

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA OPTIMIZAR  
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
INVERSIONES H&M SRL EN CHICLAYO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**MARIA LUZ GARCIA MARTINEZ  
VICENTA FELIPA GUEVARA MONTAÑO**

**ASESOR**

**CESAR WILBER RONCAL DIAZ**  
<https://orcid.org/0000-0002-6102-575X>

**Chiclayo, 2020**

**PROPUESTA DE PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA  
OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA INVERSIONES H&M SRL EN  
CHICLAYO 2019**

PRESENTADA POR:  
**MARIA LUZ GARCIA MARTINEZ  
VICENTA FELIPA GUEVARA MONTAÑO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jorgue Mundaca Guerra  
PRESIDENTE

Pedro Cuyate Reque  
SECRETARIO

Cesar Wilber Roncal Diaz  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de tesis en primer lugar a Dios por otorgarnos la fortaleza y ser facilitador y guía, para el cumplimiento de nuestra meta profesional.

También dedicamos este valioso esfuerzo a nuestros padres y familiares quiénes con su apoyo y paciencia han permitido realizarnos personalmente y profesionalmente.

Y a nuestros profesores de la USAT que son, en definitiva, formadores de los hombres y mujeres del mañana, sobre la base de valores morales, éticos y de mucho humanismo, quienes con mucha paciencia nos brindaron su conocimiento.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Padre Celestial y a nuestras familias, por ser nuestro empuje en este largo camino.

A nuestro asesor Mgtr. Wilmer Roncal por sus valiosas sugerencias y aportes a nuestro trabajo, del mismo modo por habernos guiado de forma excepcional para la culminación de nuestra tesis.

Al profesor Mgtr. Marco Agustín Arbulu Ballesteros por sus comentarios y sus atinadas correcciones en todo el proceso metodológico de elaboración de la Tesis

A nuestros profesores, facilitadores de muchos conocimientos aplicados en nuestro trabajo.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento

## **Resumen**

Al analizar el entorno de las Mypes dentro del mercado chiclayano, se ha encontrado que están inmersas en una serie de factores que enfrentar para lograr su permanencia, siendo una de ellas la toma de decisiones de inversión sin una previa evaluación técnica. Por tal motivo, el objetivo principal del presente trabajo de investigación es proponer el planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019 aprovechando los recursos financieros con la intención de invertirlos y estos se reflejen en la rentabilidad de la empresa.

Para su desarrollo se utilizó un enfoque mixto a través de una investigación de tipo aplicada con un nivel descriptivo de diseño no experimental. Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron la entrevista y el análisis documental mediante sus instrumentos guía entrevista y documentos y reportes de la empresa. Los resultados muestran que la empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas ni cuenta con un plan financiero por lo que se implementó un plan financiero para la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL, cuya ejecución mostró una rentabilidad positiva para los resultados del año 2019.

**Palabras claves:** Análisis financiero, Planeamiento financiero, propuesta, rentabilidad.

Clasificaciones JEL: M1, M10, M19

## **Abstract**

When analyzing the environment of the Mypes within the Chiclayan market, it has been found that they are immersed in a series of factors that must be faced to achieve their permanence, one of them being investment decision-making without prior technical evaluation. For this reason, the main objective of this research work is to propose financial planning to optimize the profitability of the trading company Inversiones H&M SRL in Chiclayo 2019, taking advantage of the financial resources with the intention of investing them and these are reflected in the profitability of the company. .

For its development, a mixed approach was used through applied research with a descriptive level of non-experimental design. The techniques used to collect the information were the interview and the documentary analysis using the interview guide instruments and company documents and reports. The results show that the company does not carry out the financial analysis of its accounts nor does it have a financial plan, so a financial plan was implemented for the trading company Inversiones H&M SRL, whose execution showed a positive profitability for the 2019 results.

**Keywords:** Financial analysis, financial planning, proposal, profitability.

JEL Classifications: M1, M10, M19

## Índice

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

Resumen

Abstract

I. Introducción .....	10
II. Marco teórico.....	12
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Bases teórico científicas .....	16
2.2.1. Conceptualización de estrategia .....	16
2.2.2. Planeamiento financiero .....	17
2.2.3. Etapas del planeamiento financiero.....	18
2.2.4. Tipos de planes financieros .....	19
2.2.5. Rentabilidad financiera.....	20
2.2.5. Factores que afectan la rentabilidad financiera.....	22
2.2.5. Descripción de la empresa.....	24
III. Metodología .....	26
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	26
3.2. Diseño de la investigación.....	26
3.3. Población, muestra y muestreo.....	26
3.4. Criterios de selección .....	26
3.5. Operacionalización de variables.....	27
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	28
3.7. Procedimientos .....	28
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	28
3.9. Matriz de consistencia .....	29
3.10. Consideraciones éticas.....	29
IV.Resultados y discusión .....	30
4.1. Resultados de la entrevista .....	30
4.2. Diagnóstico y Evaluación Financiera .....	31
V.Propuesta .....	53
5.1. Propuesta de Planeamiento Financiero de la empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L. .....	53
5.2. Ejecución de Planeamiento Financiero.....	56
VI. Conclusiones .....	73
VII. Recomendaciones .....	74
VIII.Lista de Referencias.....	75
IX. Anexos .....	77

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Definición de estrategia</b> .....	<b>16</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de variables</b> .....	<b>27</b>
<b>Tabla 3. Matriz de consistencia</b> .....	<b>29</b>
<b>Tabla 4. Factores internos de la empresa Inversiones H&amp;M S.R.L.</b> .....	<b>34</b>
<b>Tabla 5. Factores externos de la empresa Inversiones H&amp;M S.R.L.</b> .....	<b>34</b>
<b>Tabla 6. Matriz de factores internos y externos- Empresa Inversiones H&amp;M S.R.L.</b> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 7. Ponderación de factores internos de la Empresa Inversiones H&amp;M S.R.L.</b> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 8. Factores externos de la empresa Inversiones H&amp;M S.R.L.</b> .....	<b>36</b>
<b>Tabla 9. Estado de situación financiera</b> .....	<b>37</b>
<b>Tabla 10. Estado de resultados del 2015 al 2018</b> .....	<b>38</b>
<b>Tabla 11. Análisis vertical del estado de situación financiera del 2015 al 2018</b> .....	<b>39</b>
<b>Tabla 12. Análisis horizontal del estado de situación financiera del 2015 al 2018</b> .....	<b>40</b>
<b>Tabla 13. Análisis vertical del estado de resultados 2015 al 2018</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 14. Análisis horizontal del estado de resultados del 2015 al 2018</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 15. Ratios de Liquidez</b> .....	<b>47</b>
<b>Tabla 16. Ratios de gestión</b> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 17. Ratios de solvencia</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabla 18. Ratios de rentabilidad</b> .....	<b>50</b>
<b>Tabla 19. Flujo de caja económico-financiero de los años 2015 al 2018</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 20. Indicadores de rentabilidad</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 21. Objetivo general y específicos del plan</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 22. Matriz OMEM (Objetivos, metas, estrategias y métrica)</b> .....	<b>55</b>
<b>Tabla 23. Relación de compras y ventas de la empresa año 2018</b> .....	<b>56</b>
<b>Tabla 24. Clasificación de Pareto</b> .....	<b>57</b>
<b>Tabla 25. Relación de compras y ventas de la empresa año 2019</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabla 26. Presupuesto 1</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 27. Presupuesto 2</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 28. Presupuesto 3</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 29. Presupuesto 4</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 30. Presupuesto 5</b> .....	<b>62</b>
<b>Tabla 31. Presupuesto 6</b> .....	<b>62</b>
<b>Tabla 32. Presupuesto 7</b> .....	<b>63</b>
<b>Tabla 33. Presupuesto 8</b> .....	<b>64</b>
<b>Tabla 34. Presupuesto 9</b> .....	<b>65</b>
<b>Tabla 35. Presupuesto 10</b> .....	<b>66</b>
<b>Tabla 36. Presupuesto 11</b> .....	<b>67</b>
<b>Tabla 37. Presupuesto 12</b> .....	<b>68</b>
<b>Tabla 38. Presupuesto 13</b> .....	<b>69</b>
<b>Tabla 39. Análisis de ratios financieros</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 40. Ratios de gestión</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 41. Ratios de solvencia</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 42. Ratios de rentabilidad</b> .....	<b>72</b>

## Índice de figura

<b>Figura 1. Proceso de planificación.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2. Etapas del planeamiento financiero.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3. Planeamiento financiero a corto plazo.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4. Planeamiento financiero.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5. Factores que afectan a la rentabilidad.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6. Organigrama de la empresa .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 7 Productos de comercialización (cables) de la empresa.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 8. Productos de comercialización (conductores eléctricos) de la empresa.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 9. Proceso contable de la empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 10. Evolución de los activos del 2015-2108 .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 11. Evolución del pasivo .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 12. Evolución del patrimonio .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 13. Evolución de las ventas.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 14. Evolución de los gastos administrativos .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 15. Evolución de los gastos financieros .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 16. Diagrama de Pareto .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 17. Proyección de ventas.....</b>	<b>58</b>

## I. Introducción

El propósito de toda empresa es generar ganancias, las cuales se adquieren cuando los ingresos por las ventas son mayores que los gastos procedentes de los procesos necesarios para generar tales ingresos. Al respecto, el *Control Group* (2019), sostiene que la rentabilidad de una empresa “se utiliza para determinar si un negocio está produciendo suficientes beneficios para sostenerse y crecer o, por el contrario, está arrojando pérdidas” (s/p). En este sentido, la rentabilidad de la organización es el indicio de si la empresa está produciendo ganancias que fundamenten su permanencia en el mundo corporativo y promuevan su desarrollo

En consecuencia, es de suma importancia que los empresarios adopten métodos que le permitan mantener una rentabilidad alta, debido a que ésta se puede ver perjudicada por decisiones que se tomen en la producción de ingresos o en la de costos. No obstante, en el transcurrir del tiempo gran cantidad de las empresas, han evidenciado desatinos y equivocaciones en la toma de decisiones adecuadas para mantener las empresas con óptima rentabilidad. En otras palabras, en la planificación empresarial, se observa una ausencia de estrategias eficaces y eficientes que ha ocasionado daños a las mismas, causando un retraso en el desarrollo de las empresas. (Romero, 2017).

De acuerdo a lo expresado por la autora citada, algunas empresas no logran desarrollarse ni ser competitivas por la falta de una planificación financiera apropiada que contemple una serie de estrategias efectivas que les permitan avanzar hacia el progreso. Más en el comercio globalizado actual caracterizado por su dinamismo cambiante, que obliga a las empresas a adoptar, continuamente, nuevas alternativas e implementar acciones para poder crecer y mantenerse activas en la consecución de los objetivos y metas institucionales. En este escenario, se ubica la empresa Inversiones H&M S.R.L, dedicada a la comercialización de conductores eléctricos al por mayor y menor, en la ciudad de Chiclayo.

Esta empresa ha logrado permanecer, pero no desarrollar junto con otras MYPES, ya que no cuenta con los conocimientos administrativos ni con las herramientas que proporcionen un direccionamiento que le permitan tomar acertadas decisiones de gestión e inversión. En tal sentido, la casi inexistente planificación financiera, hace que concurra un déficit bastante significativo mensualmente cuando se emiten los estados financieros de la empresa. En razón a lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera una propuesta de planeamiento financiero puede optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019? De la cual se deriva el objetivo general de la investigación proponer el planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019. Del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la situación financiera de la empresa en los años 2015-2018; evaluar la rentabilidad de la empresa en los estados financieros históricos y proyectados, diseñar la propuesta de planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019.

A su vez, la investigación se justifica debido a que el dinamismo del mercado actual caracterizado por su alta competitividad, amerita que las empresas innoven y planeen las acciones velozmente. Por lo que un planeamiento financiero que le permita a la empresa precisar adecuadamente las metas institucionales en la consecución de los objetivos, es la solución para su desarrollo efectivo. Por otra parte, este trabajo de investigación, se desarrollará de la siguiente manera:

En la introducción se presenta una breve descripción del tema de investigación y la problemática de la empresa Inversiones H&M S.R.L. De igual manera, se expone la pregunta de investigación, los objetivos a cumplir y la justificación del estudio. Seguidamente, en el marco teórico, se expone los antecedentes de la investigación y el basamento teórico científico. Luego, se presenta la metodología a seguir en el estudio: tipo, diseño, nivel de la investigación, población, muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumento de recolección de los datos, cómo se recopilarán y analizarán los datos.

Posteriormente se muestra el análisis y discusión de los resultados, donde se describirán los hallazgos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Consecutivamente, se planteará la propuesta del planeamiento financiero seguida de las conclusiones a las que se llegará una vez realizada la investigación. Después, se desglosan las recomendaciones que se consideran importantes para tomar en cuenta en la ejecución del planeamiento financiero. Finalmente, se presenta la lista de referencia y los anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

#### **Nacionales**

Entre las antecedentes nacionales, se encuentra la tesis realizada por Lopez (2018), titulada aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa Coesti S.A. estación de servicio año 2017, realizada en la Universidad Privada del Norte. El objetivo general consistió en demostrar que un Planeamiento financiero mejora la rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio en el periodo 2017. Para su desarrollo se utilizó el método Diseño Inductivo, Transversal – Correlacional Causal y las técnicas de entrevista, cuestionario, fichaje y análisis de contenido que fueron aplicadas al personal de la empresa materia de estudio. En los resultados se demuestra que, a través de la implementación y ejecución del planeamiento financiero, la empresa consigue aumentar su Rentabilidad de una manera significativa. Asimismo, se confirmó que al efectuar el planeamiento financiero para la empresa COESTI S.A. al año 2017, incluyendo todas las políticas esenciales para lograr una óptima gestión; se alcanzaría como resultados financieros proyectados un índice del 35.48% de rentabilidad financiera (indicador sistema Dupont).

Otra investigación relacionada con el tema de estudio es la tesis realizada por Zurita (2018), en la Universidad Norbert Wiener, que lleva por título Factores que influyen en la rentabilidad de la empresa constructora Miranda Ingenieros S.R.L, 2017. Tuvo como objetivo general analizar los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa constructora Miranda Ingenieros SRL, 2017. Metodológicamente se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, con diseño de estudio de caso, analítico e inductivo, las unidades informantes fueron cuatro colaboradores de la empresa, el Gerente general, administradora, asistente administrativo y el contador. Asimismo, se emplearon la guía de entrevista y la guía de análisis documental para la recolección de la información, la cual se analizó mediante la triangulación. Los resultados, evidencian que los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa constructora son; la producción, la administración, la toma de decisiones, el mercado, el flujo de caja, aunque el de mayor incidencia, es el de producción, porque, en ello se acumulan todos los altos costos y gastos, relacionados directamente a los proyectos de construcción.

Asimismo, Otani, (2018), realizó una investigación en la Universidad Norbert Wiener titulada Planeamiento financiero para incrementar la rentabilidad financiera de la empresa Red Marítima Integral S.A.C., 2018. Este estudio presenta el requerimiento de realizar el planeamiento financiero, con la finalidad de incrementar de la empresa objeto de estudio. En este sentido, el objetivo de la investigación consistió en proponer estrategias para incrementar la rentabilidad financiera en dicha empresa. A su vez, el desarrollo de la investigación estuvo dirigido bajo el enfoque sintagma holístico, de arquetipo mixta, siendo de tipo descriptiva, metódica y proyectiva. Igualmente, es de tipo no experimental. La recolección de los datos se realizó por medio del análisis documental y la ejecución de entrevistas a colaboradores de la compañía.

El procedimiento consistió en estudiar el estado de la situación financiera y de resultados desde el periodo 2015 al 2017, en los cuales se observó la problemática de la empresa, con un índice de rentabilidad financiera muy baja. Por tal motivo, se realizó la propuesta del planeamiento financiero, con la finalidad de que la empresa renueve su estado financiero a largo plazo. Esto involucra un trabajo minucioso y un adecuado manejo de formatos por los encargados del tema financiero y de la parte contable, para que los apliquen en la empresa de tal manera que se mejore la gestión administrativa, mediante la formulación de formatos, aplicación de normativas contables lo que servirán de guía en los procedimientos de planeamiento financiero.

Otro antecedente es la investigación desarrollada por Diestra y Coronado, (2018) en la Universidad Privada del Norte titulada Planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad en N&A S.A.C. Callao – 2018. Tuvo como objetivo general demostrar que el planeamiento financiero mejora la rentabilidad en la mencionada empresa. La investigación según su propósito es aplicada, de acuerdo a su alcance es descriptivo y correlacional, según su diseño es no experimental y de tipo cualitativa. El procedimiento utilizado fue el siguiente: se realizó la aplicación de 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 fueron organizados y reflejados a través del uso de gráficos estadísticos, tablas dinámicas, figuras y anexos, que contribuyeron a una mejor comprensión del tema de investigación. Primero, se realizó una encuesta dirigida a nuestra muestra censal, luego, se realizó una entrevista al gerente financiero de N&A, 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 ello, se utilizó las técnicas del análisis vertical y horizontal, la aplicación de las ratios de rentabilidad y endeudamiento. Asimismo, se elaboraron proyecciones de ventas, compras, producción, cobranzas, pagos, importaciones, préstamos financieros, planilla, flujo de caja, estado de resultados mensuales y estados financieros proyectados. Por último, se concluyó que, la empresa le corresponde implementar el planeamiento financiero para renovar su rentabilidad, debido a que, por no contar con un plan previamente, que conciba potenciales situaciones de contingencia de cualquier índole, se comete el error de la obtención de nuevas fuentes de financiamiento, para afrontar a los problemas, causando de esta manera, el aumento del nivel de endeudamiento de la empresa.

### **Internacionales**

Romero, (2017), presentó una tesis ante la Universidad de Guayaquil en Ecuador titulada "Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A." Tuvo como objetivo mejorar la rentabilidad de dicha empresa mediante la creación y aplicación de estrategias, las cuales fueron diseñadas de acuerdo a los problemas detectados que están afectando el desarrollo y rentabilidad. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y explicativa. Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la entrevista que se le realizó al gerente general de la referida empresa. Los hallazgos muestran las siguientes debilidades que presenta la empresa: no posee un manual de procedimientos, carece de una logística de abastecimiento, no existe un control de calidad para su producción, en la parte financiera no cuenta con un control que le permita evaluar su desempeño económico y verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Por tales razones se procedió a diseñar una propuesta que contiene varias estrategias que ayuden a resolver los problemas de la empresa y por ende mejorar el desarrollo y rentabilidad de la misma.

Mancero (2017), presentó una investigación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en Ecuador. titulada "Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol HR Megastones de la ciudad de Riobamba". El objetivo general estuvo dirigido a diseñar un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora. Metodológicamente se utilizaron procedimientos documentales y de campo. Es una investigación descriptiva cuya población está constituida por el gerente, administradora y personal del departamento de producción, comercialización y trabajadores habituales de la empresa. Para conocer la situación financiera de la empresa se realizó un análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2015-2016.

También se realizó un análisis FODA, lo que permitió revelar la inexistencia de un plan financiero que no permite a la empresa realizar un giro financiero que le conduzca a la mejoría de la gestión de los directivos y personal administrativo-financiero de la misma. Los datos suministrados por la empresa, reconocen la factibilidad de llevar a cabo un plan financiero. Por lo tanto, la implementación de un plan financiero para la empresa importadora y procesadora de mármol HR Megastones, permitirá tener un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos. Dicho plan contempla aspectos relacionados con la formulación estratégica financiera, objetivos financieros, estrategias financieras, misión financiera y la visión financiera.

Díaz, García y García (2017), presentaron una tesis de titulación en la Universidad de El Salvador que lleva por título Diseño de un plan financiero para la administración del capital trabajo en las empresas ferreteras. El objetivo principal fue diseñar un plan financiero que apoye a la gestión y control del capital de trabajo en las empresas ferreteras. La metodología empleada para el desarrollo del trabajo es el método hipotético deductivo. Se planteó la hipótesis general para llegar a lo particular de la problemática, la información se recogió a través de una encuesta, tomando como muestra 31 ferreterías, siendo la población de 288 entidades del municipio de San Salvador; luego fue tabulada y mediante análisis de frecuencias absolutas y relativas se procedió a analizarla y de esa manera se desarrolló una serie de herramientas financieras.

Los resultados muestran que el 61% de ferreterías encuestadas no elaboran planes financieros, y el 17% de las ferreterías utilizan las razones financieras como herramienta de análisis. De igual manera, se realizaron cruces de variables para una mejor comprensión de los hallazgos encontrados por medio las encuestas, y tomándolos como basamento se diseñó una propuesta como una alternativa de solución, la cual está constituida por un conjunto de instrumentos para analizar y poder pronosticar los ingresos y gasto, que ayuden a mejorar la operatividad y finanzas en el futuro de la empresa.

Por otro lado, Carpio y Díaz (2016), realizaron una investigación en la Universidad de Guayaquil, en Ecuador, que lleva por título, Propuesta para mejorar la rentabilidad en la Empresa Corpevin S.A. El objetivo general de este antecedente estuvo orientado a realizar una propuesta para la reducción de costos que mejore la rentabilidad de la mencionada empresa. Para lograrlo, se desarrolló bajo la metodología de Investigación de Campo, descriptiva. La muestra estuvo conformada por 11 empleados que colaboran para la compañía en el área administrativa y tenemos 20 clientes que conforman el proyecto.

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron la observación, encuesta y cuestionarios. En el análisis de los hallazgos se pudo constatar el problema recurrente relacionado con los costos que han experimenta los materiales importados con el tema del incremento de las salvaguardias. Por lo tanto, se sustituyeron por materiales nacionales favoreciendo la incrementación de la rentabilidad de la matriz productiva en el Ecuador y reduciendo el costo de las viviendas, lo cual mejorara la rentabilidad de la empresa Corpevin S.A

## 2.2. Bases teórico científicas

### 2.2.1. Conceptualización de estrategia

La formulación de estrategias tiene una disposición a largo plazo y proporciona las bases para todos los elementos que constituyen la planeación estratégica y financiera. Algunas definiciones de estrategia, establecidas por diversos autores, son:

Tabla 1.

*Definición de estrategia*

Autor	Definición
Scott (2013)	Establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios
Scott (2013)	Conjunto de objetivos, propósitos y metas, y las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, establecidos de forma tal que definen la actividad a la que se dedica la empresa
Castañeda (en Bojórquez y Pérez, 2013)	Es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja significativa sobre sus competidores.
Steiner (2007)	Se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor
Garrido (2006)	Es un elemento en una estructura de cuatro partes: los fines a alcanzar, los caminos en los que los recursos serán utilizados, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, los recursos, los medios a disposición.
Koontz y Weihrich (2001)	Consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios

Fuente: las autoras

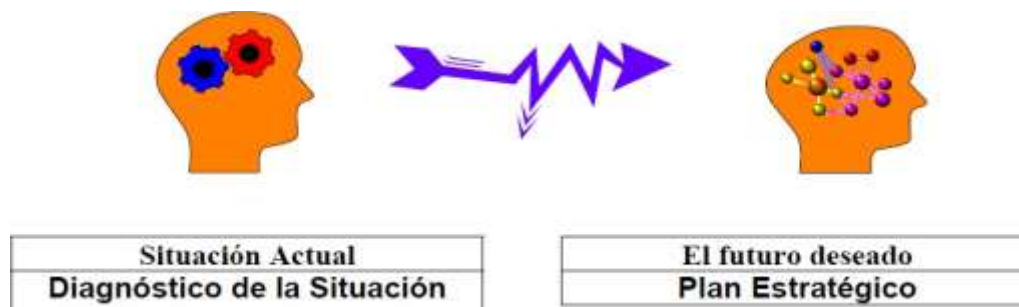
Analizando los diferentes puntos de vista de estos autores, se puede Del análisis de las anteriores definiciones, se puede deducir que la estrategia es visualizada como el factor clave en la toma de decisiones de las acciones a emprender que una empresa se plantee. En tal sentido, poner en práctica dichas estrategias le permitirá a la empresa desarrollar las capacidades competitivas, entre otros aspectos beneficiosos para las empresas.

### **2.2.2. Planeamiento financiero**

La relevancia de la planeación financiera tiene como basamento la capacidad que origina para que la empresa logre llevar a cabo de manera efectiva un análisis del contexto en la toma de decisiones apropiadas en un mundo competitivo y global. Diversos autores, estudiosos de este tema, han conceptualizado este término, ejemplo de ello es la definición dada por Chiavenato (2014), quien la precisa como el proceso que ofrece la formulación y ejecución de las estrategias de la empresa, con la intención de insertarla, según su misión, en el entorno en el que se encuentra.

A su vez, Porter (2012), señala que, es el proceso administrativo que permite sostener una relación factible, realizable entre los objetivos y los recursos de la organización, en conjunto con, el dinamismo e inconstancias en las oportunidades del mercado. De igual manera, Pacheco (2006), no es más que un proceso mediante el cual los gerentes de las empresas prevén su futuro e implementan una serie de procedimientos y operaciones para lograrlos. Esta referencia al término de predecir el futuro ya fue considerada, también, por Drucker (2002), quien manifiesta que es un proceso continuo que se utiliza en la toma de decisiones en el presente, pero fundamentadas en un mejor conocimiento del futuro. Aspecto éste considerado de gran dificultad para ser desarrollado por las pymes.

Por su parte, Tong (2012), refiere que el planeamiento financiero es un informe de acciones elaboradas a futuro, donde se demandan decisiones antes de ser realizadas, se adquieren de los análisis de presupuesto de capital de cada proyecto de la compañía. En este contexto, tal como lo señala Gitman (2007), la planificación financiera es un aspecto transcendental en las operaciones de la organización debido a que suministra las vías que rigen, coordinan y controlan las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, tal como lo plantean los autores citados, la planeación financiera es un instrumento de gestión financiera, que no solamente permite proyectar resultados, sino que de igual manera prevé y reconstruye actividades que desorientan lo planeado evitando los desaciertos.



*Figura 1.* Proceso de planificación.

Fuente: Suárez (2010).

### 2.2.3. Etapas del planeamiento financiero

Castro y Castro (2014), establecen que las etapas del planeamiento financiero son evaluación, planteamiento de objetivos, determinación y selección de las estrategias financiera y, por último, implementación y control, las cuales se describen a continuación.

-Evaluación: se fundamenta en evaluar el contexto interno y externo de la organización, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por lo que esta fase es esencial en el planeamiento debido a que está dirigida a elaborar el diagnóstico de la empresa.

- Planteamiento de objetivos: Luego de establecido el diagnóstico, se procede a determinar los objetivos financieros, los pasos a seguir. En esta fase, toda la empresa debe trabajar en función del cumplimiento de lo establecido en el plan y estar enfocada en conseguir los objetivos establecidos.

- Determinación y selección de las estrategias financieras: en esta etapa se seleccionan los caminos o rutas para lograr los objetivos planteados. Para ello, es indispensable contar con toda la información financiera que procede de los estados financieros, debido a que es esencial en la toma de decisiones. Para Castro y Castro (2014), desde el punto de vista financiero, la organización debe ser cuidadosa en escoger estrategias que constituyan una ventaja competitiva, que sean posibles, realizables y que sean congruentes con la misión y visión de la empresa.

- Implementación y control: luego de seleccionadas las estrategias, se deben realizar evaluaciones constantes con la finalidad de verificar si los resultados obtenidos están en función a los objetivos establecidos. Esta fase corresponde a la ejecución del plan estratégico conjuntamente con el plan de seguimiento de verificación de la efectividad de las estrategias, para poder controlar los riesgos que puedan surgir.



- Planes financieros a largo plazo (Estratégicos): establecido para implementarse en dos años. Contempla estrategias integradas susceptibles a modificaciones si se produce algún cambio en el ámbito empresarial, las cuales están dirigidas, generalmente, a recuperar inversiones de activos fijos, tareas de investigación, la cancelación de deudas pendientes, entre otras. Este tipo de planeamiento tiene el soporte otros planes anuales de presupuestos y utilidades.

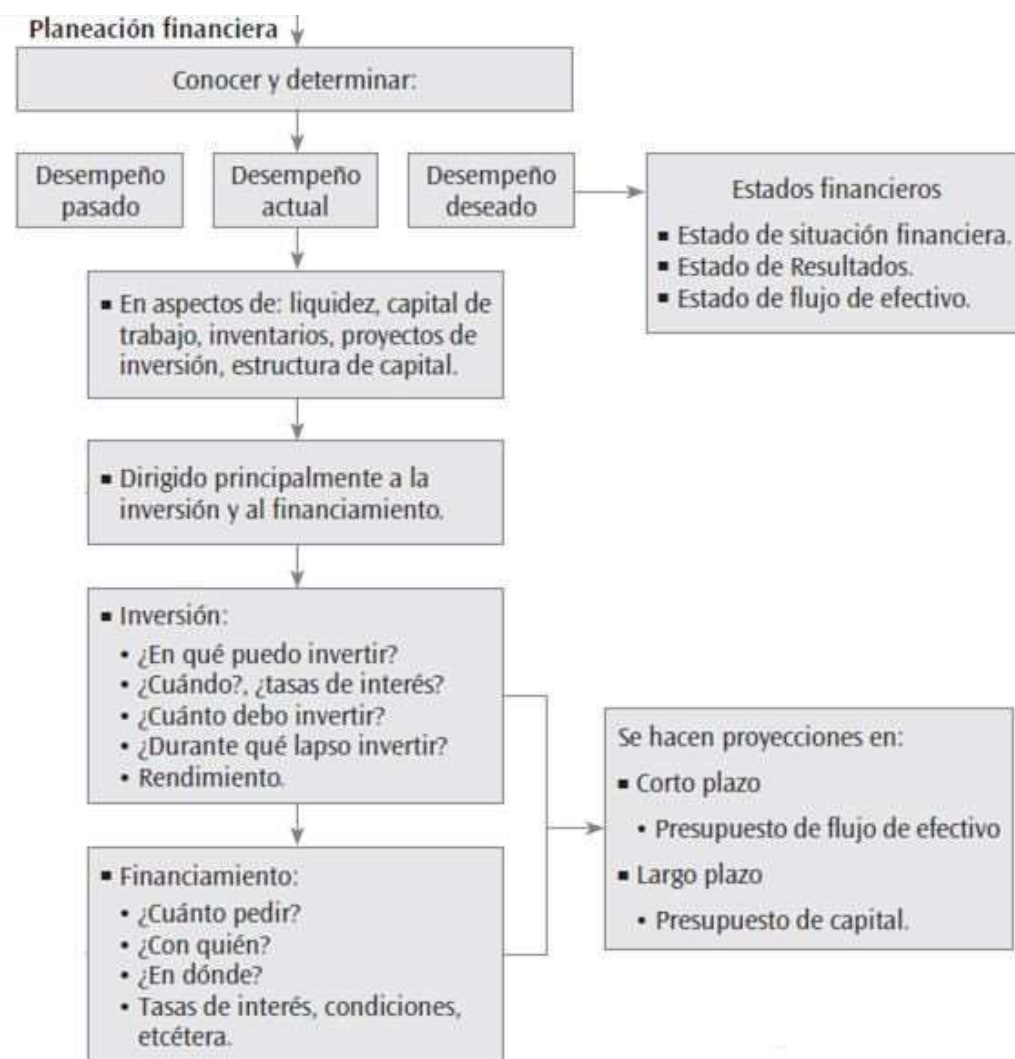


Figura 4. Planeamiento financiero.

Fuente: Diestra y Coronado, (2018)

### 2.2.5. Rentabilidad financiera

La Rentabilidad puede ser definida como el beneficio renta, señalado en términos relativos o porcentuales, con relación a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Este concepto se expresa en términos porcentuales, a diferencia de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, es decir, en unidades monetarias. (López, 2018). El estudio de la rentabilidad de la empresa se puede realizar en dos niveles:

-Rentabilidad Económica (ROA): beneficio que adquiere la empresa antes de descontar los gastos financieros, intereses e impuestos que tiene que solventar por realizar su actividad económica. la fórmula para calcular la rentabilidad económica de una empresa es la siguiente:

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

Donde:

BAII: Beneficio antes de Intereses e Impuestos o Beneficio Bruto

Activo Total: los activos con los que cuenta la empresa, siempre que generen una renta.

De allí que la rentabilidad económica de una empresa se puede descomponer en dos ratios,

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

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

Indica el BAI obtenida por cada unidad vendida.

- La rotación: el índice de rotación del activo

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

Esta ratio indica la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus recursos del activo para generar ingresos.

- Rentabilidad Financiera (ROE): beneficios que se logran a través de algunos recursos en un periodo temporal determinado. Suele referirse a las utilidades que reciben los inversionistas. Para calcularla, suelen dividirse los resultados obtenidos por los recursos o fondos propios que se emplearon:

$$\text{Resultado neto} / \text{Fondos propios a su estado neto.}$$

Pero esta ecuación puede tener otros numeradores como son:

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

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

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

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

Donde:

Beneficio Neto: son los resultados obtenidos a lo largo de un ejercicio económico.

- Fondos propios: están formados por el capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios.

### 2.2.5. Factores que afectan la rentabilidad financiera



Figura 5. Factores que afectan a la rentabilidad.

Fuente: Zurita, (2018).

Existen diversos que pueden afectar la rentabilidad financiera, para Zurita (2018), éstos se pueden resumir de la manera siguiente:

Factor 1: Producción:

Para conseguir una buena producción comercial en la organización es necesario implementar un buen control organizacional. De igual manera, ésta depende de la efectividad y eficacia de mano de obra contratada en el logro de las metas y objetivos establecidos. Asimismo, de la disposición de la materia prima y de los costos ocasionados en la fabricación de los productos.

## Factor 2: Administración

Es el eje principal de la empresa, debido a que compete la planificación de todos los procesos que se va a llevar a cabo, los cuales deben ser factibles de alcanzar. En este contexto juega un rol preponderante el control de la gestión, por lo que debe poseer una estructura organizacional dispuesta de forma jerárquica, donde cada participante debe conocer sus funciones, lo cual debe reflejarse en un organigrama institucional. Aunado a ello, el clima organizacional es de gran relevancia por la importancia de la motivación de los trabajadores para un desempeño óptimo en sus funciones laborales.

## Factor 3: Toma de decisiones

La toma de decisiones, son fundamentales para la consecución de las metas y los objetivos a corto y largo plazo de la organización. Por lo tanto, las decisiones de calidad, estratégicas y de operación es lo esencial que le corresponde asumir a la gerencia para optimizar los bienes y servicios producidos.

## Factor 4: Competencia

Este factor permite que la empresa aumente o disminuya su rentabilidad, ya que, al existir mayor demanda, por ende, mayores los desafíos organizacionales

## Factor 5: Innovación

El objetivo principal, de este factor es brindar calidad en cada producto, bienes y servicios vendidos (Arraut, 2010). De allí que, este factor adquiere mayor relevancia en lo comercial y en lo creativo, pues a mayor creatividad se sobreviene la innovación, lo cual elevará la competitividad comercial de la empresa.

## Factor 6: El mercado

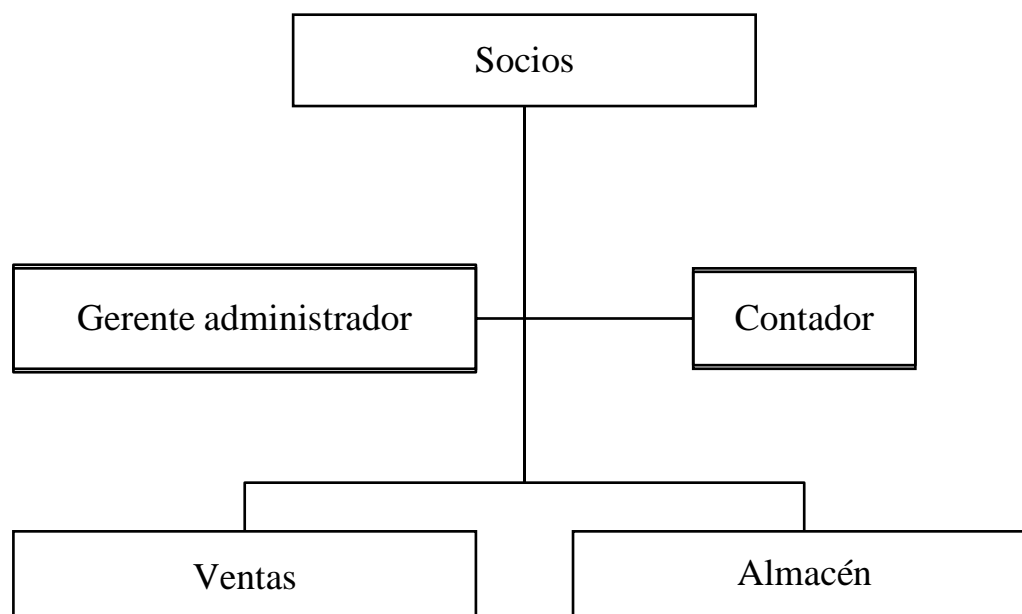
Los mercados competitivos son los que poseen una cantidad alta de compradores y vendedores, lo que incide directamente en los precios

## Factor 7: Flujo de caja

Permite conocer el mínimo nivel con el que cuenta la compañía, para estar enterada y, en base a ello, tomar decisiones de calidad para aumentar los ingresos y disminuir los gastos.

### 2.2.5. Descripción de la empresa

La empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L se dedica a la comercialización de conductores y accesorios eléctricos. Está conformada, en la parte administrativa, por los socios, gerente general y tres trabajadores. Es apoyado en la parte contable, para los casos tributarios.



*Figura 6.* Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaborado por los autores



*Figura 7* Productos de comercialización (cables) de la empresa.

Fuente: Elaborado por las autoras.



*Figura 8.* Productos de comercialización (conductores eléctricos) de la empresa.

Fuente: Elaborado por las autoras

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

De acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación corresponde a un enfoque mixto, debido a que analiza los datos con base a la medición numérica (enfoque cuantitativo), pero también utilizó la recolección de datos sin medición numérica (enfoque cualitativo), debido a que recurrió a información verbal por medio de una entrevista realizada al Gerente General de la empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L. A su vez, el tipo de investigación es aplicada tiene como fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto; es decir, está dirigida a la aplicación inmediata de acciones concretas para enfrentar el problema (Chávez, 2007)

En relación al nivel de investigación, se caracteriza por ser descriptiva, debido a que se describe la situación, el contexto y sucesos en la empresa relacionados con la rentabilidad. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información sobre las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación corresponde al no experimental, atendiendo a lo indicado por (Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit), estos estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y los fenómenos se observan y analizan en su ambiente natural: En tal sentido, no se manipularon las variables contenidas en la propuesta de planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población y muestra de la investigación estuvo conformada por los informes financieros: estado de situación financiera, flujo de caja y estado de resultados de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL

#### **3.4. Criterios de selección**

Para el desarrollo de esta investigación solo se seleccionó los informes financieros correspondiente al período 2015-2018, por ser este lapso donde se estudió la situación financiera de la empresa.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2.

#### *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Planeamiento financiero			
Morales y Morales, (2010): La planeación financiera es lo que define el rumbo que debe alcanzar una empresa para poder lograr sus objetivos estratégicos y vitales y su propósito es optimizar la rentabilidad, define la cantidad apropiada de efectivo, así como el origen del financiamiento. Asimismo, fija el nivel de ventas y ajusta los gastos operativos. (p.7)	Estados financieros Corto plazo	-Análisis de la situación financiera -Estados financieros proyectados -Flujo de caja proyectado - Presupuesto maestro	- Guía entrevista  - Documentos y reportes de la empresa
Rentabilidad			
Sánchez, (2002) : “La rentabilidad es la medida del rendimiento producen los capitales en un determinado periodo de tiempo utilizados en el mismo” (p.2).	Corto plazo	-Rentabilidad Económica (ROA)  -Rentabilidad Financiera (ROE):	

Fuente: Elaborado por las autoras

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos se realizó utilizando dos técnicas, la entrevista, que permitió conocer la situación real de la empresa a través del Gerente General de la empresa, el cual respondió las interrogantes planteadas. Esta técnica se aplicó mediante una guía de entrevista estructura por 10 preguntas. De igual manera se utilizó el análisis documental, para ello se solicitó a la empresa estados de situación financiera, estados de resultado con la finalidad de analizar la situación actual económica de la empresa. Dicho análisis se realizó mediante ratios de rentabilidad. Consecutivamente se evaluó la situación financiera de la empresa, para ello se proyectó un flujo de caja, beneficio costo, ya que estos indicadores permiten demostrar la rentabilidad de la empresa y, por ende, conocer y analizar su nivel de productividad.

### **3.7. Procedimientos**

Se realizó la entrevista al Gerente General para determinar la situación de la empresa en cuanto al planeamiento financiero. Luego, se le solicitó los estados financieros de la empresa del año 2015 al 2018. Posteriormente, se realizó un análisis a través de ratios financieros y se realizó la proyección de flujo de caja. Por último, se determinan indicadores de rentabilidad como valor actual neto, tasa interna de retorno y beneficio costo.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Luego de la recolección de la información, se agruparon y estructuraron los datos, de acuerdo al análisis y resultado que se desean obtener, en tablas y gráficos. Para ello se utilizó la hoja de cálculo Ms Excel, para el diagnóstico empresarial, métodos de los mínimos cuadrados para las proyecciones de compra y venta, un sistema contable denominado “Starsoft” para los estados financieros proyectados.

Para el análisis documental se usó los registros en los que figuran el movimiento operativo de la empresa, para determinar los ratios financieros y la situación de la empresa de los cuatro últimos años. En tanto la Rentabilidad se basó en los ratios, herramientas e indicadores financieros. Dicha información permitió diagnosticar la situación financiera de la empresa en los años 2015-2018; evaluar la rentabilidad de la empresa en los estados financieros históricos y proyectados para luego diseñar la propuesta de planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3.

*Matriz de consistencia*

Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología
¿ De qué manera una propuesta de planeamiento financiero puede optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019?	<b>General:</b>			
	Proponer el planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019	Planeamiento financiero	Estados financieros corto plazo	-Enfoque: mixto -Tipo de investigación: aplicada -Nivel de investigación: descriptiva
	<b>Específicos:</b>			
	-Diagnosticar la situación financiera de la empresa en los años 2015-2018			-Diseño de investigación: no experimental
	-Evaluar la rentabilidad de la empresa en los estados financieros históricos y proyectados		Corto plazo	-Instrumentos de Investigación: Guía entrevista
	-Diseñar la propuesta de planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019	Rentabilidad		Documentos y reportes de la empresa

Fuente: Elaborado por las autoras

### 3.10. Consideraciones éticas

Se comunicó debidamente al gerente general que la información brindada sobre la empresa será utilizada exclusivamente con fines académicos, además la entrevista tendría un trato confidencial.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados de la entrevista

Los resultados de la entrevista que se aplicó al Gerente General de la empresa muestran que:

-En el área contable: en la empresa se elaboran estados financieros anuales de cada ejercicio económico de la empresa, como son: estado de situación financiera y estado de resultados integrales. Además, se debe de resaltar que la empresa Inversiones H&M S.R.L. es una micro empresa legalmente formalizada, por lo tanto, adquiere obligaciones con el Estado en relación a los pagos de tributos.

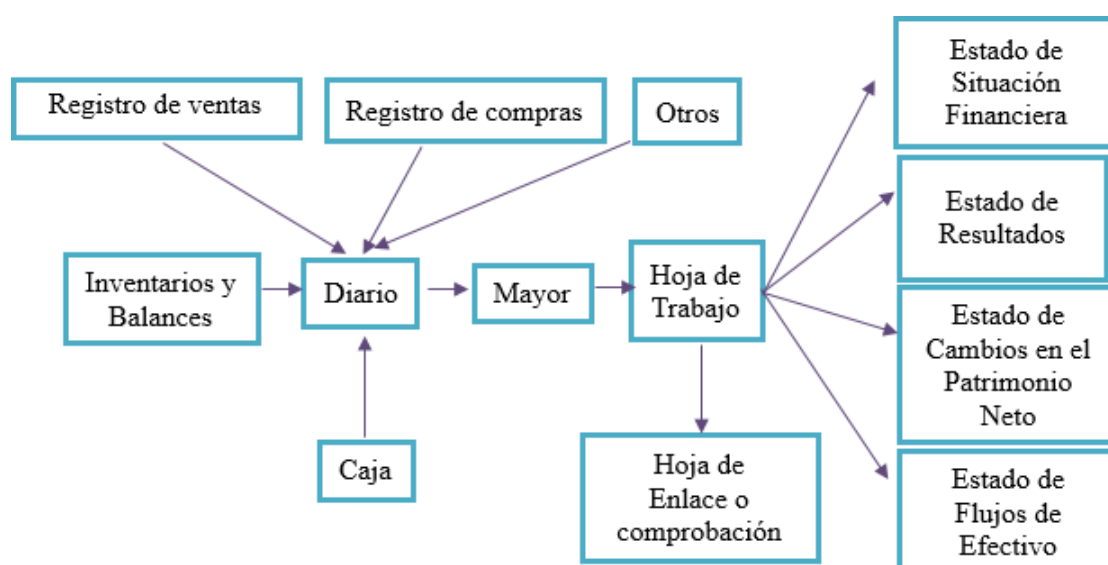


Figura 9. Proceso contable de la empresa

Fuente: elaborado por los autores

-Análisis Financiero: la empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas, que le permita evaluar o diagnosticar la situación presente y futura de la empresa; y así tomar decisiones en caso de contingencias. No cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero para la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

-Indicadores de Gestión Financiera: la empresa no ha evaluado la gestión financiera y tampoco ha realizado un diagnóstico financiero completo capaz de proporcionar al área financiera la información relevante y suficiente para determinar la situación financiera actual de la empresa y con ello tomar decisiones y acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero de la empresa en cuanto a rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

## **4.2. Diagnóstico y Evaluación Financiera**

*«Resultados económicos es la primera responsabilidad de un negocio. Un negocio que no produce utilidad al menos igual a su costo de capital es socialmente irresponsable. Destruye recursos de la sociedad»*

P. Drucker

Los Diagnósticos Financieros y evaluaciones estratégicas son estudios que tienen por objeto identificar y evaluar la condición financiera de la empresa, sobre la base de información financiera y de mercado proporcionada por la empresa. Los resultados y conclusiones de las evaluaciones van acompañados de la opinión de los investigadores sobre el desarrollo futuro de la compañía y sirven como sustento para el proceso de toma de decisión por parte de su directorio en cuanto a definir una estrategia empresarial o de financiamiento. El proceso consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas (activos totales), al igual que las decisiones operacionales y no operacionales (estado de resultados), realizadas durante un periodo y el financiamiento de las mismas (pasivo y patrimonio), para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

Los ingredientes principales para el diagnóstico financiero, son el análisis de estructura horizontal y vertical, razones e indicadores financieros, junto con las coherencias entre los indicadores para detectar el nivel de acertijo de la gestión. La temática comprende desde el lanzamiento de la hipótesis para conocer que piensan el gerente, sobre los posibles problemas financieros de la empresa, para que sirvan de base de inicio de la indagación por parte del equipo asesor. Finalmente se busca identificar, las debilidades y fortalezas de la empresa en el manejo de los recursos financieros, mediante una matriz de valoración de impacto, desempeño y riesgo en la gestión.

## **Diagnóstico FODA**

La empresa debe conocer cuáles son sus limitaciones internas y externas con que cuenta para lograr sus fines, cual es la distancia que le aleja de la meta final. Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico. El general se refiere al conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico. El específico, involucra aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad

La FODA financiero es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos de una organización. Los pasos para construir la matriz FODA fueron los siguientes:

- Hacer una lista de las Fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las Amenazas externas claves.
- Comparar las Fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultados en la casilla apropiada.
- Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades externas registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes

En tal sentido, a través del análisis Foda se obtuvieron los siguientes resultados.

### **Fortalezas:**

- Capacidad de pago para enfrentar deudas
- Cuenta con un historial crediticio optimo
- Cuenta con una gran variedad de productos
- Cuenta con cartera de clientes
- Buena relación con proveedores

**Debilidades**

- No controla ni define de forma adecuada sus gastos.
- Falta de análisis para una correcta decisión de inversión.
- Falta de herramientas de gestión para control de stock.
- Niveles bajos de rotación de inventarios.
- No trabajar al crédito con proveedores.

**Oportunidades**

- Posicionamiento de mercado
- Apertura de nuevos puntos de venta
- Expectativa de crecimiento económico en la ciudad por el alto grado de comercialización

**Amenazas**

- Incremento de cadenas de hipermercados con precio por debajo del mercado.
- Crisis económica por cambios políticos en el país.

**Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Este instrumento sirve para formular estrategias revela y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la elaboración de una MEFI se tomará en cuenta solamente las Fortalezas y Debilidades de la institución y los valores de las calificaciones son distintos y es fundamental hacer una lista de las Fortalezas y Debilidades de la organización para su análisis.

**Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

Permite resumir y evaluar información económica, financiera, social y competitiva de los factores externos, positivos o negativos que pueden beneficiar o afectar el desempeño de un organismo. para la elaboración de una mefe se tomará en cuenta solamente las oportunidades y amenazas de la institución y los valores de las calificaciones son distintos y es fundamental hacer una lista de las oportunidades y amenazas de la organización para su análisis.

Tabla 4.

*Factores internos de la empresa Inversiones H&M S.R.L.*

FORTALEZAS	PONDERACION		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de pago para enfrentar deudas		X	
Cuenta con un historial crediticio óptimo	X		
Cuenta con una gran variedad de productos	X		
Cuenta con cartera de clientes		X	
Buena relación con proveedores		X	

DEBILIDADES	PONDERACION		
	Alto	Medio	Bajo
No controla ni define de forma adecuada sus gastos.	X		
Falta de análisis para una correcta decisión de inversión.		X	
Falta de herramientas de gestión para control de stock.	X		
Niveles bajos de rotación de inventarios.	X		
No trabajar al crédito con proveedores.		X	

*Fuente:* Elaborado por los autores

Tabla 5.

*Factores externos de la empresa Inversiones H&M S.R.L.*

OPORTUNIDADES	PONDERACION		
	Alto	Medio	Bajo
Posicionamiento de mercado	X		
Apertura de nuevos puntos de venta		X	
Capacitación para una adecuada gestión de almacenes		X	

AMENAZAS	PONDERACION		
	Alto	Medio	Bajo
Incremento de cadenas de hipermercados con precio por debajo del mercado.	X		
Crisis económica por cambios políticos en el país.		X	

*Fuente:* Elaborado por los autores

Tabla 6.

*Matriz de factores internos y externos- Empresa Inversiones H&M S.R.L.*

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b> -Capacidad de pago para enfrentar deudas -Cuenta con un historial crediticio optimo -Cuenta con una gran variedad de productos -Cuenta con cartera de clientes -Buena relación con proveedores	<b>FORTALEZAS</b> -Capacidad de pago para enfrentar deudas -Cuenta con un historial crediticio optimo -Cuenta con una gran variedad de productos -Cuenta con cartera de clientes -Buena relación con proveedores
	<b>OPORTUNIDAD</b> -Posicionamiento de mercado -Apertura de nuevos puntos de venta -Capacitación para una adecuada gestión de almacenes	<b>ESTRATEGIA (FO)</b> Realizar el planeamiento financiero para tomar decisiones de inversión	<b>ESTRATEGIA (DO)</b> -Reducir los gastos administrativos para el año 2019
	<b>AMENAZA</b> -Incremento de cadenas de hipermercados con precio por debajo del mercado. -Crisis económica por cambios políticos en el país.	-Establecer modalidades de pago de forma parcial al 50 % contado y 50 % al crédito, negociando precios, bajando costos en la adquisición de mercadería en productos de mayor inversión.	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 7.

*Ponderación de factores internos de la Empresa Inversiones H&M S.R.L.*

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Capacidad de pago para enfrentar deudas	0.10	2	0.20
Cuenta con un historial crediticio óptimo	0.12	2	0.24
Cuenta con una gran variedad de productos	0.13	1	0.13
Cuenta con cartera de clientes	0.13	1	0.13
Buena relación con proveedores	0.10	1	0.10
<b>DEBILIDADES</b>			
No controla ni define de forma adecuada sus gastos.	0.10	4	0.40
Falta de análisis para una correcta decisión de inversión.	0.10	4	0.40
Falta de herramientas de gestión para control de stock.	0.09	4	0.36
Niveles bajos de rotación de inventarios.	0.08	3	0.24
No trabajar al crédito con proveedores.	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>

Fuente: Elaborado por los autores

### Interpretación de la ponderación de los valores internos

-Asignar una ponderación a cada factor, considerándose los valores que oscilan desde el 0.05-0.20

-Los factores tienen una calificación del 1- 4

-Al multiplicar la ponderación con cada valor de calificación, obteniéndose un resultado por cada factor.

-La sumatoria de cada factor nos da un valor menor a 2.5, lo que indica que las debilidades predominan sobre las fortalezas.

De acuerdo al resultado obtenido por la matriz de factores de valores internos, donde dio como resultado 2.35, cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio del 2.5. Lo que nos indica que la empresa Inversiones H&M predominan sus debilidades ante sus fortalezas.

Tabla 8.

*Factores externos de la empresa Inversiones H&M S.R.L.*

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posicionamiento de mercado	0.20	4	0.80
Apertura de nuevos puntos de venta	0.20	3	0.60
Capacitación para una adecuada gestión de almacenes	0.20	4	0.80
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de cadenas de hipermercados con precio por debajo del mercado.	0.20	4	0.80
Crisis económica por cambios políticos en el país.	0.20	4	0.80
Total	1.00		3.8

*Fuente:* Elaborado por los autores

### Interpretación de la ponderación de los valores externos

-Se asignó una ponderación por cada factor, el cual oscila desde el 0.08 – 0.20

-Se asignó una calificación por cada factor del 1 – 4

-Al multiplicar la ponderación por el valor calificado nos da un resultado obtenido por cada factor.

-La sumatoria de cada factor nos da un valor mayor a 2.5, lo que indica que las oportunidades predominan sobre las amenazas.

De acuerdo al resultado obtenido por la matriz de factores de valores externos, donde dio como resultado 3.8, cifra que se encuentra por encima del punto de equilibrio del 2.5. Lo que nos indica que la empresa Inversiones H&M Inversiones, cuenta con mayores oportunidades para desarrollarse mejor ante el entorno y sus amenazas.

### Estados Financieros de la Empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L

El estado de situación financiera es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado período.

Tabla 9.

#### Estado de situación financiera

CUENTA	2018	2017	2016	2015
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	S/. 29,983.00	S/. 44,619.00	S/. 12,350.00	S/. 20,282.00
Mercaderías	S/. 240,025.00	S/. 183,369.00	S/. 161,560.00	S/. 100,187.00
Otras cuentas del activo corriente	S/. 3,527.00	S/. 6,431.00	S/. 21,551.00	S/. 0.00
<b>TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 273,535.00</b>	<b>S/. 234,419.00</b>	<b>S/. 195,461.00</b>	<b>S/. 120,469.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Cargas Diferidas	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 1,759.00
Inmuebles, maquinaria y Equipos	S/. 2,816.00	S/. 2,816.00	S/. 2,816.00	S/. 2,816.00
Depreciación de Inmuebles, maquinaria y Equipo	-S/. 2,440.00	-S/. 2,440.00	-S/. 2,440.00	-S/. 1,877.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 376.00</b>	<b>S/. 376.00</b>	<b>S/. 376.00</b>	<b>S/. 2,698.00</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>S/. 273,911.00</b>	<b>S/. 234,795.00</b>	<b>S/. 195,837.00</b>	<b>S/. 123,167.00</b>
<b>PASIVO</b>				
Proveedores	S/. 93,369.00	S/. 34,585.00	S/. 41,343.00	S/. 10,832.00
Cuentas por pagar diversas	S/. 126,236.00	S/. 133,786.00	S/. 100,773.00	S/. 70,474.00
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>S/. 219,605.00</b>	<b>S/. 168,371.00</b>	<b>S/. 142,116.00</b>	<b>S/. 81,306.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Resultados Acumulados positivos	S/. 35,561.00	S/. 47,721.00	S/. 35,861.00	S/. 24,521.00
Utilidad del ejercicio	S/. 12,745.00	S/. 12,703.00	S/. 11,860.00	S/. 11,340.00
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 54,306.00</b>	<b>S/. 66,424.00</b>	<b>S/. 53,721.00</b>	<b>S/. 41,861.00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 273,911.00</b>	<b>S/. 234,795.00</b>	<b>S/. 195,837.00</b>	<b>S/. 123,167.00</b>

Fuente: Inversiones H&M S.R.L.

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en determinado período, que casi siempre es de un año o trimestre. El estado de resultados es un resumen de la rentabilidad de una compañía a través del tiempo. A partir de estos, los dos estados tanto de la situación financiera como el de resultados (además, en algunos casos, de cierta información adicional) se pueden generar otros estados secundarios, como el de utilidades retenidas, un estado de las fuentes y aplicaciones de los fondos y otro de los flujos de efectivo.

Tabla 10.  
*Estado de resultados del 2015 al 2018*

<b>CUENTAS</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Ventas Netas	S/. 413.998	S/. 361.227	S/. 331.705	S/. 300.363
Costos de Ventas (-)	S/. 355.522	S/. 321.013	S/. 281.401	S/. 260.281
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 58.476</b>	<b>S/. 40.214</b>	<b>S/. 50.304</b>	<b>S/. 40.082</b>
Gastos Administrativos (-)	S/. 35.182	S/. 22.067	S/. 22.708	S/. 11.425
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/. 23.294</b>	<b>S/. 18.147</b>	<b>S/. 27.596</b>	<b>S/. 28.657</b>
Gastos Financieros (-)	S/. 4.971	S/. 0	S/. 10.653	S/. 12.457
Cargos Excepcionales (-)	S/. 0	S/. 0	S/. 0	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>S/. 18.323</b>	<b>S/. 18.147</b>	<b>S/. 16.943</b>	<b>S/. 16.200</b>
Impuesto a la Renta (-)	S/. 5.578	S/. 5.444	S/. 5.083	S/. 4.860
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>S/. 12.745</b>	<b>S/. 12.703</b>	<b>S/. 11.860</b>	<b>S/. 11.340</b>

*Fuente:* Inversiones H&M SRL

## Análisis de tendencias y evoluciones de los rubros del Estado de Situación Financiera del año 2015 al 2018

Tabla 11.

*Análisis vertical del estado de situación financiera del 2015 al 2018*

CUENTA	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)	2015 (%)
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	11%	19%	6%	16%
Mercaderías	88%	78%	82%	79%
Otras cuentas del activo corriente	1%	3%	11%	0%
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Cargas Diferidas	0%	0%	0%	1%
Inmuebles, maquinaria y Equipos	1%	1%	2%	2%
Depreciación de Inmuebles, maquinaria y Equipo	-1%	-1%	1%	1%
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>				
Proveedores	34%	15%	21%	9%
Obligaciones Financieras	46%	57%	51%	57%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>80%</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	<b>66%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	2%	3%	3%	5%
Resultados Acumulados positivos	13%	20%	18%	20%
Utilidad del ejercicio	5%	5%	6%	9%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>20%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaborado por los autores

De acuerdo en los porcentajes arrojados en el análisis vertical realizado a la empresa en los últimos 4 años, se ha observado que las cuentas del activo que están divididas en activo corriente y activo no corriente; en la cual muestran un incremento paulatino por año en la cuenta mercadería del año 2015 con un porcentaje del 79 % y del año 2018 con un porcentaje del 88%. Demostrando ser la cuenta con mayor relevancia dentro del activo corriente. Con respecto al activo no corriente, estos se han mantenido en los años en los cuales se ha realizado el respectivo análisis, indicando no influir de manera directa en todas las cuentas del activo.

Las cuentas del pasivo han arrojado una variación considerable, pues se han incrementado desde el año 2015 con un 9 % hasta el 2018 con un 34%, lo que significa que la mercadería obtenida lo realiza al crédito, es factible manejarlo de esta manera ya que por naturaleza de la empresa de ser comercializadora lo realizan de esta forma. Otra cuenta importante y de mayor participación en las cuentas del pasivo es cuentas por pagar diversas, con indicadores en su mayoría sobrepasa el 50% de participación en ellas, las cuales se deducen gastos financieros y otras cuentas por pagar, se tendría que analizar con mayor exactitud desmenuzando cada una de ellas para saber si es factible o no los gastos que está corriendo la empresa con respecto a estas cuentas.

Con respecto al patrimonio, el capital se ha seguido conservando con S/. 6000.00 soles en el transcurso de los 4 años, los resultados acumulados y el resultado del ejercicio han contribuido en la mantener estable, lo que nos muestra un cuadro conservador con respecto al manejo de sus cuentas.

Tabla 12.

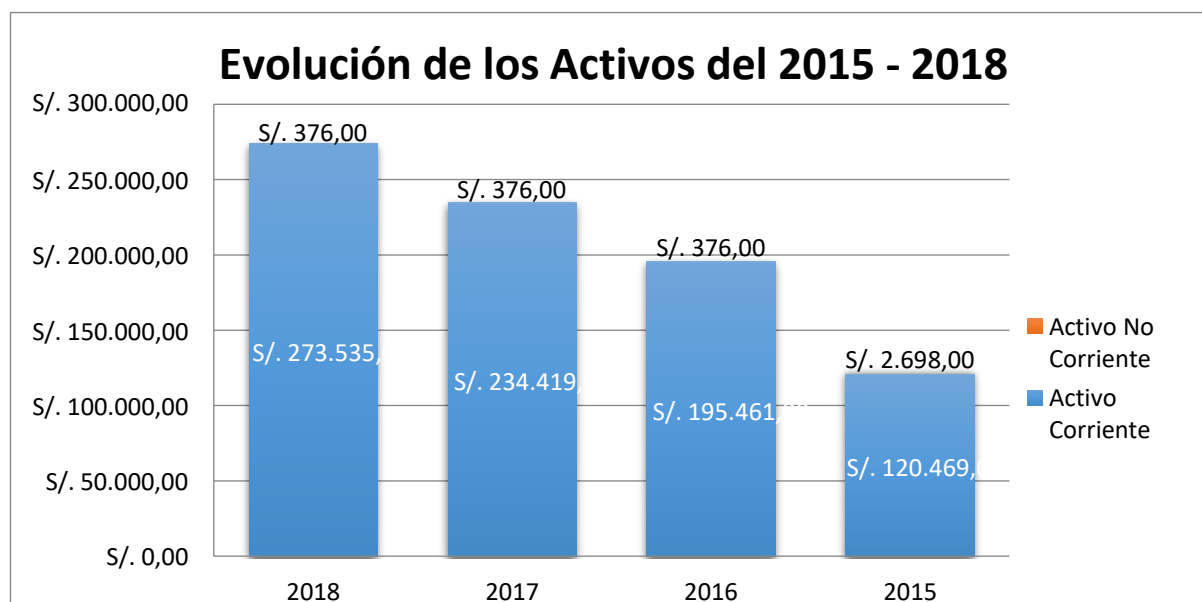
*Análisis horizontal del estado de situación financiera del 2015 al 2018*

<b>Valor Absoluto 2017 -2018</b>	<b>Valor Absoluto 2016-2017</b>	<b>Valor Absoluto 2015-2016</b>	<b>Valor Relativo % 2017-2018</b>	<b>Valor Relativo % 2016-2017</b>	<b>Valor Relativo % 2015-2016</b>
-14,636	32,269	-7,932	-33%	261%	-39%
56,656	21,809	61,373	31%	13%	61%
-2,904	-15,120	21,551	0.00	-0.01	-0.01
39,116	38,958	74,992	17%	20%	62%
0	0	-1,759	0%	0%	-100%
0	0	0	0%	0%	0%
0	0	-563	0%	0%	30%
0	0	-2,322	0%	0%	-86%
39,116	38,958	72,670	17%	20%	59%
58,784	-6,758	30,511	170%	-16%	282%
-7,550	33,013	30,299	-6%	33%	43%
51,234	26,255	60,810	30%	18%	75%
0	0	0	0%	0%	0%
-12,160	11,860	11,340	-25%	33%	46%
42	843	520	0%	7%	5%
-12,118	12,703	11,860	-18%	24%	28%
39,116	38,958	72,670	17%	20%	59%

*Fuente:* Elaborado por los autores

Las variaciones de las cuentas obtenidas en el cálculo del valor absoluto al relativo, muestran un comportamiento fluctuante de los años en análisis, del año 2015 al 2016 con una disminución del (-39%), al año siguiente con un aumento del 246% , lo que significa la recuperación del año anterior más incremento de su 100% del mismo año , el siguiente año disminuyo en el (- 33%), lo que significa que aunque presenten disminuciones en algunos años, el administrador o gerente se preocupa en mantener su liquidez, posiblemente esto lo realice a través de préstamos financieros para poder mantener el equilibrio en las cuentas de liquidez.

Las cuentas del pasivo también muestran variaciones muy resaltantes, del año 2015 al 2016 se incrementó en un 282%, se generó una deuda de 182% más que del año base 2011, para el siguiente disminuyo en un (-16%) año 2016- 2017, para los años posteriores incremento 70% más del año base anterior (2017-2018). El administrador trabaja constantemente al crédito y paga de manera total o parcial sus cuentas en corto tiempo, lo que consigue una buena imagen para su proveedor, sin embargo, se tienen que analizar con mayor detenimiento ya que son cuentas que afectan de manera considerable las demás cuentas de liquidez. Se tendrían que aplicar modalidades de pago y establecer un porcentaje que muestre mayor control y evitar préstamos financieros que no le generen mucho interés.



*Figura 10.* Evolución de los activos del 2015-2108

Fuente: Elaborado por los autores

La conformación de las cuentas del activo muestra un fortalecimiento en su liquidez, formado por las cuentas principales de caja - banco y mercaderías, con respecto al primero, del año 2015 al 2016 le afectó una disminución del -39% de un monto de S/20,282.00 al S/. 12,350.00, para el siguiente año del 2016 al 2017 este incrementa en un 261%, con un monto de S/. 44,619.00. Para el siguiente año se disminuyó en un -33% llegando a tener un monto de S/. 29,983.00. Con respecto a mercaderías se observa un incremento del año 2015 – 2018 del 61%, 13% y 31%, con montos de S/. 100,187.00; s/161,560.00; S/. 183,369.00; S/. 240,025.00 respectivamente por año.

Esto muestra un comportamiento negativo en esta cuenta, ya que la acumulación de mercadería podría entenderse como la poca rotación y por lo tanto una baja rentabilidad del negocio, por otro lado, genera costos de mantenimiento, almacén. Se tendría que generar un stock adecuado de mercadería que trate de dar mayor movimiento y menos acumulación de mercadería que podría afectar a la empresa tanto en su rentabilidad como a sus contratos.

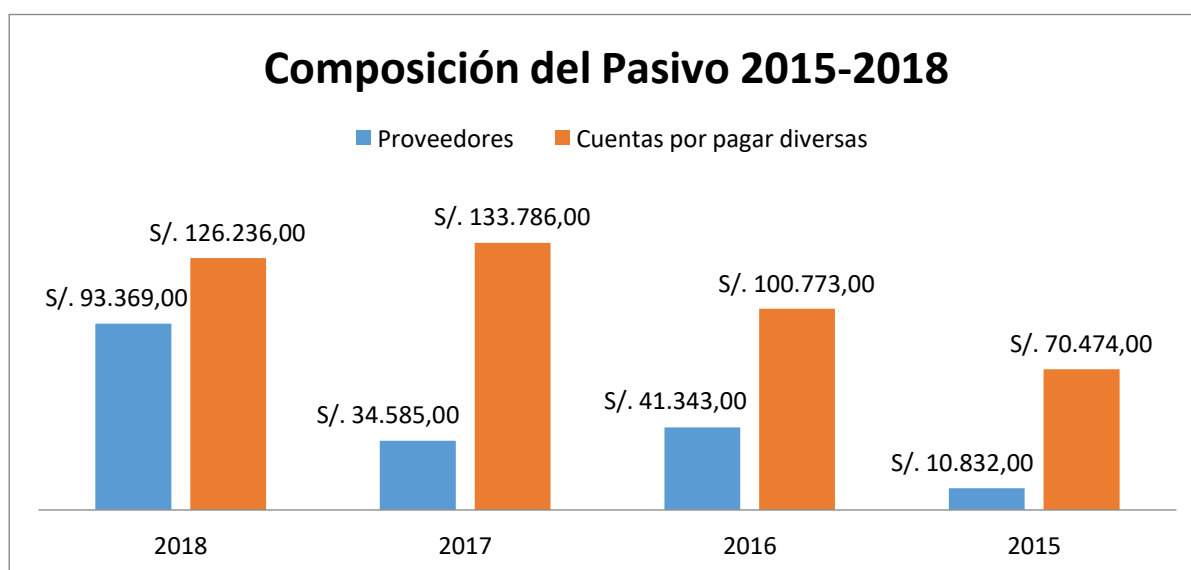


Figura 11. Evolución del pasivo

Fuente: elaborado por los autores

La composición de las cuentas del pasivo se encuentra constituida por: proveedores y cuentas por pagar diversas, con respecto a la primera los montos incrementan y disminuyen de forma considerable del año 2015 al año 2018 se ha incrementado en un 862% esto se debe que por ser una empresa comercializadora esta es la cuenta con mayor actividad y podemos observar que tiene un comportamiento paralelo específicamente con la cuenta de mercaderías en los activos. Con respecto a las cuentas por pagar diversas, se tiene que graduar los gastos y ser más selectivos en ellos ya que su incremento afecta significativamente a la empresa.

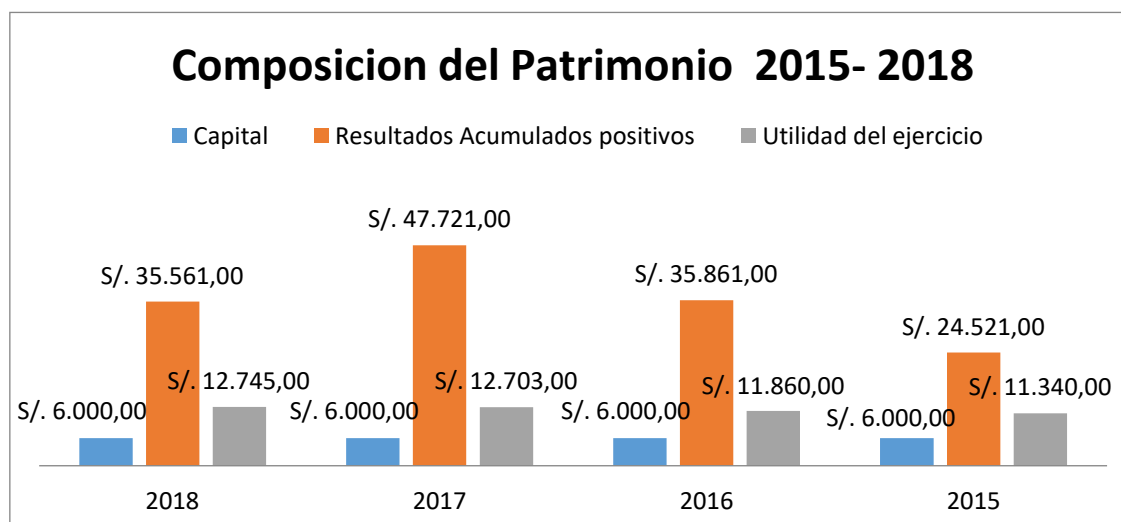


Figura 12. Evolución del patrimonio

Fuente: elaborado por las autoras

Las cuentas del patrimonio muestran resultados con mayor estabilidad, la cuenta del capital se mantiene con S/6000.00 desde el año base de igual forma se mantienen las cuentas de utilidad del ejercicio incrementándose de un 7% como máximo y con una disminución del 5% como mínimo de acuerdo al análisis horizontal. Con respecto a la cuenta de los Resultados acumulados, dan montos positivos teniendo como incremento un aproximado de 31% del año 2015 al 2018, esto da a entender que existe una sostenibilidad de parte de la empresa.

### Análisis de tendencias y evoluciones de los rubros del Estados de Resultados Integrales del año 2015 al 2018

Tabla 13.

Análisis vertical del estado de resultados 2015 al 2018

CUENTAS	2018 (%)	2017 (%)	2016 (%)	2015 (%)
Ventas Netas	100%	100%	100%	100%
Costos de Ventas (-)	86%	89%	85%	87%
UTILIDAD BRUTA	14%	11%	15%	13%
Gastos Administrativos (-)	8%	6%	7%	4%
UTILIDAD OPERATIVA	6%	5%	8%	10%
Gastos Financieros (-)	1%	0%	3%	4%
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	4%	0%	5%	5%
Impuesto a la Renta (-)	1%	2%	2%	2%
RESULTADO DEL EJERCICIO	3%	4%	4%	4%

Fuente: Elaborado por los autores

Teniendo como cuenta de inicio las ventas, el cual es quien otorga un peso a las siguientes, estas han demostrado que de acuerdo a la distribución de los porcentajes, la de mayor peso es el costo de ventas sobrepasando el 80 % de las ventas el cual dejando el resto para la distribución de las demás, como es la cuenta de gastos administrativos que se muestran desde el año 2015 al 2018 con 4%; 7%; 6% y 8% respectivamente en cada año, los financieros también participan con porcentajes que va desde el 4% en el año 2015 , llegando a 0% para el 2016 , finalizando para el 2015 con el 1%. Quiere decir que la empresa ha tratado de manejar estas cuentas llegando hasta 0%, lo cual es positivo para la empresa mantener estas cuentas en bajos porcentajes, para que no afecte de manera significativa a las utilidades.

Tabla 14.

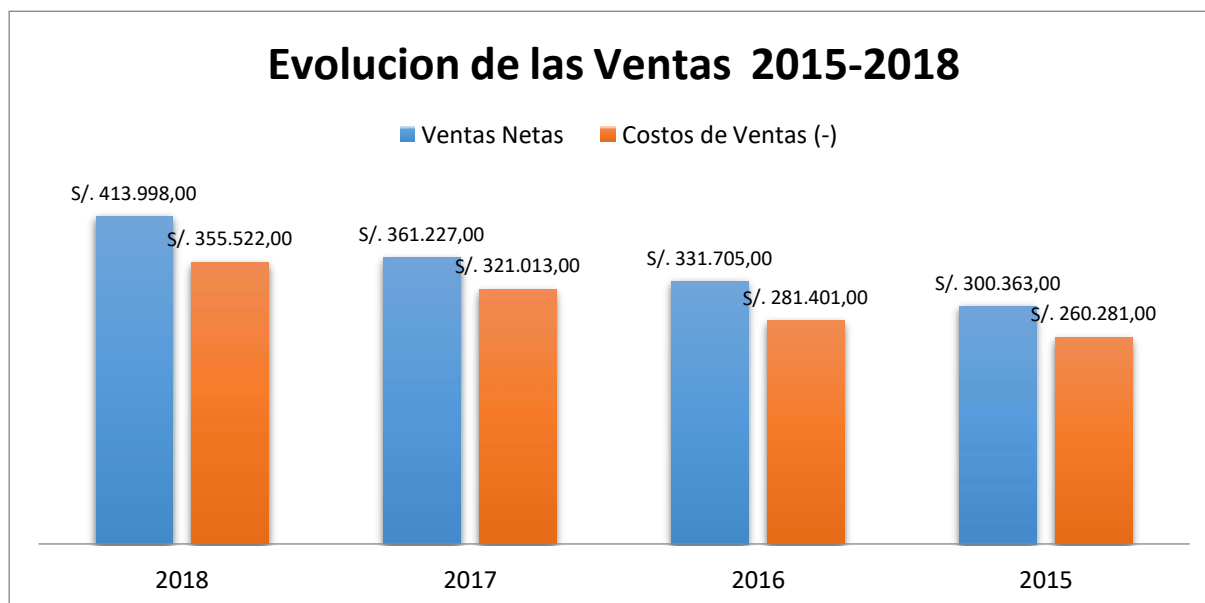
*Análisis horizontal del estado de resultados del 2015 al 2018*

<b>Valor Absoluto 2017 -2018</b>	<b>Valor Absoluto 2016-2017</b>	<b>Valor Absoluto 2015-2016</b>	<b>Valor Relativo % 2017-2018</b>	<b>Valor Relativo % 2016-2017</b>	<b>Valor Relativo % 2015-2016</b>
52,771.00	29,522.00	31,342.00	15%	9%	10%
34,509.00	39,612.00	21,120.00	11%	14%	8%
18,262.00	-10,090.00	10,222.00	45%	-20%	26%
13,115.00	-641.00	11,283.00	59%	-3%	99%
5,147.00	-9,449.00	-1,061.00	28%	-34%	-4%
4,971.00	-10,653.00	-1,804.00	100%	0%	-14%
0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
176.00	1,204.00	743.00	1%	7%	5%
134.00	361.00	223.00	2%	7%	5%
42.00	843.00	520.00	0%	7%	5%

*Fuente:* Elaborado por los autores

Las cuentas en las que se tendrían que tener un minucioso cuidado serian la composición de los gastos administrativos ya que de acuerdo a este análisis muestran un incremento cada año, llegando aumentar hasta el 100% del 2015 al 2016, comparando 2016 al 2017 con base al incremento de los años anteriores ese monto disminuyo no de forma significativa en un 3 % , para los siguientes logramos comparar el año base con el ultimo de nuestro análisis y nos sorprende con un aumento aproximado del 132 % . Con respecto a los Gastos Financieros se observa que ha tenido mayor cuidado en tratar de disminuirlas, consiguiéndolo en el año 2017 logrando cancelarlas en su totalidad, para el siguiente año 2018 que llego hacerlo hasta en un 60% con respecto al año base.

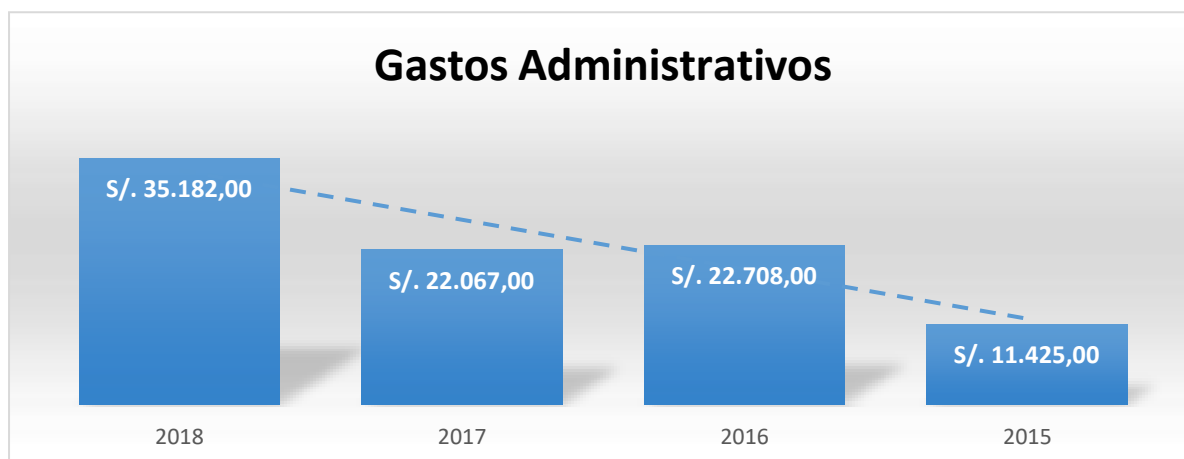
A pesar de que se ha logrado disminuir en unas, pero se incrementó en otras cuentas, pues estas cuentas son de mucho cuidado ya que se deben mantener en un monto estándar preferentemente en todos los años, si presentara alguna variedad ésta no debería de afectar de forma significativa las ganancias a la empresa.



*Figura 13.* Evolución de las ventas

*Fuente:* Elaborado por los autores

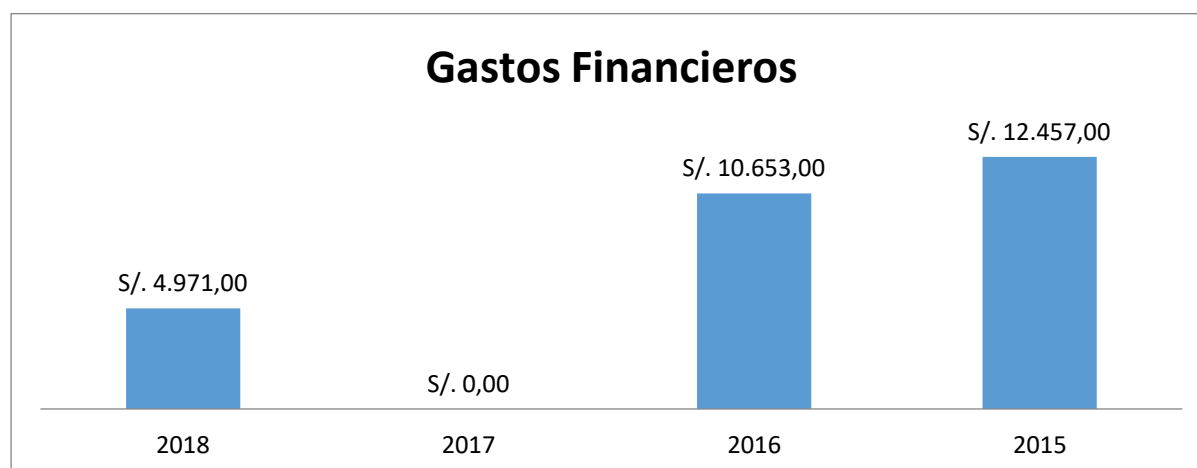
De acuerdo al análisis horizontal las ventas han crecido en un: 10 % del año 2015 al 2016, lo que da un valor absoluto de S/. 31,342.00, con respecto al siguiente año del 2016 al 2017 el crecimiento ha sido de 9% con un valor absoluto de S/. 29,552.00 y finalmente con los años 2017 al 2018 llego a crecer en un 15% con valor absoluto de S/. 52,771.00. Este comportamiento de las ventas muestra un panorama de sostenimiento de las ventas con relación a sus costos. El costo de ventas representa aproximadamente un promedio del 86 % de las ventas y su ganancia sería el 14%. A pesar de que se muestra porcentaje positivo a favor de la empresa que puede cubrir sus necesidades más básicas como es: personal, pago a bancos, pago de servicios, etc., Pero no demuestra ser una empresa rentable que le permita alcanzar el crecimiento que espera tener.



*Figura 14.* Evolución de los gastos administrativos

*Fuente:* Elaborado por los autores

La constitución de estos gastos hay que tratar de medirlos y analizarlos de manera minuciosa, ya que sus resultados manifiestan incrementos que han superado más del 100% desde el año base. Este comportamiento se puede ver en el análisis horizontal, del año 2015 al 2016 su aumento fue del 99%, del siguiente año del 2016 – 2017 tuvo una disminución del (-3%), para los años 2017 – 2018 su incremento fue del 59%. Sería conveniente realizar una organización de los gastos, separar los que son fijos con algunos que se han agregado de forma circunstancial, tratando de que se mantengan a un monto permanente sin afectar sus ingresos.



*Figura 15.* Evolución de los gastos financieros

*Fuente:* Elaborado por los autores

De acuerdo con el análisis vertical los gastos financieros ocupan en promedio el 2% de los ingresos totales, estos han ido disminuyendo el año 2015 al 2016 se ha reducido en un 14%, para el siguiente año 2017 se redujo en 100%, no mostrando pagos financieros, pero para el 2018 se figuró el monto de S/. 4,971.00. Han tratado de controlar y reducir estos gastos exponiendo un escenario óptimo para la empresa.

### **Evaluación de los ratios de liquidez, gestión, solvencia, rentabilidad de los años 2015 – 2018**

Tabla 15.  
*Ratios de Liquidez*

<b>Ratios de Liquidez</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Liquidez General	Activo Corriente	1.25	1.39	1.38	1.48
	Pasivo Corriente				
Prueba Ácida	Act. Cte. - Inventarios	0.15	0.30	0.24	0.25
	Pasivo Corriente				
Prueba Defensiva	Caja y Bancos	0.14	0.27	0.09	0.25
	Pasivo Corriente				
Capital de Trabajo	Act. Cte. - Pas. Cte	S/. 53930	S/. 66048	S/. 53345	S/. 39163

*Fuente:* Elaborado por los autores

De acuerdo al análisis y los cálculos mostrados en el cuadro, la empresa cuenta con capacidad para poder hacer frente a sus cuentas de corto plazo, teniendo como indicadores del 1.48 – 1.25 del año 2015 y 2018 respectivamente, encontrándose dentro del indicador óptimo para esta ratio. Con respecto a la prueba ácida, indica que la mayor concentración de liquidez se encuentra en los inventarios, alcanzando el 0.25; 0.24; 0.30; 0.15 del año 2015 al 2018 respectivamente mostrando respaldo de las cuentas del activo corriente frente al pasivo. La prueba defensiva también revela que la empresa puede hacer frente a sus cuentas de corto plazo con los activos que posee en caja y bancos el cual de los años 2015 al 2018 arrojan indicadores del 25%; 9%; 27% y 14% de liquidez para operar sin recurrir a sus flujos de venta. Por último, el ratio de capital de trabajo muestra un escenario óptimo al dar montos positivos el cual manifiesta que se cuenta con capital para responder obligaciones a terceros. Una de las fortalezas que posee la empresa es que no realiza ventas al crédito, todas sus ventas son al contado lo que le permite tener indicadores positivos de liquidez.

Tabla 16.  
*Ratios de gestión*

Ratios de Gestión		2018	2017	2016	2015
Rotación de Inventario	Costo de ventas Nivel de Inv. Promedio	1.68	1.86	2.15	5.20
* Nivel de Inv. Promedio	Inv. Inic. + Inv. Final	S/.	S/.	S/.	S/.
Días	2	211,697.00	172,464.50	130,873.50	50,093.50
conversion de Inventario	360	214	193	167	69
Periodo de Pago a Proveedores	Rotación de Inventario Cta.xPagar Promedio*360 Compras a proveedores	64.78	42.57	33.37	7.49
* Cx Pag. Promedio	CxPag. Inic. + CxPag. Fin.	S/.	S/.	S/.	S/.
Promedio de Ctas x Pag.	2	63,977.00	37,964.00	26,087.50	5,416.00
Rotación de Caja y Bancos	360	6	8	11	48
Rotación de Caja y Bancos	Rotación Ctas. por Pag.	26.1	44.5	13.4	24.3
Rotación de Activos Totales	Caja y Bancos * 360 Ventas Totales	1.51	1.54	1.69	2.44
	Ventas Totales Activos Totales				

*Fuente:* Elaborado por los autores

Los ratios de gestión indican que la rotación de inventarios ha ido disminuyendo en los dos últimos años del 2017 al 2018 con indicadores del 1.68 y 1.86 respectivamente, al interpretarlo en días sería que cada 214 y 193 días ocurre la rotación de inventario y al año los indicadores antes mencionados. Anteriormente, partiendo del año 2015 al 2016, esto sucedía 2.15 y 5.20 veces al año lo que significa cada 167 y 69 días la rotación de inventario. Hay que tener en cuenta que en los primeros años la empresa contaba con menor cantidad de mercadería y la movilización era más frecuente, el escenario cambia en los dos últimos años que se ha provisionado de mayor mercadería de la que acostumbra tener provocando lentitud en su rotación. Con respecto al periodo de pago de los proveedores también existe una extensión de días comparando el primer año 2015 que cada 7.49 días con el ultimo de nuestro análisis del 2018 es cada 64.78 días, lo que significa 48 veces al año mientras que el otro 6 veces al año.

Esto tiene mucho que ver con la obtención de mercadería y su poca rotación, hay que tener en cuenta que la acumulación de mercadería a pesar de no ser un producto perecible se tendría que evaluar los niveles adecuados de rotación posibles acompañado de un plan de marketing que establezca los canales de distribución que ayuden a evitar el stock. Por otro lado, la rotación de caja y bancos han demostrado cubrir como máximo de días 44.5 del año 2017 y como mínimo de días 13.4 del año 2012, esto proporciona capacidad por parte de la empresa al tener que enfrentar días de venta sin ser afectado el flujo de ventas. Además, el valor de la inversión efectuada de acuerdo al ratio de rotación de los activos representa el 2.44; 1.69; 1.54; 1.51 del año 2015 al 2018 respectivamente, generando recuperación de inversión en los activos favoreciendo y fortaleciendo las cuentas de activos.

Tabla 17.  
*Ratios de solvencia*

<b>Ratios de Solvencia</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Estructura del Capital	Pasivo Total	4.04	2.53	2.65	1.94
	Patrimonio				
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	80%	72%	73%	66%
	Activo Total				
Cobertura de Gastos Financieros	Utilidad Operativa	4.7	0	2.6	2.3
	Gastos Financieros				
Cobertura de Gastos Fijos	Utilidad Bruta	1.66	1.82	2.22	3.51
	Gastos Fijos				

*Fuente:* Elaborado por los autores

Con respecto a su estructura de capital, la empresa, demuestra estar muy endeudada, sobrepasa el doble de deuda con respecto a su patrimonio, comenzando desde el 2015 con el 1.94, llegando en el 2018 con 4.04, mostrando una gran debilidad con respecto a la solvencia, un patrimonio que no cuenta con la capacidad para enfrentar el total de los pasivos. El siguiente ratio que, es razón de endeudamiento, reafirma una mayor participación del pasivo con respecto al total de sus activos que se ha ido incrementando para el 2015 mostrando 66% de participación del pasivo, seguido de los 73%; 72% y 80% de los años consecutivos hasta el 2018 respectivamente.

Con respecto a los gastos financieros, éstos, si pueden ser cubiertos con la utilidad operativa que genera la empresa, los cuales cubren con el mayor del 100% en cada año de cálculo. Como se puede observar del año 2015 con el 2.3% lo que significa 2.3 veces más que tiene la utilidad operativa para cubrir sus gastos financieros, logrando la utilidad operativa para el 2018 el 4.7 veces cubrir sus gastos financieros. Por otro lado, las coberturas de los gastos fijos tienen indicadores del 3.51; 2.22; 1.82; 1.66 del año 2015 al 2018 respectivamente, estos han ido disminuyendo cada año por motivo que los costos fijos han aumentado ya que en este caso están constituidos por los gastos administrativos los cuales, considerando solo la utilidad bruta, pueden ser cubiertos en su totalidad a pesar del incremento de estos gastos.

Tabla 18.  
*Ratios de rentabilidad*

<b>Ratios de Rentabilidad</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Margen	Utilidad Neta Ventas	0.03	0.04	0.04	0.04
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta Capital o Patrimonio	23%	19%	22%	27%
Rendimiento sobre la Inversión (ROA)	Utilidad Neta Activo Total	5%	5%	6%	9%
Utilidad Activo	Utilidad operativa Activo total	9%	8%	14%	23%
Utilidad Ventas	Utilidad Operativa Ventas	6%	5%	8%	10%
Margen de beneficio Neto	Utilidad antes de Impuestos Ventas	4.4%	5.0%	5.1%	5.4%
Multiplicador de capital= apalancamiento financiero	Activo Total Patrimonio	5.04	3.53	3.65	2.94
DUPONT	Margen X RD Ac X M De capital	23%	19%	22%	27%

<b>Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)</b>				
<b>Aplicando la formula nos queda</b>				
1. (Utilidad neta/Ventas).	0.03	0.04	0.04	0.04
2. (Ventas/Activo fijo total)	1.51	1.54	1.69	2.44
3. (Multiplicador del capital = Apa. financiero = Activos/Patrim)	5.04	3.53	3.65	2.94
<b>Índice Rentabilidad DUPONT</b>	<b>0.23</b>	<b>0.19</b>	<b>0.22</b>	<b>0.27</b>

Fuente: Elaborado por los autores

La utilidad genera un rendimiento sobre el patrimonio en un 23% para el año 2018 en el 2017 generó un rendimiento 19%, el siguiente año 2016 un rendimiento del 22% y el ultimo del 27% del año 2015. A pesar de mantener indicadores positivos y generar un cierto % de rendimiento al patrimonio, esto todavía no es del todo suficiente para generar sostenibilidad en el patrimonio el cual ha sido demostrado en los ratios de solvencia. Siguiendo con el análisis de rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, tomando para esta comparación al activo total, aporta en un 5% en el año 2015 manteniéndose con el mismo porcentaje en año anterior, el año 2016 con un 6% y el año 2015 con un 9%, logrando incrementar su rentabilidad al activo total de manera lenta con aportación de porcentajes pequeños.

Además, evaluando las utilidades del activo, se observa que la utilidad operativa incrementa la rentabilidad del activo en un 23 % en el año 2015 y esto fue bajando hasta llegar en el año 2018 en un 9% debido a que gran parte de la utilidad operativa disminuye por el aumento de los gastos administrativos teniendo menor cantidad que pueda dar mayor rendimiento la utilidad operativa al activo. Por otro lado, la utilidad operativa ha generado un rendimiento sobre las ventas en un 9 % en el año 2015, seguido del 8% para el 2016 y del 5% para el 2017, finalizando con un 6% para el año 2018, mostrando un comportamiento desfavorable para la empresa ya que le rendimiento de la utilidad va disminuyendo y esto es debido a que hay gastos que se han incrementado afectando la utilidad operativa y por consiguiente el rendimiento de las ventas.

Con este último ratio DUPONT el cálculo es más riguroso con respecto al rendimiento de las utilidades antes del impuesto sobre las ventas, obteniendo porcentajes, aunque positivos pero bajos como es en el 2015 del 5.4% y esto va disminuyendo porque la obtención de las utilidades antes de los impuestos va afectado de cuentas anteriores que han incrementado en su monto y por consiguiente ha reducido esta cuenta, llegando al 2018 con un indicador del 4.4%.

### **Análisis de la rentabilidad a través de un flujo de caja año 2015 – 2018, utilizando herramientas de evaluación financiera**

Los datos para la evaluación del flujo de caja fueron extraídos del estado de resultados integrales de los años 2015 al 2018, los cuales podrán ser visualizados en las siguientes tablas:

Tabla 19.

*Flujo de caja económico-financiero de los años 2015 al 2018*

<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ingresos		354.428,34	391.411,90	426.247,86	488.517,64
Inversión total	200.000,00				
Egresos					
Costo de venta		260.281,00	281.401,00	321.013,00	355.522,00
Gastos operativos		11.425,00	22.708,00	22.067,00	35.182,00
Gastos					
Impuesto a la renta		4.860,00	5.083,00	5.444,00	5.578,00
IGV		7.214,76	9.054,72	7.238,52	10.525,68
Flujo económico					
Flujo económico neto	- 200.000,00	70.647,58	73.165,18	70.485,34	81.709,96
Flujo financiero					
Préstamo	35.000,00				
Intereses		12.457,00	10.653,00	-	4.971,00
	165.000,00				
Flujo financiero neto	- 165.000,00	58.190,58	62.512,18	70.485,34	76.738,960

*Fuente:* Elaborado por los autores

Tabla 20.

*Indicadores de rentabilidad*

<b>INDICADORES</b>	<b>Económico</b>	<b>Financiero</b>
COK	19%	22%
TIR	17%	21%
Actualización	192.194,58 €	163.153,44 €
VAN	-7.805,42	-1.846,56
RBC	0,96	0,99
PERIODO DE RECUPERO	Económico	Financiero
AÑO	2,80	2,63
MESES	3,48	7,32
DIAS	14,4	9,6

*Fuente:* Elaborado por los autores

## **V. Propuesta**

### **5.1. Propuesta de Planeamiento Financiero de la empresa comercializadora Inversiones H&M S.R.L.**

Para mejorar la situación económica y financiera de la empresa Comercializadora Inversiones H&M S.R.L., se propone la ejecución del siguiente Planeamiento Financiero para el año 2019. El planeamiento financiero es una actividad de gestión interna que utiliza procesos facilitando a las MYPES la toma de decisiones de sostenibilidad financiera de corto y largo plazo. Para realizar el Planeamiento financiero de la empresa H & M Inversiones SAC. Se realizaron los siguientes pasos:

#### **Primer Paso**

- Se utiliza los estados financieros de la empresa: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados
- Análisis de situación actual: FODA
- Análisis vertical y Horizontal de los estados financieros

#### **Segundo Paso**

- Análisis de gestión de inventario: Clasificación ABC

#### **Tercer paso:**

- Proyección de ventas
- Proyección de estados financieros

#### **Cuarto paso**

- Presupuesto Maestro
- Flujo de caja proyectado
- Análisis de ratios financieros:

Ratios de Liquidez

Ratios de Gestión

Ratios de Solvencia

Ratios de Rentabilidad

Tabla 21.  
Objetivo general y específicos del plan

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
Implementar el planeamiento financiero para mejorar la situación económica y financiera de la empresa Comercializadora Inversiones H&M S.R.L	Análisis y diagnóstico de los estados financieros históricos (2015 – 2018).	Desarrollar un diagnóstico de situación económica y financiera, aplicando:
	Análisis situacional de la empresa ( FODA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis vertical y horizontal de los estados financieros.</li> <li>- Análisis de ratios financieros</li> <li>- Identificar factores internos y externos de la empresa.</li> <li>- Cuadro matriz del cruce de factores, para la determinación de estrategias.</li> <li>- Ponderación de los cuadros matriz MEFI y MEFE y su respectiva interpretación.</li> </ul>
	Elaborar y evaluar los estados financieros proyectados del año 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Gestión de inventarios: Clasificación ABC</li> <li>- Proyección de ventas</li> <li>- Presupuesto Maestro</li> <li>- Flujo de caja proyectado</li> <li>- Proyección de Estados Financieros</li> <li>- Aplicación de ratios financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ratios de Liquidez</li> <li>o Ratios de Gestión</li> <li>o Ratios de Rentabilidad</li> <li>o Ratios de Solvencia</li> </ul> </li> </ul>
	Evaluar la efectividad del Planeamiento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura económica - financiera</li> <li>- Análisis Dupont</li> </ul>

*Fuente:* Elaborado por los autores

Tabla 22

*Matriz OMEM (Objetivos, metas, estrategias y métrica)*

<b>Empresa : Empresa Comercializadora INVERSIONES H &amp; M SRL</b>					
Tipo de Planeamiento: Planeamiento Financiero para la empresa comercializadora Inversiones H & M SRL.					
Objetivo General	Tiempo	Objetivo Especifico	META	P. ESTRATEGIA	INDICADOR
Realizar el Planeamiento financiero para lograr rentabilidad en la empresa comercializadora H & M Importaciones S.RL.	CORTO PLAZO (1 AÑO)	Análisis y diagnóstico de los estados financieros históricos (2015 – 2018).	Conocer el grado de impacto económico o financiero que genera el planeamiento financiero en la rentabilidad de la empresa Inversiones H& M para el año 2019	<b>Gestión de efectivo</b> Inventarios: Reducción de los inventarios, utilizando la herramienta logística de la clasificación ABC	Ciclo de caja = días de inventario + días de cobro – días de pago
		Análisis situacional de la empresa (FODA)		<b>Negociación con proveedores</b> Negociación de pago del 50 % al contado y 50% al crédito con los proveedores	Margen Operativo = Utilidad operativa / ventas
		Elaborar y evaluar los estados financieros proyectados del año 2019		<b>Sobre los costos:</b> Controlar los gastos administrativos reduciéndolos para el año 2019	ROA = Utilidad Neta / Activa ROE = Utilidad Neta / Patrimonio
		Evaluar la efectividad del planeamiento financiero			

*Fuente:* Elaborado por los autores

## 5.2. Ejecución de Planeamiento Financiero

### Análisis de la Gestión de Inventarios - Clasificación ABC

Según el resultado de los análisis del año 2015 al 2018, se mostraron incremento en los ratios de inventarios, los cuales a continuación se realiza un análisis y clasificación de ellos, valiéndose para ello de la herramienta de clasificación ABC y tomando en cuenta los productos que contienen la mayor cantidad de ventas. En tal propósito se procedió a la realización del siguiente cuadro:

Tabla 23.  
Relación de compras y ventas de la empresa año 2018

ITEM	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UM	VENTA ANUAL EN UNIDADES	PRECIO DE COMPRAS	COMPRAS TOTALES	%	% ACUMULADO	CLASIFICACION	INVERSION
1	SUPRESOR DE PICO 6TOMAS 1.8MT 2500W - 50/60HZ	UND	916.00	\$/. 33.22	\$/. 30,435.58	6%	6%	A	80.17%
2	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO BASIC	UND	912.00	\$/. 7.76	\$/. 7,092.11	6%	13%	A	
3	SUPRESOR DE PICOS UNIVERSAL 6TOMAS	UND	767.00	\$/. 18.35	\$/. 14,097.98	5%	18%	A	
4	TOMACORRIENTE UNIVERSAL 1M 2P 16A MAGIC	UND	759.00	\$/. 7.01	\$/. 5,364.44	5%	23%	A	
5	SUPRESOR DE PICO 6TOMAS 0.8MT 2200W - 50/60HZ	UND	747.00	\$/. 14.14	\$/. 10,561.75	5%	29%	A	
6	FOCO AHORRADOR ECO TWISTER 12 W E27 LUZ CALIDAD	UND	565.00	\$/. 6.01	\$/. 3,430.08	4%	33%	A	
7	INTERRUPTOR DIFERENCIAL EASY9 MCB 2x25A	UND	556.00	\$/. 68.52	\$/. 38,127.18	4%	37%	A	
8	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE DORADO METALLIC	UND	524.00	\$/. 10.75	\$/. 5,653.94	4%	40%	A	
9	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO GENESIS	UND	520.00	\$/. 7.75	\$/. 4,043.75	4%	44%	A	
10	SUPRESOR DE PICO 6TOMAS 0.9mt 2200W - 50/60HZ	UND	466.00	\$/. 17.61	\$/. 8,235.94	3%	47%	A	
11	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO BASIC	UND	456.00	\$/. 5.46	\$/. 2,491.52	3%	50%	A	
12	FOCO LED BULBO E27 15W LUZ FRIA X 2U	UND	438.00	\$/. 13.94	\$/. 6,115.87	3%	53%	A	
13	CINTA DE DOBLE CONTACTO 19 MM X 5 METROS	UND	365.00	\$/. 3.61	\$/. 1,329.54	3%	56%	A	
14	SOCKET E27 4 1/2" OCTAGONAL PORCELANA	UND	365.00	\$/. 3.52	\$/. 1,290.11	3%	58%	A	
15	INTERRUPTOR DOBLE BLANCO BASIC	UND	356.00	\$/. 6.34	\$/. 2,265.07	2%	61%	A	
16	INTERRUPTOR SIMPLE BLANCO BASIC	UND	319.20	\$/. 4.95	\$/. 1,579.61	2%	63%	A	
17	ALAMBRE 14 AWG AZUL x 100 METROS	ROLLO	264.00	\$/. 64.76	\$/. 17,095.73	2%	65%	A	
18	ALAMBRE 14 AWG NEGRO x 100 METROS	ROLLO	264.00	\$/. 64.76	\$/. 17,095.73	2%	67%	A	
19	CINTA AISLANTE 1700 BLANCA 3/4" x18 METROS	UND	256.00	\$/. 4.95	\$/. 1,266.85	2%	69%	A	
20	ALAMBRE 14 AWG ROJO x 100 METROS	ROLLO	254.00	\$/. 64.76	\$/. 16,448.14	2%	70%	A	
21	INTERRUPTOR DIFERENCIAL 2x25A 30MA 230V	UND	246.00	\$/. 84.83	\$/. 20,869.14	2%	72%	A	
22	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2x25A 220V-10KA	UND	228.00	\$/. 21.91	\$/. 4,996.72	2%	74%	A	
23	INTERRUPTOR SIMPLE DORADO METALLIC	UND	228.00	\$/. 9.95	\$/. 2,256.58	2%	75%	A	
24	INTERRUPTOR SIMPLE NEGRO BASIC	UND	228.00	\$/. 4.24	\$/. 967.11	2%	77%	A	
25	SOCKET E27 OVAL ROSCA BLANCO	UND	228.00	\$/. 5.66	\$/. 1,289.48	2%	79%	A	
26	CABLE THW 14AWG NEGRO X ROLLO	ROLLO	225.00	\$/. 66.31	\$/. 14,872.44	2%	80%	A	
27	ALAMBRES 14 AW AZUL X 100 METROS	ROLLO	200.00	\$/. 91.04	\$/. 18,212.84	1%	82%	B	
28	TOMA TELEFONICA + COAXIAL DORADO METALLIC	UND	200.00	\$/. 11.31	\$/. 2,262.24	1%	83%	B	
29	ALAMBRES 14 AW BLANCO X 100 METROS	ROLLO	183.00	\$/. 91.04	\$/. 16,664.75	1%	84%	B	
30	SOCKETE27 PARA INTEMPERIE CON CORDONES FLEXIBLES	UND	182.00	\$/. 3.51	\$/. 643.34	1%	86%	B	
31	ALAMBRES 14 AW ROJO X 100 METROS	ROLLO	173.00	\$/. 91.04	\$/. 15,754.11	1%	87%	B	
32	CABLE MELLIZO 18 AWG 100 MT	ROLLO	165.00	\$/. 45.51	\$/. 7,512.80	1%	88%	B	
33	CARRETE CABLE NMT (SITO) 2X14AWG 300/500V	METRO	146.00	\$/. 4.95	\$/. 722.54	1%	89%	B	
34	SOCKET DICROICO PARA GU10 +10 CM DE CABLE	UND	132.00	\$/. 1.77	\$/. 233.25	1%	90%	B	
35	ADAPTADOR UNIVERSAL REDONDO 16 A	UND	114.00	\$/. 3.61	\$/. 415.24	1%	91%	B	
36	CAJA OCTAGONAL 4x4	UND	109.00	\$/. 0.71	\$/. 76.61	1%	91%	B	
37	ENCHUFE IP44 32AMP 3P + T 250V 9H AZUL	UND	100.00	\$/. 21.21	\$/. 2,120.85	1%	92%	B	
38	INTERRUPTOR DIFERENCIAL EASY9 MCB 2x40A	UND	100.00	\$/. 84.83	\$/. 8,483.35	1%	93%	B	
39	SOCKET PARA FLUORESCENTE RECTO MONAIE EXTERIOR	UND	100.00	\$/. 2.61	\$/. 261.51	1%	94%	B	
40	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2x16A 220V-10KA	UND	98.00	\$/. 22.66	\$/. 2,216.95	1%	94%	B	
41	JACK RJ45 CAT5E BLANCO	UND	98.00	\$/. 4.66	\$/. 450.33	1%	95%	B	
42	LLAVES TERNOMAGNETICAS 2 X 32A 220V-10KA	UND	97.00	\$/. 18.22	\$/. 1,766.65	1%	96%	C	
43	CABLE GPT 16 AWG GRIS X ROLLO	ROLLO	91.00	\$/. 24.28	\$/. 2,209.82	1%	96%	C	
44	SOCKET E27 RECTO PARA PARED PORCELANA	UND	91.00	\$/. 2.88	\$/. 257.35	1%	97%	C	
45	CABLE THW 12AWG VERDE X ROLLO	ROLLO	82.00	\$/. 100.35	\$/. 8,231.75	1%	97%	C	
46	CABLE THW 14AWG AMARILLO X ROLLO	ROLLO	82.00	\$/. 66.09	\$/. 5,419.68	1%	98%	C	
47	CAJA DE PASO RECTANGULAR 4x2"	UND	80.00	\$/. 0.71	\$/. 56.56	1%	99%	C	
48	CABLE THW 12AWG AMARILLO X ROLLO	ROLLO	73.00	\$/. 92.01	\$/. 6,716.00	1%	99%	C	
49	CABLE TW 12AWG ROJO X ROLLO	ROLLO	73.00	\$/. 99.11	\$/. 7,235.34	1%	100%	C	
50	CABLE NH-80 450/750V 4MM2 NEGRO X ROLLO	ROLLO	63.00	\$/. 132.21	\$/. 8,328.33	0%	100%	C	

Fuente: Elaborado por los autores

Tomando como base las condiciones de Pareto, se tiene la siguiente clasificación: A= 0-80%; B= 81- 95 %; C= 96-100%, obteniendo los siguiente resultados:

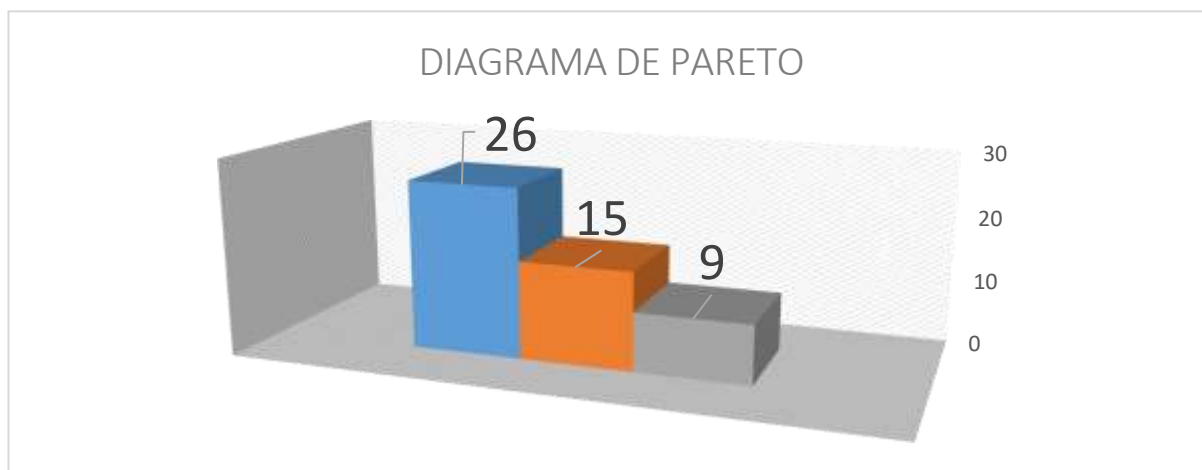
Tabla 24.  
*Clasificación de Pareto*

RANGOS	CLASIFICACION	%	N° DE ELEMENTOS	% ARTICULOS	% PARTICIPACION	% INVERSION	% ACUMULACION
0 - 80%	A	0- 80%	26	2600%	52%	80.17%	80.17%
81%-95%	B	81-95%	15	1500%	30%	14.70%	94.88%
96%-100%	C	96-100%	9	900%	18%	5.12%	100.00%
TOTALES			50	5000%	100%	100.00%	

*Fuente:* Elaborado por los autores

Con los resultados obtenidos se tiene:

- Clasificación A (Rango 0- 80%): Conformado por 26 productos
- Clasificación B (Rango 81- 95%): Conformado por 15 productos
- Clasificación C (Rango 96 – 100%): Conformado por 9 productos
- Total: 50 productos



*Figura 16.* Diagrama de Pareto

*Fuente:* Elaborado por los autores

**Conclusión:**

El procedimiento de clasificación sirvió para identificar los productos que tienen mayor impacto en las ventas, las cuales sirven para realizar las proyecciones de ventas del siguiente año. Valiéndose de la clasificación de Pareto, se tiene que la clasificación A es quien representa los productos con mayor venta, con una participación del 80%, por lo que se utilizará esta clasificación para proyectar el año 2019.

## Proyección de ventas

Conociendo la clasificación de los productos, se procede a realizar las proyecciones de venta, las cuales se desarrollan en base al método de la regresión lineal; por la semejanza de la tendencia del año anterior con el proyectado.

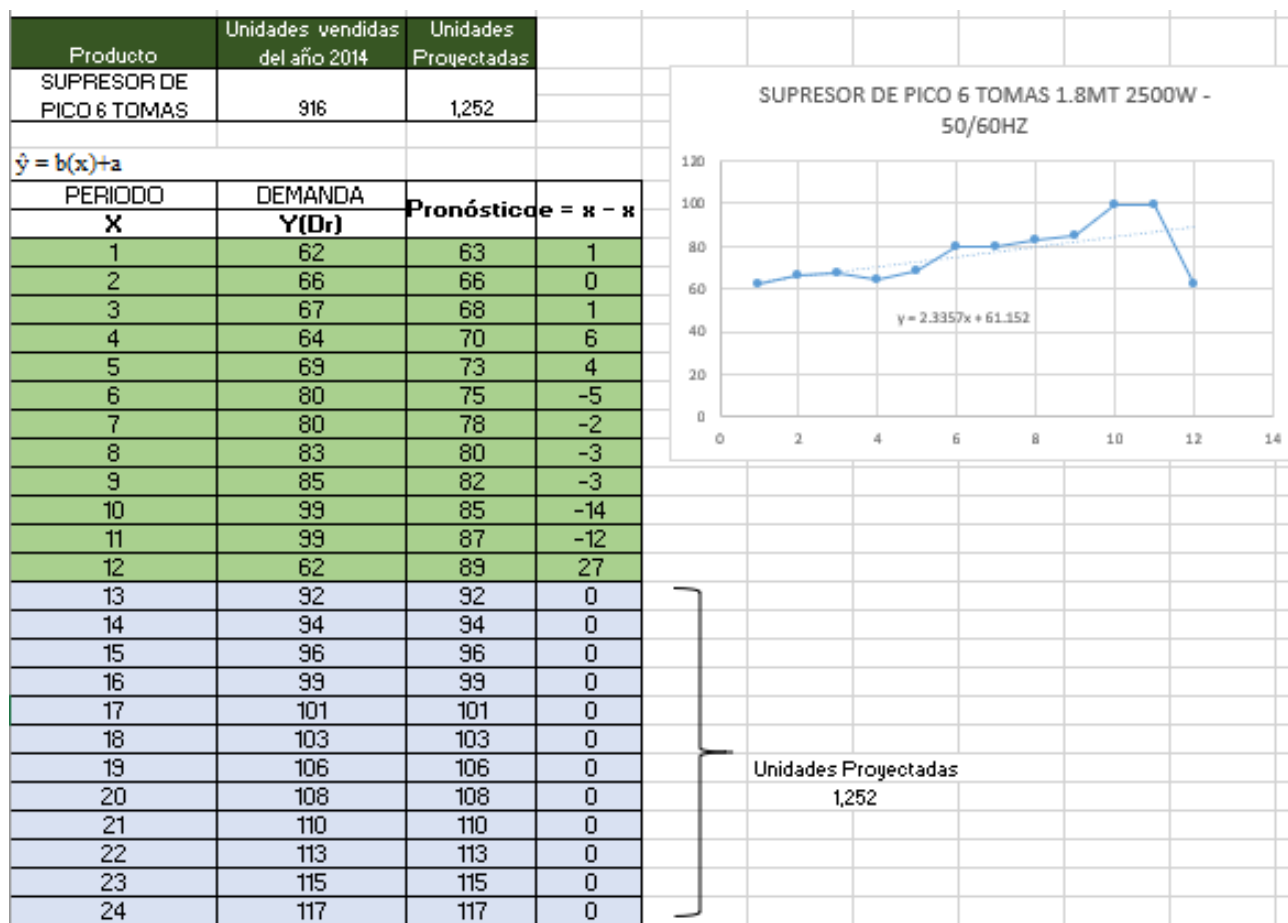


Figura 17. Proyección de ventas

Fuente: Elaborado por los autores

Seguidamente se procedió a realizar las proyecciones de venta en los 26 productos de la clasificación A, obteniendo como resultado el siguiente cuadro:

Tabla 25.  
Relación de compras y ventas de la empresa año 2019

RELACION DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA INVERSIONES H&M - AÑO 2019							
ITEM	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UM	VENTA ANUAL EN UNIDADES	PRECIO DE COMPRAS	COMPRAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS TOTALES
1	SUPRESOR DE PICO 6 TOMAS 1.8MT 2500W - 50/60HZ	UND	1252.00	S/. 33.23	S/. 41,599.73	S/. 39.87	S/. 49,919.67
2	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO BASIC	UND	1258.00	S/. 7.78	S/. 9,782.76	S/. 9.33	S/. 11,739.31
3	SUPRESOR DE PICOS UNIVERSAL 6 TOMAS	UND	971.00	S/. 18.38	S/. 17,847.64	S/. 22.06	S/. 21,417.17
4	TOMACORRIENTE UNIVERSAL 1M 2P 16A MAGIC	UND	990.00	S/. 7.07	S/. 6,997.12	S/. 8.48	S/. 8,396.55
5	SUPRESOR DE PICO 6 TOMAS 0.8MT 2200W - 50/60HZ	UND	996.00	S/. 14.14	S/. 14,082.33	S/. 16.97	S/. 16,898.80
6	FOCO AHORRADOR ECO TWISTER 12 W E27 LUZ CALIDAD	UND	718.00	S/. 6.07	S/. 4,358.94	S/. 7.29	S/. 5,230.73
7	INTERRUPTOR DIFERENCIAL EASY9 MCB 2x25A	UND	731.00	S/. 68.57	S/. 50,127.64	S/. 82.29	S/. 60,153.17
8	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE DORADO METALLIC	UND	807.00	S/. 10.79	S/. 8,707.53	S/. 12.95	S/. 10,449.04
9	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO GENESIS	UND	648.00	S/. 7.78	S/. 5,039.13	S/. 9.33	S/. 6,046.96
10	SUPRESOR DE PICO 6 TOMAS 0.9mt 2200W - 50/60HZ	UND	663.00	S/. 17.67	S/. 11,717.68	S/. 21.21	S/. 14,061.22
11	TOMACORRIENTE UNIVERSAL DOBLE BLANCO BASIC	UND	631.00	S/. 5.46	S/. 3,447.69	S/. 6.56	S/. 4,137.23
12	FOCO LED BULBO E27 15W LUZ FRIA X 2U	UND	596.00	S/. 13.96	S/. 8,322.05	S/. 16.76	S/. 9,986.46
13	CINTA DE DOBLE CONTACTO 19 MM X 5 METROS	UND	570.00	S/. 3.64	S/. 2,076.26	S/. 4.37	S/. 2,491.52
14	SOCKET E27 4 1/2" OCTAGONAL PORCELANA	UND	570.00	S/. 3.53	S/. 2,014.72	S/. 4.24	S/. 2,417.66
15	INTERRUPTOR DOBLE BLANCO BASIC	UND	564.00	S/. 6.36	S/. 3,588.47	S/. 7.64	S/. 4,306.17
16	INTERRUPTOR SIMPLE BLANCO BASIC	UND	520.00	S/. 4.95	S/. 2,573.29	S/. 5.94	S/. 3,067.95
17	ALAMBRE 14 AWG AZUL x 100 METROS	ROLLO	442.00	S/. 64.8	S/. 28,622.40	S/. 77.71	S/. 34,346.88
18	ALAMBRE 14 AWG NEGRO x 100 METROS	ROLLO	437.00	S/. 64.76	S/. 28,298.61	S/. 77.71	S/. 33,958.33
19	CINTA AISLANTE 1700 BLANCA 3/4" x 18 METROS	UND	452.00	S/. 4.95	S/. 2,236.79	S/. 5.94	S/. 2,684.14
20	ALAMBRE 14 AWG ROJO x 100 METROS	ROLLO	363.00	S/. 64.76	S/. 23,506.62	S/. 77.71	S/. 28,207.95
21	INTERRUPTOR DIFERENCIAL 2x25A 30MA 230V	UND	390.00	S/. 84.83	S/. 33,085.22	S/. 101.80	S/. 39,702.26
22	INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2x25A 220V-10KA	UND	309.00	S/. 21.92	S/. 6,771.87	S/. 26.30	S/. 8,126.24
23	INTERRUPTOR SIMPLE DORADO METALLIC	UND	328.00	S/. 9.90	S/. 3,246.31	S/. 11.88	S/. 3,895.57
24	INTERRUPTOR SIMPLE NEGRO BASIC	UND	364.00	S/. 4.24	S/. 1,543.98	S/. 5.09	S/. 1,852.77
25	SOCKET E27 OVAL ROSCA BLANCO	UND	367.00	S/. 5.66	S/. 2,075.60	S/. 6.79	S/. 2,490.72
26	CABLE THW 14AWG NEGRO X ROLLO	ROLLO	382.00	S/. 66.10	S/. 25,250.10	S/. 79.32	S/. 30,300.12
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 346,921</b>		<b>S/. 416,305</b>

Fuente: elaborado por las autoras

### Presupuesto Maestro

Teniendo los resultados del valor de compras y ventas proyectados, se procede a elaborar los presupuestos, los cuales servirán de base para la elaboración de los estados financieros y el flujo de caja proyectado.

Tabla 26.  
Presupuesto 1

**INVERSIONES H& M SRL.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**  
PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO: 01

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
1 = n/a	VENTAS EN UNIDADES														
2 = n/a	VALOR DE VENTA UNITARIO														
3 = dato	VENTAS BRUTA EN SOLES		32,350	32,965	32,940	33,919	33,970	33,950	33,980	34,900	35,730	36,870	37,990	36,740	
4 = 3x0.18	I.G.V.		5,823	5,934	5,929	6,105	6,115	6,111	6,116	6,282	6,431	6,637	6,838	6,613	
5 = 3+4	VENTAS GRAVADAS EN SOLES:		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 27.  
Presupuesto 2

**INVERSIONES H& M SRL.**  
**PRESUPUESTO DE COBRANZAS A CLIENTES**  
PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO: 02

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
6 = 5x0.40	COBRANZAS CONTADO (100%)		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	
7 = n/a	COBRANZAS A 30 DIAS (0%)														
9 = 6+7+8	TOTAL COBRANZAS PERIODO:		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 28.  
Presupuesto 3

**INVERSIONES H& M SRL.**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES**  
PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO: 03

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
10 = 13 (d)	SALDO INICIAL CTAS x COBRAR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 = 5	VENTAS GRAVADAS DEL PERIODO		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	
12 = 9	COBRANZAS DEL PERIODO		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	
13 = 10+11-12	SALDO FINAL CTAS x COBRAR:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

OBSERVACIÓN: el Saldo Final de Cuentas por Cobrar a Clientes es CERO (0) todos los meses, porque se parte del supuesto que las ventas de mercadería son al CONTADO.

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 29.  
Presupuesto 4

**INVERSIONES H& M SRL.**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS**  
PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO: 04

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
14 = n/a	VENTAS MES EN UNIDADES														
15 = n/a	STOCK MINIMO UNIDADES (Invent. Final)														
16 = n/a	COMPRAS BRUTAS EN UNIDADES														
17 = n/a	INVENTARIO INICIAL EN UNIDADES														
18 = n/a	COMPRAS NETAS EN UNIDADES														
19 = n/a	VALOR DE COMPRA UNITARIO														
20 = 3 ÷ 1.2	COMPRAS BRUTAS EN SOLES		26,958	27,471	27,450	28,266	28,308	28,292	28,317	29,083	29,775	30,725	31,658	30,617	
21 = 20x0.18	I.G.V.		4,853	4,945	4,941	5,088	5,096	5,093	5,097	5,235	5,360	5,531	5,699	5,511	
22 = 20+21	COMPRAS GRAVADAS EN SOLES:		31,811	32,416	32,391	33,354	33,404	33,384	33,414	34,318	35,135	36,256	37,357	36,128	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 30.  
Presupuesto 5

**INVERSIONES H& M SRL.**

PRESUPUESTO: 05

**PRESUPUESTO DE PAGOS A PROVEEDORES**

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	
23 = 22x0.50	PAGOS CONTADO (50%)		15,905	16,208	16,196	16,677	16,702	16,692	16,707	17,159	17,567	18,128	18,678	18,064	
24 = 22x0.50 (d)	PAGOS A 30 DIAS (50%)			15,905	16,208	16,196	16,677	16,702	16,692	16,707	17,159	17,567	18,128	18,678	
26 = 23+24	TOTAL PAGOS PERIODO:		15,905	32,113	32,403	32,873	33,379	33,394	33,399	33,866	34,726	35,695	36,806	36,742	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 31.  
Presupuesto 6

**INVERSIONES H& M SRL.**

PRESUPUESTO: 06

**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES**

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
27 = 30 (d)	SALDO INICIAL CTAS x PAGAR		93,369	109,274	109,577	109,565	110,046	110,071	110,061	110,076	110,528	110,936	111,497	112,047	
28 = 22	COMPRAS GRAVADAS DEL PERIODO		31,811	32,416	32,391	33,354	33,404	33,384	33,414	34,318	35,135	36,256	37,357	36,128	
29 = 26	PAGOS DEL PERIODO		15,905	32,113	32,403	32,873	33,379	33,394	33,399	33,866	34,726	35,695	36,806	36,742	
30 = 27+28-29	SALDO FINAL CTAS x PAGAR	93,369	109,274	109,577	109,565	110,046	110,071	110,061	110,076	110,528	110,936	111,497	112,047	111,433	

OBSERVACIÓN: el Saldo Final de Cuentas por Pagar a Proveedores del mes de diciembre 2018 proviene del Balance General al 31/12/2018 (celda en color naranja)

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 32.  
Presupuesto 7

**INVERSIONES H& M SRL.**

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS**

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO:07

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	<b>DESEMBOLSABLES:</b>														
31 = dato	ALQUILER		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
32 = dato	SERVICIOS DE LUZ		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
33 = dato	EMPAQUES		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
34 = dato	CONTABILIDAD		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
35 = dato	REMUNERACIONES (01 TRABAJADOR)		930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	
36 = 35 x 0.10	AFP		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
37 = 35 x 0.09	ESSALUD		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	
	<b>NO DESEMBOLSABLES:</b>														
38 = dato	DEPRECIACION														
39 = SUMA(31 a 38)	<b>TOTAL GASTOS PERIODO:</b>		<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	<b>2,637</b>	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 33.

## Presupuesto 8

## INVERSIONES H&amp; M SRL.

PRESUPUESTO: 08

## PRESUPUESTO DE LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	1. I.G.V.:														
40 = 3	VENTAS DE MERCADERIAS		32,350	32,965	32,940	33,919	33,970	33,950	33,980	34,900	35,730	36,870	37,990	36,740	
41 = 20	COMPRAS DE MERCADERIAS		26,958	27,471	27,450	28,266	28,308	28,292	28,317	29,083	29,775	30,725	31,658	30,617	
42 = 31	ALQUILERES		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
43 = 32	SERVICIOS DE LUZ		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
44 = 33	EMPAQUES		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
45 = 40-41-42-43-44	VALOR AGREGADO		4,212	4,314	4,310	4,473	4,482	4,478	4,483	4,637	4,775	4,965	5,152	4,943	
46 = 45x0.18	I.G.V. NETO - SFF (SFC)		758	777	776	805	807	806	807	835	860	894	927	890	
47 = 48 (d)	SFC PERIODOS ANTERIORES x APLICAR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
48 = cálculo (condicional)	I.G.V. NETO FINAL - SFC		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
49 = cálculo (condicional)	I.G.V. NETO FINAL - SFF		758	777	776	805	807	806	807	835	860	894	927	890	
50 = 37	2. ESSALUD		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	
51 = 3x0.015	3. PAGO A CTA IMPTO. A LA RENTA		485	494	494	509	510	509	510	524	536	553	570	551	
52 = 49+50+51	TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR:		1,327	1,355	1,354	1,398	1,400	1,399	1,400	1,442	1,479	1,530	1,581	1,525	

OBSERVACIÓN: se parte del supuesto que los servicios de ALQUILER están gravados con IGV.

OBSERVACIÓN: el Impuesto a la Renta Mensual se ha calculado a manera de PAGO A CUENTA a razón del 1.5% de los Ingresos por Ventas.

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 34.

*Presupuesto 9***LA FERRETERÍA SAC.**

PRESUPUESTO: 09

**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS**

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
53 = 55 (d)	SALDO INICIAL MERCADERIAS		240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025
54 = 20	COMPRAS NETAS DEL PERIODO		26,958	27,471	27,450	28,266	28,308	28,292	28,317	29,083	29,775	30,725	31,658	30,617	
55 = dato	SALDO FINAL MERCADERIAS	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025
56 = 53+54-55	<b>COSTO DE VENTAS:</b>		<b>26,958</b>	<b>27,471</b>	<b>27,450</b>	<b>28,266</b>	<b>28,308</b>	<b>28,292</b>	<b>28,317</b>	<b>29,083</b>	<b>29,775</b>	<b>30,725</b>	<b>31,658</b>	<b>30,617</b>	

*Fuente:* Elaborado por los autores

Tabla 35.

## Presupuesto 10

## INVERSIONES H&amp; M SRL.

PRESUPUESTO: 10

## ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	
57 = 3	VENTAS NETAS		32,350	32,965	32,940	33,919	33,970	33,950	33,980	34,900	35,730	36,870	37,990	36,740	416,305
58 = 56	COSTO DE VENTAS		26,958	27,471	27,450	28,266	28,308	28,292	28,317	29,083	29,775	30,725	31,658	30,617	346,921
59 = 57 - 58	UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA		5,392	5,494	5,490	5,653	5,662	5,658	5,663	5,817	5,955	6,145	6,332	6,123	
	GASTOS DE OPERACIÓN														
60 = 31+32+34	Gastos de Administración		1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	
61 = 33+35+36+37	Gastos de Ventas		1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	1,257	
62 = 38	Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
63 = 59-60-61-62	UTILIDAD (PÉRDIDA) DE OPERACIÓN		2,755	2,858	2,853	3,017	3,025	3,022	3,027	3,180	3,318	3,508	3,695	3,487	
	OTROS INGRESOS (GASTOS)														
64 = dato	Ingresos Financieros														
65 = dato	Otros Ingresos														
66 = 103	Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
67 = dato	Otros Gastos														
	UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA		2,755	2,858	2,853	3,017	3,025	3,022	3,027	3,180	3,318	3,508	3,695	3,487	
69 = dato	Participación de los Trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
70 = 51	Impuesto a la Renta		485	494	494	509	510	509	510	524	536	553	570	551	
71 = 68-69-70	UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA		2,270	2,363	2,359	2,508	2,515	2,512	2,517	2,656	2,782	2,955	3,125	2,936	

**OBSERVACIÓN:** Los GASTOS DE ADMINISTRACIÓN agrupan los siguientes conceptos: Alquileres, Servicio de Luz y Contabilidad.

**OBSERVACIÓN:** Los GASTOS DE VENTAS agrupan los siguientes conceptos: Empaques, Remuneraciones, AFP y ESSALUD.

**OBSERVACIÓN:** No se ha calculado la DEPRECIACIÓN MENSUAL DEL ACTIVO FIJO porque no se menciona con qué tasa se va a depreciar.

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 36.  
Presupuesto 11

**INVERSIONES H& M SRL.**

PRESUPUESTO: 11

**PRESUPUESTO DE UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS**

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
72 = 74 (d)	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA AL INICIO	35,561	48,306	50,576	52,939	55,298	57,806	60,321	62,833	65,350	68,007	70,789	73,744	76,870	
73 = 71	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	12,745	2,270	2,363	2,359	2,508	2,515	2,512	2,517	2,656	2,782	2,955	3,125	2,936	
74 = 72+73	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA FINAL:	48,306	50,576	52,939	55,298	57,806	60,321	62,833	65,350	68,007	70,789	73,744	76,870	79,805	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 37.

## Presupuesto 12

## INVERSIONES H&amp; M SRL.

PRESUPUESTO: 12

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	<b>ACTIVO:</b>														
75 = 91	CAJA Y BANCOS	29,983	51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
76 = 13	CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
77 = dato	OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO CTE.	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	3,527	
78 = 55	EXISTENCIAS	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	240,025	
	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		294,873	297,566	299,911	302,945	305,487	307,989	310,522	313,672	316,900	320,467	324,193	326,458	
79 = 48	CREDITO FISCAL IGV (SFC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
80 = dato	INMUEBLES, MAQUINARIA y EQUIPO	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	2,816	
81 = sumatoria de 38	DEPRECIACION ACUMULADA	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	2,440	
82 = [Suma (75 a 80)] - 81	<b>TOTAL ACTIVO:</b>	273,911	295,249	297,942	300,287	303,321	305,863	308,365	310,898	314,048	317,276	320,843	324,569	326,834	
	<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO:</b>														
83 = 52	TRIBUTOS POR PAGAR	-	1,327	1,355	1,354	1,398	1,400	1,399	1,400	1,442	1,479	1,530	1,581	1,525	
84 = 30	CUENTAS POR PAGAR A PROVEED.	93,369	109,274	109,577	109,565	110,046	110,071	110,061	110,076	110,528	110,936	111,497	112,047	111,433	
85 = cálculo	PRÉSTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
86 = [(31+32+33)x1.18]+34+36	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	
87 = dato	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	126,236	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		238,673	239,003	238,990	239,515	239,542	239,532	239,548	240,041	240,487	241,099	241,700	241,029	
88 = dato	CAPITAL SOCIAL	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	
89 = 74	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	48,306	50,576	52,939	55,298	57,806	60,321	62,833	65,350	68,007	70,789	73,744	76,870	79,805	
	<b>PATRIMONIO</b>		56,576	58,939	61,298	63,806	66,321	68,833	71,350	74,007	76,789	79,744	82,870	85,805	
90 = Suma (83 a 89)	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</b>	273,911	295,249	297,942	300,287	303,321	305,863	308,365	310,898	314,048	317,276	320,843	324,569	326,834	

OBSERVACIÓN: Los saldos en color naranja, correspondientes al mes de diciembre 2018, provienen del Balance General al 31/12/2018.

OBSERVACIÓN: el rubro OTRAS CUENTAS POR PAGAR incluye los siguientes conceptos: Alquiler, Servicios de Luz y Empaques, ellos tres (03) adicionado su IGV correspondiente; además también incluye Contabilidad y AFP.

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 38.

## Presupuesto 13

LA FERRETERÍA SAC.  
**FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO**  
 PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2019

PRESUPUESTO: 13

FORMULAS	CONCEPTOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
91 = 105 (d)	<b>SALDO INICIAL DE CAJA:</b>		29,983	51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	
	<b>ENTRADAS DE CAJA:</b>														
92 = 9	Cobranzas a Clientes		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	
93 = dato	Otras Entradas de Caja		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
94 = 92+93	<b>Total Entradas de Caja:</b>		38,173	38,899	38,869	40,025	40,085	40,061	40,096	41,182	42,161	43,507	44,828	43,353	
	<b>DESEMBOLSOS DE CAJA:</b>														
95 = 26	Pagos a Proveedores		15,905	32,113	32,403	32,873	33,379	33,394	33,399	33,866	34,726	35,695	36,806	36,742	
96 = 86 (d)	Otras Cuentas por Pagar		-	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835	
97 = 35	Remuneraciones		930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	
98 = 83 (d)	Tributos (IGV + Renta + ESSALUD)		-	1,327	1,355	1,354	1,398	1,400	1,399	1,400	1,442	1,479	1,530	1,581	
99 = Suma (95 a 98)	<b>Total Desembolsos de Caja:</b>		16,835	36,206	36,524	36,992	37,542	37,559	37,563	38,032	38,934	39,940	41,102	41,089	
100 = 91+94-99	<b>DISPONIBLE NETO DE CAJA:</b>		51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
	<b>FINANCIAMIENTO DE CAJA:</b>														
101 = 112	Préstamos Recibidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
102 = 109	Amortización Capital (Préstamos)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
103 = 110	Pago de Intereses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
104 = 101-102-103	<b>Financiamiento Neto:</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
105 = 100±104	<b>SALDO FINAL DE CAJA:</b>	29,983	51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
	<b>CÁLCULO FINANCIAMIENTO DE CAJA:</b>														
106 = 100	DISPONIBLE NETO DE CAJA		51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
107 = dato	CAJA MINIMA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
108 = 106-107	SUPERAVIT / (DEFICIT) BRUTO		51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
109 = cálculo	Amortización Capital (Préstamos)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
110 = cálculo	Pago de Intereses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
111 = 108-109-110	SUPERAVIT / (DEFICIT) NETO		51,321	54,014	56,359	59,393	61,935	64,437	66,970	70,120	73,348	76,915	80,641	82,906	
112 = cálculo	<b>FINANCIAMIENTO DE CAJA:</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Fuente: Elaborado por los autores

### Ratios de evaluación de estados financieros

Tabla 39.

#### Análisis de ratios financieros

Ratios de Liquidez		2019	2018
Liquidez General	Activo Corriente Pasivo Corriente	1.35	1.25
Prueba Ácida	Act. Cte. - Inventarios Pasivo Corriente	0.36	0.15
Prueba Defensiva	Caja y Bancos Pasivo Corriente	0.34	0.14
Capital de Trabajo	Act. Cte. - Pas. Cte	S/. 85,429.13	S/. 53,930.00

Fuente: Elaborado por los autores

Realizando el análisis comparativo de los ratios de liquidez del año 2018 al 2019, reflejan resultados positivos debido al incremento en la capacidad de pago a corto plazo, el ratio de liquidez general aumento del año 2018 al 2019 en un 0.10 no logrando un impacto tan significativo pero no deja de ser progresivo para los siguientes años. Asimismo, se tienen los ratios de prueba ácida y defensiva con 0.36 y 0.34 respectivamente, logrando un incremento mayor al 50 % por cada indicador. Así mismo el indicador capital de trabajo obtuvo en el año 2019 un monto de S./ 85,429.13 lo que representa un aumento del 58 % con respecto al año anterior, esto es un aproximado de S/. 31,499.13.

Tabla 40.

#### Ratios de gestión

Ratios de Gestión		2019	2018
Rotación de Inventario	Costo de ventas Nivel de Inv. Promedio	2.89	1.68
* Nivel de Inv. Promedio	Inv. Inic. + Inv. Final 2	S/. 120,012.50	S/. 211,697.00
Días conversión de Inventario	360	124.54	214.29
Periodo de Pago a Proveedores	Rotación de Inventario Cta. x Pagar Promedio*360	106.26	64.78
* Cx Pag. Promedio	Compras a proveedores Cx Pag. Inic. + CxPag. Fin. 2	S/. 102,400.92	S/. 63,977.00
Promedio de Ctas x Pag.	360	3.39	6.00
Rotación de Caja y Bancos	Rotación Ctas. por Pag. Caja y Bancos * 360	71.69	26.10
Rotación de Activos Totales	Ventas Totales Ventas Totales Activos Totales	1.27	1.51

Fuente: Elaborado por los autores

Como se muestra en el cuadro los ratios de gestión han demostrado mayor eficiencia en el manejo de inventarios logrando incrementar su rotación para el año 2019 del 1.68 al 2.89, el mismo impacto mostro los días de conversión de inventarios del año 2018 con 214.29 días reduciendo al 124.54 días, de esta forma logra alcanzar mayor actividad en los inventarios. con respecto al pago de proveedores el cual se refleja en el ratio promedio de cuentas por pagar se ha disminuido la frecuencia de veces del 6 a 3.39 y esto es debido al incremento de día de pago a proveedores y la forma de pago estableciendo el 50 % al contado y el otro 50 % al crédito. La rotación de caja y bancos incrementó su indicador debido a que la mayor concentración de liquidez está en la cuenta caja. Con respecto a la rotación de activos totales no ha mostrado un impacto significativo para el año 2019.

Tabla 41.

*Ratios de solvencia*

Ratios de Solvencia		2019	2018
Estructura del Capital	Pasivo Total Patrimonio	2.81	4.04
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total Activo Total	74%	80%
Cobertura de Gastos Financieros	Utilidad Operativa Gastos Financieros	0%	4.7%
Cobertura de Gastos Fijos	Utilidad Bruta Gastos Fijos	2.13	1.66

*Fuente:* Elaborado por los autores

Los ratios de solvencia muestran indicadores favorables para la empresa ya que los pasivos han logrado reducirse y esto se refleja en cada uno de los indicadores como, por ejemplo, la estructura de solvencia el cual tuvo un indicador de 4.04 el año 2018 reduciéndose a 2.81 para el año 2019, lo mismo para la razón de endeudamiento que representaba para el año 2018 el 80% ha disminuido al 74 % para el año 2019 y esto se debe a la no existencia de gastos financieros, el cual logró obtener una mayor utilidad para cubrir los pasivos.

Tabla 42.  
Ratios de rentabilidad

<b>Ratios de Rentabilidad</b>		2019	2018
Margen	Utilidad Neta Ventas	0.08	0.03
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta Capital o Patrimonio	3%	23%
Rendimiento sobre la Inversion (ROA)	Utilidad Neta Activo Total	1%	5%
Utilidad Activo	Utilidad operativa Activo total	1%	9%
Utilidad Ventas	Utilidad Operativa Ventas	8%	6%
Margen de beneficio neto	Utilidad antes de Impuestos Ventas	9.5%	4.4%
Multiplicador de capital= apalancamiento financiero	Activo Total Patrimonio	3.81	5.04
DUPONT	Margen X Rotacion Del Activo X Multiplicador De capital	39%	23%

Fuente: Elaborado por los autores

Analizando los ratios de rentabilidad y teniendo como antecedente el análisis de los anteriores ratios, se puede que el impacto rentable que se refleja en este planeamiento es básicamente la mayor eficiencia del manejo de inventarios. el cual impactó en margen de beneficio lo que se va reflejar en las ventas. Se tienen dos ratios de rentabilidad que lo reflejan, según el cuadro el margen y margen de beneficio neto, el primero logra un incremento del 0.05 del año 2018 al 2019. El mismo comportamiento muestra el margen de beneficio bruto con un incremento del 5.1% del año 2018 al 2019. Con respecto al ratio de apalancamiento financiero se muestra una reducción del año 2018 con 5.04 al 2019 con 3,81, esto se debe a no generar gastos financieros para el año 2019. Por último, el ratio Dupont mostró un incremento del 16 % en relación del año 2018 al 2019, mostrando una rentabilidad positiva para los resultados del año 2019.

## VI. Conclusiones

Una vez finalizado el análisis de resultados, se exponen a continuación las conclusiones obtenidas, las cuales responden directamente a los objetivos planteados en esta investigación. En relación al objetivo específico diagnosticar la situación financiera de la empresa en los años 2015-2018, luego de haber realizado la entrevista al Gerente se logró determinar que dentro de la empresa no se ha elaborado un plan financiero que permita tomar decisiones acertadas en base a datos financieros. De igual manera, no se han realizado planificaciones financieras, proyecciones de ingresos y estados proforma. A su vez, se encuentra bajo una modalidad de conocimiento empírico, el cual le permitió mantenerse, pero no crecer en el mercado, por consiguiente, no contaba con una dirección o proyección empresarial, que le permita aplicar conocimientos técnicos como son: objetivos, estrategias, evaluaciones, etc. que lo conlleven a tomar mejores decisiones de inversión.

En cuanto al objetivo específico evaluar la rentabilidad de la empresa en los estados financieros históricos y proyectados, los resultados obtenidos en la investigación permitieron concluir que la empresa tiene una baja rentabilidad por un mal manejo financiero y una gestión pésima en la parte de los inventarios, por lo cual se propuso la aplicación de funciones y procedimientos para tener mejores resultados financieros y una mejor gestión de inventarios. En razón a ello, se procedió a diseñar la propuesta de planeamiento financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa comercializadora Inversiones H&M SRL en Chiclayo 2019 para su posterior implementación basada en la administración de los recursos económicos y la adquisición de los recursos financieros.

Para la implementación se empleó el conjunto de instrumentos de evaluación para el diagnóstico situacional de la empresa como son: Entrevista, técnicas de análisis financiero (análisis horizontal, vertical, ratios, etc.). El análisis de un diagnóstico situacional a través de la recolección de información Económica – Financiera, permitió conocer la situación actual de la empresa, consistió en la evaluación preliminar de la estructura económica financiera para conocer su nivel de desempeño y comportamiento. Se ha utilizado un método de los mínimos cuadrados para la proyección de las ventas, como también se utilizó tablas y gráficos. La ejecución de la propuesta mostró una rentabilidad positiva para los resultados del año 2019.

## **VII. Recomendaciones**

- De acuerdo a la aplicación de herramientas de gestión, es conveniente realizar de forma periódica un diagnóstico situacional de la empresa. Esto conlleva a tener un mejor control y rapidez de respuesta hacia los cambios del mercado.

- Para poder desarrollar un Planeamiento Financiero y sus resultados sean los más aproximados a situaciones futuras, se tiene que trabajar con datos reales y actualizados, como también brindar la mayor cantidad de información de todas las áreas involucradas al planeamiento

- Cualquier empresa sin importar el tamaño, experiencia que tiene desenvolviéndose en el mercado, debería realizar un diagnóstico situacional que determine el tipo de planeamiento que cubra sus necesidades.

- La propuesta de aplicar una planificación financiera en la Empresa Comercializadora Inversiones H& M SRL en Chiclayo, se recomienda por cuanto constituye una herramienta que permite conocer el proceso de elaborar flujos de efectivo, presupuestos, hasta llegar a obtener los estados financieros proforma y tener una visión clara de sus ingresos y gastos para poder tomar las decisiones financieras correctas.

### VIII. Lista de Referencias

- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. Ean n° 69, 20-41.
- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19.
- Carpio, J. y Díaz, Y. (2016). *Propuesta para mejorar la rentabilidad en la Empresa Corpevin S.A.* (Tesis de Titulación Universidad de Guayaquil, Ecuador). Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13947/1/TESIS%20Cpa%20088%20-%20Propuesta%20para%20mejorar%20la%20rentabilidad%20en%20la%20Empresa%20Corpevin%20S.A..pdf>
- Castro, A. & Castro, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración México*: México: McGraw Hill.
- Control Group (2019, 18 de enero). *Cómo medir la rentabilidad de una empresa*. <https://blog.controlgroup.es/medir-la-rentabilidad-una-empresa/>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Taller de Artes Gráficas S.A.
- Díaz, M., García, R. y García, A. (2017). *Diseño de un plan financiero para la administración del capital trabajo en las empresas ferreteras*. (Tesis de Titulación. Universidad de El Salvador) Repositorio Institucional UES. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14899/>
- Diestra, R. y Coronado, E. (2018). *Planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad en N&A S.A.C. Callao - 2018*. (Tesis de Título. Universidad Privada del Norte, Perú). Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13920>
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 2da Ed Madrid: McGraw-Hill
- Gitman, L. (2007). *Apalancamiento y Estructura de Capital en principios de Administración Financiera*. México.
- Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. 11a.edición. México Mc Graw Hill.
- López, L. (2018). *Aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de servicio año 2017*. (Tesis de Titulación. Universidad Privada del Norte, Perú). Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13281>

- Mancero, S. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol HR Megastones de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de Titulación Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador). Repositorio Institucional ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7710>
- Ortega, A. L. (2008). *Planificación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Otani, J. (2018). *Planeamiento financiero para incrementar la rentabilidad financiera de la empresa Red Marítima Integral S.A.C., 2018*. Tesis de Titulación. Universidad Norbert Wiener. Perú) Repositorio Institucional UWIENER. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2723>
- Pacheco, C. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiva*. México
- Romero, N. (2017). *Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A.* (Tesis de Titulación. Universidad de Guayaquil. Ecuador) Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16462/1/TESIS%20FINAL%2012%20DE%20FEBRERO..pdf>
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School Heriot-Watt University. <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Suárez, L. (2010). *Planificación y Proyectos Educativos*. [https://es.slideshare.net/diplomadoluz2010/planificacion-y-proyectos-educativos?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/diplomadoluz2010/planificacion-y-proyectos-educativos?from_action=save)
- Tong, J. (2012). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1era. Edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- Zurita, T. (2018). *Factores que influyen en la rentabilidad de la empresa constructora Miranda Ingenieros S.R.L., 2017*. (Tesis de Titulación. Universidad Norbert Wiener, Perú) Repositorio Institucional UWIENER. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2449/TESIS%20Zurita%20Trinidad>

**IX.****Anexos****Anexo 1: Instrumento****Universidad Católica  
Santo Toribio de Mogrovejo****ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

Empresa comercializadora

INVERSIONES H & M S.R.L.

RUC N°: 20480324359

Teniendo el consentimiento y autorización de la aplicación de este instrumento de evaluación a la empresa, que tiene como objetivo obtener información acerca de la situación económica y financiera de la empresa; conocer la utilización de herramientas de gestión y planeamiento financiero.

**Preguntas:**

1. ¿Qué herramientas de gestión es utilizada en la empresa para seguir manteniéndose en el mercado?

No utilizo ninguna herramienta de gestión profesional. Todo el control que realizo es de manera manual y basada en la experiencia empírica con que se inició el negocio.

2. ¿Utiliza el enfoque de proceso administrativo (Planificación, organización, dirección y control)? ¿con que frecuencia?

Si desarrollo las bases administrativas de forma práctica y rutinaria, a excepción de la planificación el cual se necesita mayor conocimiento y tiempo para poder realizar proyecciones.

3. ¿Tiene conocimiento de lo que es un planeamiento financiero?

Sí, pero no aplicamos uno a la empresa por tema de costos.

4. ¿Realiza ventas al crédito?, ¿en cuánto tiempo cancelan?

No, las ventas son al contado.

5. ¿Cuenta actualmente con financiamiento externo?

Si.

6. ¿La empresa se establece objetivos o metas mensuales financieras, en lo que se refiere a ingreso de ventas, compras, gastos, entre otros aspectos que afecten su rentabilidad?

No. Elaboramos el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales anuales de cada ejercicio económico de la empresa.

7. ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento a cinco años?

Crecer como empresa, tener otros puntos de venta.

8. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree que posee su empresa?

Somos legalmente una empresa formalizada con obligaciones con el Estado en pagos de tributos. Una de las ventajas que considero por parte de la empresa, es el precio y la buena calidad que ofrezco a mis clientes, pues tenemos ya un conocimiento de este mercado ya hace mucho tiempo me facilita contactar a proveedores.

9. ¿Maneja usted un pronóstico de ventas para el control de sus inventarios?

No, nos basamos en los cambios del rubro de la construcción de inmobiliarios y también en el pedido de los clientes concurrentes; pero no podemos pronosticar nuestras ventas. Es un negocio en donde existen cambios constantes.

10. ¿Cómo mide la capacidad de inventario en la empresa?

Todo lo medido es a través de un registro de notas de entradas y salidas.