONES

- ◆ Leer las preguntas detenidamente y luego analizar las alternativas presentadas en el cuestionario.
- ◆ Marcar su respuesta con “X” o sombrear la letra de la alternativa elegida.
- ◆ Solo escoger una alternativa.
- ◆ Utilizar lápiz y borrador.

1. ¿Cuánto es el plazo de crédito que un proveedor proporciona a la empresa?
  - a) 30 días
  - b) 45 días
  - c) 60 días
  - d) 90 días
  - e) No tengo idea
2. ¿Cómo determina la forma de pago con los proveedores generalmente?
  - a) Contado
  - b) Crédito
  - c) Letras
  - d) Todas las alternativas
  - e) No tengo idea
3. ¿Cumplen con las fechas programadas de pago?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
4. ¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, perjudica la línea de crédito de la empresa?
  - a) Si perjudica
  - b) No perjudica
  - c) No tengo idea
5. ¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, afecta al proceso de producción de la empresa?
  - a) Si afecta
  - b) No afecta
  - c) No tengo idea
6. ¿Cuál cree usted que es la capacidad de endeudamiento de la empresa?
  - a) Alta
  - b) Intermedia
  - c) Baja
  - d) No tengo idea
7. ¿Qué debería hacer la empresa para mejorar su capacidad de endeudamiento?
  - a) Cumplir con las fechas de pago
  - b) Liquidar algunos pasivos
  - c) Mejorar la fluidez de efectivo
  - d) No tengo idea
8. ¿Conoce usted cuales son las entidades financieras con que la empresa trabaja?
  - a) Si conozco
  - b) Algunas
  - c) Muy pocas
  - d) No tengo idea
9. ¿Tiene conocimiento sobre las tasas de interés de los préstamos que brindan los bancos a la empresa?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
10. ¿Le informan a usted sobre los gastos financieros de la empresa?
  - a) Siempre
  - b) A veces

- c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
11. ¿Considera usted que los gastos financieros son relevantes en el Estado de Resultados de la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
12. ¿Crees usted que los gastos financieros tienen incidencia en la utilidad de la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
13. ¿Considera usted que la empresa debería adoptar alguna medida que ayude a reducir el margen de los gastos financieros?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
14. ¿Conoce usted si la empresa participa en licitaciones con empresas privadas y públicas?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca
- e) No tengo idea
15. ¿Sabe usted si los clientes que cuenta la empresa son sólo nacionales?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
16. ¿Conoce usted cual es el producto principal de la empresa?
- a) Absolutamente si  
b) Tengo dudas  
c) No tengo idea
17. ¿Cree usted que la proyección de ventas mejora los ingresos de la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
18. ¿Le informan a usted cuales son las materias primas y suministros que se requiere para la fabricación de los cilindros GLP?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
19. ¿Conoce usted cual es la procedencia de las materias primas?

- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
20. ¿Considera usted que el tipo de cambio de las materias primas afecta al costo de ventas?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
21. ¿Conoce usted cuales son los proveedores principales que tiene la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
22. ¿Conoce usted como la empresa selecciona a sus proveedores?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
23. ¿Cree usted que la proyección de compras mejora las operaciones de la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces
- d) Nunca  
e) No tengo idea
24. ¿Cree usted que el personal contratado por la empresa cumple sus funciones eficientemente?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
25. ¿Considera usted que los recursos económicos destinados a cubrir los gastos de planilla son ejecutados congruentemente al rendimiento del personal?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
26. ¿Cree usted que la proyección de gastos de planilla incide en los resultados de la empresa?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea
27. ¿Considera usted que es de importancia que la empresa elabore un flujo de caja?
- a) Siempre  
b) A veces  
c) Muy pocas veces  
d) Nunca  
e) No tengo idea

28. ¿Cree usted que la proyección de flujo de caja mejora la liquidez de efectivo en la empresa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
29. ¿Cree usted que el análisis financiero es de suma importancia para determinar la rentabilidad de la empresa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
30. ¿Considera usted que el análisis vertical muestra el nivel de rentabilidad de la empresa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
31. ¿Cree usted que la empresa debe analizar la variación en la rentabilidad del año precedente con el actual?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
32. ¿Considera usted que la empresa debería realizar el análisis financiero trimestralmente para mejorar la toma de decisiones?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
33. ¿Cuál cree usted que es el porcentaje de rentabilidad de la empresa?
- a) Alta
  - b) Intermedia
  - c) Baja
  - d) No tengo idea
34. ¿Considera usted que la rentabilidad obtenida en los últimos periodos ha sido la esperada por la gerencia de la empresa?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
35. ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de rentabilidad debería realizarse en periodos a corto plazo?
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Muy pocas veces
  - d) Nunca
  - e) No tengo idea
36. ¿Considera usted que es de suma importancia la medición del rendimiento del patrimonio y activo de la empresa?



- a) Siempre
- b) A veces
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca
- e) No tengo idea

¡Gracias por su tiempo!

## ANEXO N°15

### ENTREVISTA



**Tema: "El planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad en la  
empresa N&A SAC  
Lima-2018"**



***"Su colaboración es relevante para el resultado  
de nuestro trabajo de investigación"***

### I. DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

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

### II. INDICACIONES

- ◆ Leer las preguntas claramente al entrevistado.
- ◆ Realizar apuntes sobre las respuestas brindadas por el entrevistado.
- ◆ Formular preguntas adicionales según la información obtenida por el entrevistador.
- ◆ Utilizar la técnica de la observación mientras dure la entrevista y realizar apuntes sobre lo percibido.

1. ¿Cree usted que la Rentabilidad en la empresa es relevante para la continuidad y estabilidad de la misma en el mercado?

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cree usted que el Planeamiento Financiero incide en la Rentabilidad de la empresa? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cuál o cuáles son las dificultades que usted considera que tiene la empresa para implementar un Plan Financiero?

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su tiempo!

## ANEXO N°16

### ENTREVISTA

Se realizó una entrevista filmada al Sr. Ricardo Meléndez – Gerente Financiero de la empresa, en la cual muy gentil nos contestó las siguientes preguntas:

**Entrevistador: ¿Cree usted que la Rentabilidad en la empresa es relevante para la continuidad y estabilidad de la misma en el mercado? ¿Por qué?**

*Sr. Ricardo: Claro que es relevante, porque la empresa sin rentabilidad o utilidad no puede seguir caminando, el fin supremo de crear una empresa es generar rentabilidad, para poder hacer frente al crecimiento de la pobreza. Una empresa sin rentabilidad prácticamente arriesga su capital. Peligra la estabilidad en el transcurso del tiempo, es importante que toda empresa genere rentabilidad, para poder invertir, hacer innovación, y seguir en el mercado.*

**Pregunta adicional: ¿Usted cree que sin rentabilidad afecta solo algunas áreas de la empresa o a todas las áreas?**

*Sr. Ricardo: Yo creo que, si afecta a todas las áreas, porque si no se tiene rentabilidad como pagarían sueldos, tendría disminución de personal, y de repente no podría cumplir con todas las obligaciones.*

**Entrevistador: ¿Cree usted que el Planeamiento Financiero incide en la Rentabilidad de la empresa? ¿Por qué?**

*Sr. Ricardo: Claro que sí, de todas maneras, toda empresa tiene que hacer un planeamiento estratégico, no solamente se hace un planeamiento en el área de recursos humanos o en producción, es importante tener un planeamiento financiero, porque la rentabilidad de la empresa reposa en las decisiones económicas y financieras que se puedan tomar.*

**Pregunta adicional: ¿Usted cree que el planeamiento financiero previene posibles futuras contingencias?**

*Sr. Ricardo: Claro, por ejemplo, tú haces un planeamiento financiero, supongamos que quieres financiar la creación de un nuevo producto, entonces tu primero tienes que ver la rentabilidad, si yo tengo una rentabilidad del 20%, y yo hago mi planeamiento que el banco me va a prestar para hacer esa nueva inversión, supongamos al 8% o 6%, entonces la rentabilidad la voy a sacar si hago un verdadero planeamiento financiero, porque una cosa es las finanzas y otra cosa son las ventas, lo que tú puedes generar de ingresos.*

**Entrevistador: ¿Cuál o cuáles son las dificultades que usted considera que tiene la empresa para implementar un Plan Financiero?**

*Sr. Ricardo: Dificultades no sería el problema en sí, hace falta más coordinación, estamos viendo la manera de atender muchas situaciones que se presentan en la empresa, como el alza de nuestra materia prima, que recién hace poco nos han cotizado en la última orden de planchas de metal, y eso es una de las tantas cosas que se presentan. Es una preocupación constante el generar ingresos. Para resolver algunas contingencias de emergencia, se ha tenido que buscar financiamiento, no es lo ideal, pero a veces incurrimos a esa salida. Creo que si se elaboraría un planeamiento financiero estratégico, podríamos prevenir de cierta manera estas contingencias.*

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°17

### Visita a la planta de producción

20 de abril del 2018, visitamos a la planta de Producción, ubicada en Mza. I Lote. 04 Asoc El Valle Hermoso Lima - Puente Piedra. Sucursal de la empresa N&A SAC.



## ANEXO N°18

### Proceso de fabricación de los cilindros GLP

En nuestra visita, la empresa nos permitió realizar un recorrido en los interiores de la planta de producción a cargo de un personal de seguridad industrial, y de esta manera pudimos conocer el proceso de fabricación de los cilindros GLP.



## ANEXO N°19

### Proceso de fabricación de los cilindros GLP



## ANEXO N°20

### Encuesta

Se encuestó a la señorita Merly Lizbeth Miranda Lezama - Sub contadora.



Se encuestó a la señorita Pamela Tatiana Vásquez Paucar - Asistente contable





## ANEXO N°21

### Encuesta

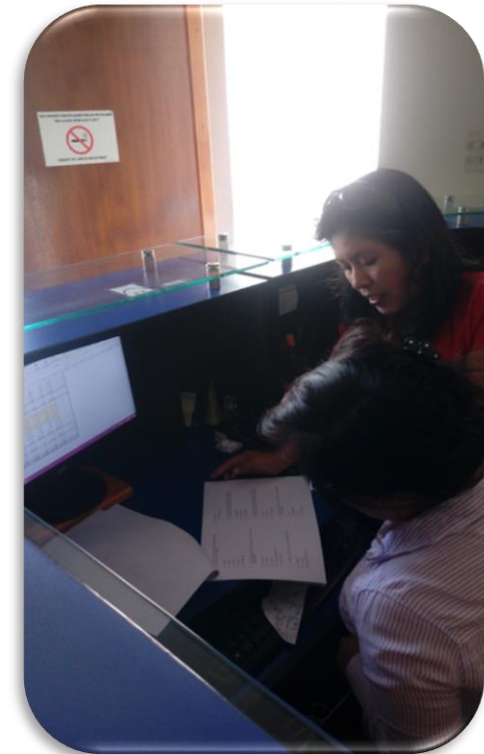
Se encuestó al señor  
José Huamán Artiaga  
– jefe de almacén.



Se encuestó a la  
señorita Deycy Sandra  
Sudario Remigio -  
Auxiliar contable.



Se encuestó al señor  
Gremlli Jourdan  
Valdivia Espinoza–  
Auxiliar contable.



## ANEXO N°22

### Entrevista

Se entrevistó al señor Ricardo Aurelio Meléndez Guerrero - Gerente Financiero.



## ANEXO N°23

N & A S.A.C.  
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
2016 - 2017

(Expresado en soles)

### 1.- ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

N & A S.A.C., fue constituida como persona jurídica según Escritura Pública de fecha 12.11.1999, comenzando sus operaciones el 21.12.1999.

El objetivo principal de la sociedad es dedicarse a la producción y comercialización a nivel nacional e internacional de todo tipo de artículos y bienes de metalmecánica diversas, estructuras metálicas; puentes metálicos y repuestos, tanques, reservorios y ductos, pudiendo dedicarse a cualquier actividad anexa y conexas a su objeto social.

### 2.- EXPOSICION AL RIESGO DE CAMBIO

Los saldos en moneda extranjera han sido expresados a los siguientes tipos de cambio:

DESCRIPCION DE CUENTAS DE LAS NOTAS	2016		2017	
<b>3.- EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>				
<b>Este rubro comprende:</b>				
Caja soles	-	19	-	19
	-	-	-	0
	-	-	-	0
<b>Cuentas Corrientes</b>		7,798		
Banco crédito cta.cte. dólares	2,326	1,533	103	333
Banco crédito cta.cte. soles	-	-	-	137
Banco Scotiabank cta.cte. dólares	-	40	-	-
Banco Scotiabank cta.cte. soles	-	-	-	1,043
Banco Scotiabank cta.cte. dólares	-	14	-	-
Banco Scotiabank cta.cte. soles	-	-	-	-
Banco Scotiabank cta.cte. dólares	-	2,960	-	-
Banco Scotiabank cta.cte. soles	-	564	18	59
Banco Continental cta.cte. dólares	168	11,031	24,126	78,121
Banco Continental cta.cte. soles	-	177	-	4,458,993
Ban BIF cta.cte. dólares	53	-	50	163
Ban BIF cta.cte. soles	-	(100,142)	-	(197,306)
Banco GNB cta.cte. dólares	34	115	147	477
Banco GNB cta.cte. soles	-	6	-	26
Banco de la Nación - detracciones cta.cte. soles	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>2,582</b>	<b>(75,884)</b>	<b>24,445</b>	<b>4,342,065</b>

4.- CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Facturas por cobrar moneda nacional	-	39,958	-	61,401
Facturas por cobrar moneda extranjera	-	-	-	318,135
Letras por cobrar moneda nacional	-	60,846	-	6,477
Letras por cobrar moneda extranjera	-	-	-	-
<b>Totales</b>	-	<b>100,804</b>	-	<b>386,013</b>

5.- OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Depósitos a plazo M.E.	-	-	-	-
Préstamos al personal M.N.	-	2,500.00	-	262
Préstamos al personal M.E.	-	-	-	29,442
Entregas a rendir M.N.	-	1,770,796.05	-	2,813,678
Entregas a rendir M.E.	-	-	-	-
Anticipos a proveedores M.N.	-	49,355.15	-	22,472
Anticipos a proveedores M.E.	41,870	140,347.03	1,359.00	4,400
Anticipos a proveedores M.N. importación	-	-	-	-
Otras cuentas por cobrar M.N.	-	53,172.98	-	350,863
Otras cuentas por cobrar M.E. (proformas)	-	-	-	-
Crédito impuesto a la renta 2013	-	-	-	-
Saldo impuesto a la renta 2016	-	1,227.00	-	52,840
Pagos ITAN 2016	-	-	-	-
Crédito fiscal	-	-	-	23,228
Crédito percepciones	-	-	-	-
Crédito retenciones	-	2,240	-	49,670
<b>Totales</b>	<b>41,870</b>	<b>2,019,638</b>	<b>1,359.00</b>	<b>3,346,855</b>

6.- EXISTENCIAS

Existencias	-	12,700,796	-	16,217,487
Existencias 2	-	-	-	-
<b>Totales</b>	-	<b>12,700,796</b>	-	<b>16,217,487</b>

8.- INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO

Terrenos	2,325,180	-	-	2,325,180
Edificios y otras construcciones	2,945,010	265,957	-	3,210,967
Maquinarias y equipos	2,343,025	-	-	3,443,025
Maquinarias y equipos (LEASING)	181,082	-	-	1,981,082
Unidades de transporte	167,165	-	-	1,677,165
Muebles y enseres	154,619	1,614	-	166,233
Equipos diversos	-	-	-	10,355
Equipos de cómputo	61,035	13,304	-	95,340
Construcciones en curso	265,957	-	-	-
	<b>8,443,073</b>	<b>280,875</b>	<b>265,957</b>	<b>12,909,347</b>
			<b>8,457,992</b>	

**Total, activo fijo**

**Depreciación acumulada**

Terrenos	-	-	-	-	-	-
Edificios y otras construcciones	248,682	147,251	-	(395,933)	-	(495,933)
Maquinarias y equipos	1,542,121	186,917	-	(1,729,038)	-	(1,909,861)
Unidades de transporte	178,225	25,156	-	(203,381)	-	(413,381)
Muebles y enseres	40,901	15,530	-	(56,431)	-	(68,431)
Equipos diversos	-	-	-	-	-	(965)
Equipos de cómputo	60,296	1,024	-	(61,320)	-	(62,420)
<b>Total, depreciación</b>	<b>2,070,225</b>	<b>375,878</b>	-	<b>(2,446,103)</b>	-	<b>(2,950,991)</b>

**Activos intangibles**

Activos intangibles	219,133	16,705	-	235,838.18	-	235,838.18
<b>Total, activos intangibles</b>	<b>219,133</b>	<b>16,705</b>	-	<b>235,838</b>	-	<b>235,838</b>

**9.- CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE**

**Otras cuentas por pagar:**

Tributos por pagar	-	-	-	70,902	-	70,902
<b>Totales</b>	-	-	-	<b>70,902</b>	-	<b>70,902</b>

**Cuentas por pagar - Terceros:**

Remuneraciones y participaciones M.N.	-	-	-	91,186	-	91,186
Anticipos de clientes M.N.	-	-	-	631,571	-	771,571
Anticipos de clientes M.E.	9,991	-	9,991.00	33,570	32,421	32,421
Facturas por pagar M.N.	-	-	-	1,174,947	-	1,274,947
Facturas por pagar M.E.	63,355	-	63,355.00	212,872	205,587	205,587
Letras por pagar M.N.	-	-	-	101,761	-	306,761
Letras por pagar M.E.	30,156	-	30,156.00	101,324	97,856	97,856
Honorarios por pagar M.N.	-	-	-	17,500	-	17,500
Otras cuentas por pagar M.N.	-	-	-	142,629	-	1,179,926
Otras cuentas por pagar M.E.	177,084	-	-	595,002	-	574,637
<b>Totales</b>	<b>280,586</b>	<b>3,102,361</b>	-	<b>4,552,392</b>	-	<b>4,552,392</b>

**Obligaciones financieras:**

Préstamos bancarios M.N. (letras)	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios M.N. (letras)	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios M.N.	-	-	-	1,562,941	-	2,773,946
Préstamos bancarios M.N. (tarjetas empresariales)	-	-	-	29,137	-	34,137
Leasing M.N.	-	-	-	-	-	-
Leasing M.E.	7,943	-	7,943	26,687	123,857	401,917
Otras cuentas por pagar diversas M.E.	-	-	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>7,943</b>	<b>1,618,766</b>	-	<b>123,857</b>	<b>3,210,000</b>	<b>3,210,000</b>

**Cuentas por pagar - Terceros:**

Remuneraciones y participaciones M.N.	-	1,403,499	-	3,348,492
<b>Totales</b>	-	<b>1,403,499</b>	-	<b>3,348,492</b>

**10. CUENTAS POR PAGAR NO CORRIENTE**

**Obligaciones financieras:**

Préstamos bancarios M.E.	1,899,125	6,381,060	3,351,526	10,875,702
Leasing M.N.	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>1,899,125</b>	<b>6,381,060</b>	<b>3,351,526</b>	<b>10,875,702</b>

**11. CAPITAL SOCIAL**

Capital	-	2,072,056	-	2,072,056
<b>Totales</b>	-	<b>2,072,056</b>	-	<b>2,072,056</b>

**EXCEDENTE DE REVALUACION**

Excedente de revaluación	-	3,987,836	-	7,719,422
<b>Totales</b>	-	<b>3,987,836</b>	-	<b>7,719,422</b>

**RESERVA LEGAL**

Reserva legal	-	117,558	-	117,558
Reserva legal 2010	-	-	-	-
Reserva legal 2011	-	-	-	-
<b>Totales</b>	-	<b>117,558</b>	-	<b>117,558</b>

**RESULTADOS ACUMULADOS**

Resultados acumulados	-	1,202,824	-	1,202,824
Resultado ejercicio 2015	-	720,280	-	720,280
Resultado ejercicio 2016	-	315,939	-	315,939
Resultado ejercicio 2017	-	-	-	281,048
<b>Totales</b>	-	<b>2,239,043</b>	-	<b>2,520,091</b>

## ANEXO N°24

### MATRIZ DE CONSISTENCIA PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN N&A S.A.C. CALLAO - 2018

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Técnicas, Procedimientos E Instrumentos
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General					
¿De qué manera el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018?	Demostrar que el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018.	El planeamiento financiero mejora la rentabilidad en N&A SAC Callao - 2018.	PLANEAMIENTO FINANCIERO	Cuentas por pagar	Condiciones de pago	Tipo de diseño:  No experimental	* Recolección de información.
				Financiamiento	Ratio de endeudamiento		* Procesamiento de información.
					Capacidad de endeudamiento		* Encuesta.
					Tasa de interés		
				Presupuesto operativo	Gastos financieros	Tipo de investigación:  Descriptiva / correlacional	* Revisión y análisis documentario.
					Ventas		
					Costo de ventas		
					Compras		
				Gastos de Planilla			
				Flujo de caja			

Fuente: Elaboración propia

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	
¿De qué manera la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC?	Analizar de qué manera la carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC.	La carencia de un planeamiento financiero afecta a la rentabilidad de la empresa N&A SAC.	LA RENTABILIDAD	Análisis Financiero	Análisis Vertical	- <b>Población</b>
				Estado de Situación financiera	Análisis Horizontal	
				Ratios de Rentabilidad	Margen bruto de utilidad	- <b>Muestra (tipo de muestreo)</b>
					Margen neto de utilidad	
¿Cómo la falta de capacitación en planeamiento financiero dificulta la ejecución para mejorar la rentabilidad de la empresa N&A SAC?	Describir como la falta de capacitación en planeamiento financiero dificulta su ejecución para mejorar la rentabilidad de la empresa N&A SAC.	La falta de capacitación dificulta la ejecución de un planeamiento financiero que mejore la rentabilidad de la empresa N&A SAC	LA RENTABILIDAD	Estado de Resultados	ROA	Está conformada por el gerente financiero, 1 ejecutivo de finanzas, 1 sub contadora, 2 auxiliares contables y 1 asistente contable y el jefe de almacén.
					ROE	

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO N°25

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEAMIENTO FINANCIERO									
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ALTERNATIVAS					TOTAL
				a.	b.	c.	d.	e.	
PLANEAMIENTO FINANCIERO	Cuentas por pagar	Condiciones de pago	1 ¿Cuánto es el plazo de crédito que un proveedor proporciona a la empresa?	30 días	45 días	60 días	90 días	No tengo idea	100%
			2 ¿Cómo determina la forma de pago con los proveedores generalmente?	0%	0%	17%	83%	0%	
	Financiamiento	Ratio de endeudamiento	3 ¿Cumplen con las fechas programadas de pago?	Contado	Crédito	Letras	Todas las alternativas	No tengo idea	100%
			4 ¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, perjudica la línea de crédito de la empresa?	0%	0%	17%	83%	0%	
			5 ¿Cree usted que el incumplimiento en las fechas de pago, afecta al proceso de producción de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
		Capacidad de endeudamiento	6 ¿Cuál cree usted que es la capacidad de endeudamiento de la empresa?	Si perjudica	No perjudica	No tengo idea			11
			7 ¿Qué debería hacer la empresa para mejorar su capacidad de endeudamiento?	5	5	1			
				Si afecta	No afecta	No tengo idea		6	
				Alta	Intermedia	Baja	No tengo idea		
				0	5	0	1	6	
				Cumplir con las fechas de pago	Liquidar algunos pasivos	Mejorar la fluidez de efectivo	No tengo idea		
				0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ALTERNATIVAS					TOTAL		
				a.	b.	c.	d.	e.			
PLANEAMIENTO FINANCIERO	Financiamiento	Tasa de interés	8 ¿Conoce usted cuales son las entidades financieras con que la empresa trabaja?	Si conozco	Algunas	Muy pocas	No tengo idea				
				33%	67%	0%	0%		100%		
			9 ¿Tiene conocimiento sobre las tasas de interés de los préstamos que brindan los bancos a la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
				17%	17%	17%	33%	17%	100%		
			Gastos financieros	10 ¿Conoce usted cuales son los gastos financieros de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
					33%	17%	17%	33%	0%	100%	
				11 ¿Considera usted que los gastos financieros son relevantes en el Estado de Resultados de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
					83%	0%	0%	0%	17%	100%	
				12 ¿Crees usted que los gastos financieros tienen incidencia en la utilidad de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
				67%	17%	0%	0%	17%	100%		
	13 ¿Considera usted que la empresa debería adoptar alguna medida que ayude a reducir el margen de los gastos financieros?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea					
		83%	0%	0%	0%	17%	100%				

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ALTERNATIVAS					TOTAL
				a.	b.	c.	d.	e.	
PLANEAMIENTO FINANCIERO	Presupuesto operativo	Ventas	14 ¿Conoce usted si la empresa participa en licitaciones con empresas privadas y públicas?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
				50%	50%	0%	0%	0%	100%
			15 ¿Sabe usted si los clientes que cuenta la empresa son sólo nacionales?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
				83%	17%	0%	0%	0%	100%
			16 ¿Conoce usted cual es el producto principal de la empresa?	Absolutamente si	Tengo dudas	No tengo idea			
			100%	0%	0%			100%	
		17 ¿Cree usted que la proyección de ventas mejora los ingresos de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
			100%	0%	0%	0%	0%	100%	
Costo de ventas	18 ¿Le informan a usted cuales son las materias primas y suministros que se requiere para la fabricación de los cilindros GLP?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
		100%	0%	0%	0%	0%	100%		
	19 ¿Conoce usted cual es la procedencia de las materias primas?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
		100%	0%	0%	0%	0%	100%		
	20 ¿Considera usted que el tipo de cambio de las materias primas afecta al costo de ventas?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
	67%	33%	0%	0%	0%	100%			

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ALTERNATIVAS					TOTAL
				a.	b.	c.	d.	e.	
PLANEAMIENTO FINANCIERO	Presupuesto operativo	Compras	21 ¿Conoce usted cuales son los proveedores principales que tiene la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
				100%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
			22 ¿Conoce usted como la empresa selecciona a sus proveedores?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
			100%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>	
		23 ¿Cree usted que la proyección de compras mejora las operaciones de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
			100%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>	
		Gastos de Planilla	24 ¿Cree usted que el personal contratado por la empresa cumple sus funciones eficientemente?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
				17%	83%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
25 ¿Considera usted que los recursos económicos destinados a cubrir los gastos de planilla son ejecutados congruentemente al rendimiento del personal?	Siempre		A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
	0%	83%	0%	0%	17%	<b>100%</b>			
26 ¿Cree usted que la proyección de gastos de planilla incide en los resultados de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea				
	67%	17%	0%	0%	17%	<b>100%</b>			
Flujo de caja	27 ¿Considera usted que es de importancia que la empresa elabore un flujo de caja?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
		83%	0%	0%	0%	17%	<b>100%</b>		
	28 ¿Cree usted que la proyección de flujo de caja mejorara la disponibilidad de efectivo de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
	83%	0%	0%	0%	17%	<b>100%</b>			

Fuente: Elaboración propia

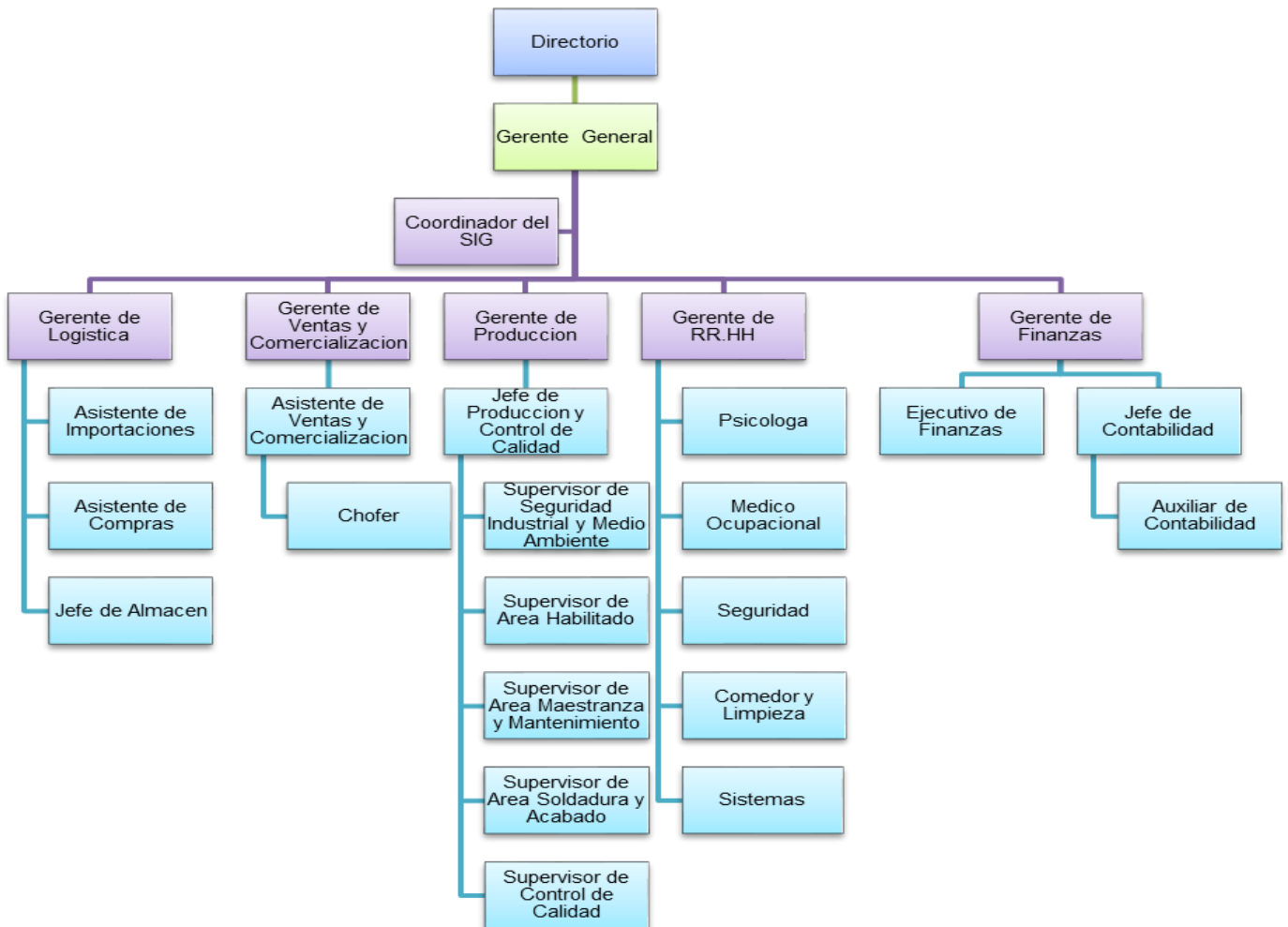
**VARIABLE DEPENDIENTE: LA RENTABILIDAD**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ALTERNATIVAS					TOTAL
				a.	b.	c.	d.	e.	
LA RENTABILIDAD	Análisis Financiero Estado de Situación financiera	Análisis Vertical	29 ¿Cree usted que el análisis financiero es de suma importancia para determinar la rentabilidad de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea	
			0	0	0	0	0	0	
		30 ¿Considera usted que el análisis vertical muestra el nivel de rentabilidad de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
		0	0	0	0	0	0		
	Análisis Horizontal	31 ¿Cree usted que la empresa debe analizar la variación en la rentabilidad del año precedente con el actual?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
		0	0	0	0	0	0		
	Ratios de Rentabilidad Estado de Resultados	Margen bruto de utilidad	33 ¿Cuál cree usted que es el porcentaje de rentabilidad de la empresa?	Alta	Intermedia	Baja	No tengo idea		
			0	0	0	0	0	0	
Margen neto de utilidad		34 ¿Considera usted que la rentabilidad obtenida en los últimos periodos ha sido la esperada por la gerencia de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea		
		0	0	0	0	0	0		
ROA	35 ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de rentabilidad debería realizarse en periodos a corto plazo?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
0	0	0	0	0	0				
ROE	36 ¿Considera usted que es de suma importancia la medición del rendimiento del patrimonio y activo de la empresa?	Siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca	No tengo idea			
0	0	0	0	0	0				

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N°26

**Figura 56. Organigrama de la empresa N&A SAC**



Fuente: Empresa N&A SAC