

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRERLO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Finanzas

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA INCLUSIÓN  
DE UN CUADRO DE MANDO EN LA EMPRESA BELLO LANGUI  
TRUCHAS SAC**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el  
Título Profesional de Contador Público

Bach. Cotrina Villar, Jhannet.

**Asesor: C.P.C. César Edwin Llerena Peralta**

**Cajamarca – Perú**

**Setiembre – 2018**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas Carrera Profesional de  
Contabilidad y Finanzas

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA INCLUSIÓN  
EN UN CUADRO DE MANDO DE LA EMPRESA BELLO LANGUI –  
TRUCHAS SAC**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el  
Título Profesional de Contador Público

**Bach. Jhannet Cotrina Villar**

**Asesor: C.P.C. César Edwin Llerena Peralta**

**Cajamarca - Perú**

**Setiembre – 2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
COTRINA VILLAR, JHANNET  
Todos los derechos reservados

## **DEDICATORIA**

### **Mi profundo agradecimiento a:**

#### A DIOS

Por permitirme llegar a una de mis metas trazadas, porque a pesar de las circunstancias que he pasado, ha sido mi mayor fortaleza y sin él no estaría hoy alcanzando una meta más.

#### A MI MADRE

Por haberme apoyado moral, económicamente y siempre por estar en todo momento conmigo dándome fuerzas para seguir; y por brindarme su amor incondicional.

#### A MIS HERMANOS Y MIS TIOS

Siempre me brindaron su apoyo incondicional en cada instante enseñándome que puedo lograr cada una de las metas trazadas y por todo el cariño brindado.

#### A MI ASESOR

Por brindar, dedicar parte de su tiempo al seguimiento de esta tesis y por su apoyo.

*“Y Jehová va delante de ti, el estará contigo, no te dejará ni te desampará, no temas ni te intimides” Dt. 31:8*

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios y a mi familia, por terminar este proyecto. También a la plana docente de la Universidad Antonio Guillermo Urrelo.

La Autora.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problema de Investigación .....	2
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación .....	2
1.1.2. Formulación del Problema .....	11
1.2. Objetivos .....	11
1.2.1. Objetivo General .....	11
1.2.2. Objetivos Específicos .....	11
1.3. Justificación de la Investigación .....	11
1.4. Limitaciones de la Investigación .....	12
1.5. Marco Teórico .....	12
1.5.1. Antecedentes .....	12
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
2.1. Bases Teóricas .....	15
2.1.1. Planeamiento Financiero .....	15
2.1.2. Condiciones mínimas para la elaboración del Planeamiento Financiero .....	17
2.1.3. 5 Razones Importantes para establecer una Estrategia Financiera ...	18
2.2. Estados Financieros.....	20
2.3. Clasificación de los Estados Financieros .....	21
2.3.1. Estado de Situación Financiera .....	21
2.3.2. Estado de Resultados .....	23
2.3.3. Cambios en el Patrimonio .....	25
2.3.4. Estado de Flujos de Efectivo.....	26
2.3.5. Notas a los Estados Financieros.....	28
2.4. Ratios Financieros .....	28
2.4.1. Las Razones Financieras .....	29

2.5. Cuadro de Mando Integral O Balanced Scorecard (BSC) .....	36
2.5.1. Origen y Aproximación del Cuadro de Mando Integral.....	36
2.5.2. Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Pyme Fases de un proyecto de implantación del CMI.....	39
2.6. Gestión Empresarial .....	40
2.6.1. Definiciones .....	40
2.6.2. Importancia .....	40
2.6.3. Herramientas para la gestión.....	41
2.6.4. Control de gestión.....	41
2.6.5. Los indicadores de gestión empresarial.....	42
2.7. Definición de Términos Básicos.....	43
2.7.1. Ambiente competitivo .....	43
2.7.2. Balanced scorecard .....	43
2.7.3. Control de gestión.....	44
<b>CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	45
3.1.1. De acuerdo a la Orientación.....	45
3.1.2. De acuerdo a la Técnica de Contrastación .....	45
3.2. Métodos de Investigación .....	45
3.3. Población y Muestra .....	45
3.4. Hipótesis.....	46
3.4.1. Operacionalización de las variables .....	46
3.5. Técnicas de Investigación .....	47
3.6. Técnicas de Análisis de Datos (estadísticas) .....	48
<b>CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>49</b>
4.1. Historia de la empresa.....	49
4.2. Naturaleza de la empresa .....	49
4.3. Mercado objetivo.....	50
4.4. Valores .....	50
<b>CAPÍTULO V ANALIZAR Y EVALUAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA BELLO LANGUI – TRUCHAS SAC (2016-2017).....</b>	<b>51</b>
5.1. Análisis Horizontal 2016-2017.....	51
5.2. Análisis Vertical .....	52
5.3. Análisis de Razones de Liquidez.....	57

5.3.1.	Ratios de Liquidez .....	57
5.3.2.	Ratio de Prueba Ácida .....	58
5.3.3.	Capital de Trabajo.....	58
5.3.4.	Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar .....	59
5.4.	Análisis de la Gestión o Actividad .....	59
5.4.1.	Rotación de cartera .....	59
5.5.	Análisis de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento.....	60
5.5.1.	Endeudamiento .....	60
5.5.2.	Cobertura de gastos fijos .....	61
5.6.	Análisis de Rentabilidad .....	61
5.6.1.	Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) .....	61
5.6.2.	Rendimiento sobre la Inversión .....	62
5.6.3.	Comparativo de los Ratios Financieros .....	62
 <b>CAPÍTULO VI DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRÁTEGICA PARA LA INCLUSIÓN EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA “BELLO LANGUI TRUCHAS SAC” .....</b>		<b>64</b>
6.1.	Diseño de la Propuesta Estrategia Financiera.....	64
6.2.	Formulación para la Inclusión en un Cuadro de Mando Integral .....	67
6.2.1.	Elementos estratégicos de la empresa .....	67
6.2.2.	Definición de perspectivas y objetivos estratégicos .....	67
 <b>CAPÍTULO VII RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>69</b>
7.1.	Resultados .....	69
7.2.	Discusión.....	72
 <b>CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>73</b>
8.1.	Conclusiones.....	73
8.2.	Recomendaciones .....	74
 <b>CAPÍTULO IX REFERENCIAS.....</b>		<b>75</b>
<b>LISTA DE ABREVIACIONES.....</b>		<b>80</b>
<b>GLOSARIO.....</b>		<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>82</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variables .....	47
Tabla N° 2: Comparativo de los Ratios Fiancieros .....	62
Tabla N° 3: Propuesta de compras para los próximos años 2018- 2019 de la Empresa Bello Langui Truchas sac.....	66

## RESUMEN

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho notar la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio.

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de una estrategia para la inclusión de un cuadro de mando integral para la empresa Bello Langui Truchas SAC con el fin de que ésta mejore su rentabilidad y se encamine a lograr la competitividad dentro del mercado cusqueño; para esto primero se ha realizado un análisis horizontal y vertical; además se ha aplicado los ratios de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad para poder saber el diagnóstico financiero; a partir de esto se han formulado la estrategia que debe seguir la empresa; para luego hacer la recomendación del cuadro de mando integral.

En el diagnóstico situacional, se ha realizado un análisis tanto interno como externo; la evaluación externa muestra que el ambiente de la empresa es favorable esto debido al rápido crecimiento económico que se está dando en la región del Cusco, esto indica que la empresa está en las condiciones de aprovechar las oportunidades existentes porque cuenta con fortalezas que lo respaldan tal como se verifica en los anexos.

**Palabras clave:** Estrategia financiera, cuadro de mando integral, gestión empresarial, estrategia competitiva, posicionamiento

## **ABSTRACT**

The transformation in the world of business in the last twenty years has highlighted the need for a substantial and sustained improvement of the operational and financial results of companies, which has led to the progressive search and application of new and more efficient techniques. and management practices for business planning and measurement.

The main objective of this thesis is the proposal of a strategy for the inclusion of a balanced scorecard for the company Bello Langui Truchas SAC in order that it improves its profitability and is directed to achieve competitiveness within the Cusco market; for this first you know you have made a horizontal and vertical analysis; In addition, the liquidity, management, solvency and profitability ratios have been applied to be able to know the financial diagnosis; from this the strategy that the company must follow has been formulated; to then make the recommendation of the balanced scorecard where the strategic objectives are identified according to each perspective, indicators, goals, and strategic initiatives.

In the situational diagnosis, an internal and external analysis has been carried out; The external evaluation shows that the company's environment is favorable due to the rapid economic growth that is taking place in the Cusco region, this indicates that the company is able to take advantage of the existing opportunities because it has strengths that support it as it is verified in the annexes.

Keywords: Financial strategy, balanced scorecard, business management, competitive strategy, positioning.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación consiste en la formulación de la Propuesta de Estrategia Financiera para la Inclusión en un Cuadro De Mando de la Empresa Bello Langui Truchas SAC, de modo tal que le permita mejorar su rentabilidad, y lograr una posición dentro del mercado Cusqueño.

La bibliografía menciona que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Además, nos permite transmitir y comunicar a la organización la visión y misión, generando un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto se puedan llevar a cabo por medio de acciones concretas como el analizar los Estados Financieros del año 2016 – 2017, por medio de la aplicación de ratios.

El esquema del presente trabajo trata de responder a la necesidad de contribuir con una propuesta para la empresa en estudio; además está diseñada la propuesta para los próximos años de acuerdo a la estructura sugerida, tal como se muestra a continuación la cual será de ayuda para la empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Problema de Investigación**

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación**

Actualmente muchas empresas buscan la efectividad en su administración, pero solamente las grandes empresas transnacionales son las que planifican sus finanzas. Estas grandes transnacionales han buscado por todos los medios una buena planificación financiera, que les permita adaptarse a los grandes cambios económicos y para ello contratan un equipo técnico de profesionales que proponen nuevas ideas y estrategias para que la empresa se adapte a los nuevos cambios económicos drásticos como los que estamos viviendo hoy en día.

La contribución de la Micro, Pequeña y mediana empresa al crecimiento económico y la generación de empleo son de gran valor para el desarrollo de un país. Se estima que en promedio las Pymes aportan el 65.9% de los empleos de un país y el 75% del PBI. Estos datos muestran, además, que las Pymes en Latinoamérica son “un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos, semi o escasamente calificados”. (Saavedra G., María & Hernández C., Yolanda, 2008, pág. 133)

A nivel mundial existen diversas formas de definir a la Pyme en función de las necesidades de cada país, a la confirmación específica de las empresas y a la facilidad de clasificación y obtención de información.

- **Importancia Económica de las Pymes**

Aunque existen diversas definiciones de Pymes es necesario resaltar la importancia de estas empresas en los países de Latinoamérica con la información disponible. Al respecto, las Pymes representan al menos 97% de las unidades económicas, es decir Panamá y Perú son los países con menor y mayor proporción de Pymes. En el caso de la microempresa, Bolivia y Venezuela tienen mayor número de microempresas con un 99.69% y 99.58% respectivamente. Uruguay, Guatemala y Costa Rica resaltan por tener el mayor número de Pymes de América Latina con porciones entre 21 y 19 %. (Salas, 2010)

Estos datos muestran que la configuración de empresas en América Latina, no se puede hablar de Mipymes y Pymes como si se tratara del mismo conjunto de empresas. Las microempresas son quienes tienen la principal representación de organizaciones con un promedio de 90%, mientras que la Pyme representa en promedio el 9.5% del universo de empresas en los países estudiados. En este sentido, dado que las características de las microempresas y pymes son distintas, las estrategias de apoyo también deberían serlo; sin embargo la mayoría de los países de Latinoamérica se generan programas de apoyo en conjunto. (Contreras & López, 2016, págs. 95-113)

También se puede resaltar que si el sistema financiero de cualquier país o empresa, por más pequeña que sea, no funciona adecuadamente, entonces conlleva a generar un malestar económico en las diferentes áreas y su destino final viene a ser la quiebra de dichas empresas. Es

decir, que el elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes de la actividad emprendedora; a pesar de la poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, las Pymes representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico especialmente en los países en vías de desarrollo. (Córdova Padilla, 2012, pág. 88)

El desarrollo de las habilidades emprendedoras, la flexibilidad que les permite a las Pymes adaptarse a cambios en la demanda y la oferta las cuales son una fuente que genera empleo; ayuda a la diversificación de la actividad económica realizando un importante aporte a las exportaciones y al comercio. Las políticas para el desarrollo de las Pymes deben sortear importantes obstáculos como la falta de legislación, falta de promoción e infraestructura suficiente, falta de crédito y medios de financiamiento, falta de instrumentos de capacitación a medida de sus necesidades. (Zevallos E., 2008, pág. 29)

Además, la contribución de la Pymes al Comercio Internacional que a pesar de la importante participación de las Pymes en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. Las principales desventajas pasan por el acceso al financiamiento; es decir, que el comercio internacional está asociado con las grandes corporaciones multinacionales cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo.

(Salas, 2010)

La orientación de las Pymes hacia el comercio internacional, principalmente en las economías en desarrollo, está determinada muchas veces por una cadena de valor en la cual las Pymes desarrollan su actividad comercial, la coyuntura macroeconómica, a partir del tipo de cambio y las políticas públicas de desarrollo y promoción comercial, y la calidad del producto o servicio en cuestión. De todas maneras, los factores clave de éxito están dados por las capacidades y el conocimiento del mercado. Además, la globalización es un proceso continuo que representa oportunidades, riesgos y desafíos. (Salas, 2010).

Gracias a la globalización, las Pymes y en general las empresas de todo el mundo han accedido a los avances de la tecnología de la información, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y en algunos casos el desarrollo de mercados financieros más transparentes. (Castro, 2015, pág. 2)

Este proceso ha ayudado a una mayor prosperidad y ha aumentado el potencial de los países para beneficiarse de este mayor crecimiento; sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías, sobre todo de las más desarrolladas, incrementa a su vez el riesgo de brechas en el ingreso entre países y el aumento de la pobreza; la cual es una consecuencia no deseada de esta globalización y es la inestabilidad todavía existente en el mercado



financiero internacional. (Actualidad Empresarial, 2012)

En el Perú, las Pymes representan el 98,3% del total de empresas existentes en el país (94,4% micro y 3,9% pequeña), además aportan, aproximadamente, el 47% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía; sin embargo solo el 26% cuenta con una estrategia clara para lograr un crecimiento en el mercado. El entorno actual de las micro y pequeñas empresas se caracteriza por una gran competitividad en todos los mercados, es por ello que se esfuerzan por mantener una ventaja competitiva que permitan su continuidad y éxito a través del tiempo, pero para esto se requiere de un buen planteamiento estratégico en el que queden identificadas esas ventajas competitivas y de centrar los esfuerzos de la organización en obtener los objetivos estratégicos, traducen la estrategia en resultados a conseguir en un periodo de tiempo. (Salas, 2010)

La planificación estratégica es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción.

- **Situación Empresarial en donde se desarrolla la Empresa Bello Langui - Truchas SAC en la Ciudad del Cusco.**

La economía regional se caracteriza por estar concentrada en actividades económicas primarias y de servicios principalmente. En el primer caso, destacan –por su importancia social- la actividad agropecuaria que concentra al 54% de la población del Cusco, según el Censo de Población de 2007 del INEI; y por su importancia económica-financiera, las actividades minero-energéticas (Tintaya y Gas de Camisea, principalmente). En cuanto a las actividades terciarias o de servicios, el Cusco ha desarrollado, sobre todo a nivel de las diferentes ciudades de la región, una serie de servicios privados que a su vez vienen dinamizando una serie de mercados, como son por ejemplo, los de salud, educación, transporte, etc. Aunque estos dos sectores son predominantes, no por ello se puede dejar de mencionar, la actividad acuífera o de transformación que existe en la región; reflejada sobre todo en micro/pequeñas empresas, de carpintería de metal y de madera, entre otros. Ante esta realidad económica, conviene pensar y sentar las bases para el futuro desarrollo sostenible de la Región Cusco. (Mansilla Astete, 2007, págs. 10-12)

En la Región Cusco, existen situaciones de progreso y atraso sociales y económicos, que se ven reflejadas, de un lado, en el crecimiento y modernización económica de algunas ciudades y, de otro, en el retraso y pobreza extrema de grandes zonas rurales. Situación que hace pensar en la necesidad de considerar aún propuestas o modelos de desarrollo planteados, por ejemplo, el desarrollo económico en función del mayor empleo de mano de obra, por ejemplo, en obras de infraestructura vial

y económica para el mayor flujo de bienes/servicios al interior de un país o una región. (Mansilla Astete, 2007, págs. 10-12)

Ante estos hechos, el nuevo Gobierno Regional del Cusco, tiene que mostrar claramente qué paradigma de desarrollo se va a impulsar de acuerdo a los tiempos y las realidades regionales actuales; para tomar decisiones para el crecimiento y desarrollo sostenibles de la Región Cusco; de qué manera se inserta el Cusco en el mundo globalizado; entre otras. En el fondo, se trata de definir la manera de financiar el desarrollo regional del Cusco y cuáles serán los factores que tomen el liderazgo para alcanzarlo. (Mansilla Astete, 2007, págs. 10-12)

La región Cusco cuenta con diversos recursos hidrobiológicos como la laguna de Langui – Layo (canas- Cusco), ubicada a una distancia de 168 Kilómetros de la ciudad de Cusco; con un área de espejo de agua de 58,137 km, es una de las más de la región y cuenta con condiciones hidrobiológicas favorables para la acuicultura. En esta laguna se encuentra una estación piscícola de la Dirección Regional de la Producción. (Adachi Kanashiro, 2008)

La experiencia exitosa de un proyecto empresarial demostrará la importancia de continuar con los esfuerzos de descentralización regional como la única reforma sustancial para enfrentar y revertir la limitaciones de desarrollo de las poblaciones de zonas rurales, como es el caso de la laguna de Langui – Layo en la región de Cusco, con alto potencial para el desarrollo del negocio acuícola. No obstante, es

importante indicar que la calidad de la información de las instituciones de la región Cusco relacionadas directamente con el tema es mínima: debido a que no se cuenta con una información actualizada. (Chirinios Valdivia, 2008)

La situación de la empresa Bello Langui Truchas SAC el momento ha sido regular, pero una de las debilidades que ha tenido es el tema de la producción y que venta de truchas no sido suficiente para abastecer el mercado, esto ha generado una menor rentabilidad. Para lo cual se recomienda un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), que literalmente significa la tarjeta que lleva los puntos del partido de manera balanceada, es una herramienta de gestión constituida por un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia, un pantallazo rápido pero completo del negocio. Este conjunto de medidas debe ser seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha logrado alcanzar. Es precisamente, esa estrategia la que se reflejará en el BSC.

Lo novedoso del BSC, radica en la estructura del mismo organizada en diferentes perspectivas (la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), en las relaciones que establece entre las mismas y en el hecho de que los indicadores deben reflejar la estrategia formulada. (Actualidad Empresarial, 2012, pág. 64)

Es así que la empresa Bello Langui Truchas SAC, no se escapa de esta realidad, debido a que es una microempresa que se dedica a la crianza

y venta de truchas; actualmente cuenta con 10 trabajadores y brinda el producto a los mercados de Cusco y abastece a la empresa Bello Langui – Restaurant SAC en Lima; con el poco tiempo de funcionamiento ha logrado tener un rápido crecimiento; sin embargo, al haber aplicado la propuesta estratégica financiera le permite hoy en día una mejor visualización a corto, mediano y largo plazo respecto a sus recursos financieros y también en el cual incluimos un Cuadro de Mando Integral, el cual ha ayudado a fortalecer su situación financiera. Además hemos podido actualizar su sistema financiero para que den un mejor uso de sus recursos monetarios y así controlar sus finanzas diarias, también se ha logrado conocer la realidad de la empresa, la rentabilidad y cuanto ha sido su crecimiento económico en estos dos años que está en el mercado.

Debido a que durante los dos últimos años había presentado problemas relacionados con la administración del crecimiento de sus ingresos, puesto que no existía políticas y técnicas adecuadas para el manejo de sus recursos; su flujo de efectivo se encontraba afectado diariamente, porque la empresa no mantenía un presupuesto de gastos para administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

Es por eso que se ha considerado conveniente aplicar la propuesta financiera para tener un mejor incremento en sus ventas y consecutivamente su rentabilidad. Es decir, hemos podido contribuir al logro de sus metas.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es la Propuesta de la Estrategia Financiera que se puede incluir un Cuadro de Mando en la Empresa Bello Langui – Truchas SAC?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer una estrategia financiera para que sea incluida en un Cuadro De Mando en la Empresa Bello Langui- Truchas SAC.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar y evaluar los Estados Financieros de la empresa Bello Langui – Truchas SAC.
- Diseñar una Propuesta Financiera para la empresa Bello Langui – Truchas SAC.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

La elaboración del siguiente trabajo de investigación tiene un fundamento teórico y utiliza métodos de investigación científica y aplicando las diferentes teorías financieras existentes, que permitirán desarrollar con claridad. Esta investigación es un fragmento y una guía de los amplios conceptos financieros que puede ser utilizada por las personas que se encuentran en busca de modelos a usar y para quienes quieren proponer propuesta estratégica financiera que influyan en el desarrollo sostenible de una empresa.

Además, esta investigación ayuda a analizar cada uno de los elementos que intervienen para poder lograr un mejor desempeño empresarial y un mayor

crecimiento económico a través de la propuesta financiera económica. El resultado de la investigación será la respuesta y una alternativa de solución a los problemas financieros que tengan las empresas de Cusco, además de ayudar a la empresa Bello Langui- Truchas SAC a tener un desarrollo sostenible.

#### **1.4. Limitaciones de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se realizará mediante la recopilación de la información, tomando en cuenta la totalidad de los trabajadores de la Empresa Bello Langui – Truchas SAC, además, la empresa no cuenta con una estrategia para incrementar su rentabilidad y no tiene un presupuesto definido para sus gastos; lo que otorga una validez interna.

- La empresa me brindo los Estados Financieros, para poder evaluar y aplicar el análisis de ratios para tener una mejor claridad de la rentabilidad que obtendría aplicando la Propuesta Financiera.

#### **1.5. Marco Teórico**

##### **1.5.1. Antecedentes**

###### ***1.5.1.1. A Nivel Internacional***

- **“Administración Financiera competitiva con decisiones financieras y planes financieros efectivos”**, elaborado por (García, 2014)nos dice los siguientes: que las decisiones financieras permiten tener una adecuada infraestructura o planes financieros que necesitan parara asegurar la continuidad en el mercado chileno.

La elaboración de dicha propuesta financiera se hace con la finalidad

de poder realizar una propuesta anual y el proyecto de ahorro e inversión a corto, mediano y largo plazo es muy importante para las futuras decisiones.

- **“Diseño e implementación cuadro de mando integral a servicomputo”** (Echeverry V., 2016); Con la ayuda de CMI se logró un incremento del 20% en el volumen de ventas y un crecimiento del 10% en la utilidad operacional. Las ventas crecieron alrededor del 15%; esto significa que el cuadro de mando integral es una herramienta que permite lograr un crecimiento de la empresa y consolidarse en el mercado.
- “Propuesta de un plan Financiero a corto plazo para mejorar la rentabilidad empresa pesquera Blessing Family EIRL del distrito de Santa Rosa- 2012”, elaborada por (Vásquez Altamirano, 2012), se basa en el análisis de la realidad internacional, nacional, local en donde se observa que muchas empresas pesqueras están atravesando una serie de problemas financieros debido a no contar con un plan financiero que les ayude a establecer objetivos y estrategias financieras que les permita alcanzar una mayor rentabilidad.

#### ***1.5.1.2. A Nivel Nacional***

- **“Aplicación de la metodología del balanced scorecard en la Corporación F&K SAC”** (Ortiz Cabrera, 2010); Menciona que el CMI es una herramienta importante porque ayudó a la gerencia en la toma de decisiones, además indica que esta herramienta brinda información real en tiempo real lo cual permite asimilar rápidamente



los cambios que pueda surgir en el entorno de la empresa. Además permite evaluar las situaciones cambiantes y aceptar o descartar inversiones en función a su importancia e impacto en la empresa. También ha permitido a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales relevantes y vigilar la eficiencia de la empresa.

- Tesis titulada **“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”** (Espinoza Altamirano, 2013), se concluyó lo siguiente: Que según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfechos, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística. Así mismo, la encuesta nos revela que existe una muestra de un mejoramiento continuo. Además se muestra que la aplicación del plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. Bases Teóricas**

##### **2.1.1. Planeamiento Financiero**

Consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma serán logrados los objetivos; en este proceso debe utilizar informaciones pasadas y presentes.

El planeamiento consiste en establecer, con anticipación las propuestas que serían ejecutadas, asimismo estimar los recursos; que estarían siendo utilizados y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados (Hoji, 2000, pág. 359).

Dichos objetivos podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado. Es decir, las propuestas financieras establecen el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados con una adecuada elaboración de propuestas financieras en las cuales puedan reflejar la inclusión de un cuadro de mando el cual facilitará solucionar la problemática que genera en cada una de las empresas acuícolas. En el planteamiento de la propuesta es necesario adecuarse a la realidad económica en que la empresa Bello Langui Truchas SAC vive, a corto plazo la propuesta financiera estará establecida principalmente por el análisis de las decisiones que afectan los activos y pasivos; es decir, la estrategia financiera deberá ser a largo plazo; además de tener en cuenta las dificultades financieras que tendríamos a lo largo de poner en marcha la propuesta financiera.

El desempeño y la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua para las decisiones individuales y colectivas tomadas; además, cada una de las decisiones ocasionará un impacto económico que puede generar una rentabilidad al negocio o muchas veces tendrá un efecto contrario dentro de las empresas.

La propuesta financiera a través de sus métodos, debe ayudar a formalizar el procedimiento por lo que las metas financieras deben ser logradas; también deben estar integradas las decisiones de inversiones y financiamiento para el inicio del plan de la empresa. Las ventajas de la utilización de los planes financieros de acuerdo por el autor los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guía en la preparación de los planes financieros a corto plazo (operacionales). (Gitman & Lawrence, 2007, pág. 608)

Según como se citó a (Brealey & Myers, 1998, pág. 605), hay dos factores relacionados al proceso de planeamiento financiero que por sí solo ya poseen gran importancia para las organizaciones: primero el factor de que el planeamiento impone a los gestores proyectar los efectos conjugados de todas las decisiones, de inversiones y financiamiento de las empresas y según la necesidad de los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa, así como la formulación de estrategias y alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

### **2.1.2. Condiciones mínimas para la elaboración del Planeamiento Financiero**

A continuación se fundamentan tres condiciones mínimas para la elaboración del planeamiento financiero.

#### **a) Estructura de organización definida**

Debe existir nivel jerárquico, interdependencia de las áreas, líneas de comunicación ascendente y descendente, delegación de responsabilidades.

#### **b) Fijación de objetivos en la empresa**

Además de los objetivos específicos que cada empresa anhela, existen otros objetivos generales, directos o indirectos, en el proceso de inversión, tales como tasa de retorno sobre inversión; participación de mercado; aumento de los lucros y disminución de los costos (captación de recursos). (García, 2014)

Para (Stephen A., 1995, pág. 203) existen algunas políticas financieras básicas sobre las cuales la empresa debe decidir para formar un planeamiento financiero, visando su crecimiento y su rentabilidad. Entre ellas están: las oportunidades de inversiones que se pretende aprovechar; el grado de endeudamiento que la empresa pretende adoptar; el monto de dinero que la empresa considera apropiado y necesario pagar a los accionistas.

Para iniciar una proyección financiera se debe intentar identificar una línea de tendencia para juzgar decisiones sobre el comportamiento

futuro de las ventas, cobros sobre ventas, costos, gastos que impliquen una erogación de efectivo. Hecho eso se debe realizar un análisis riguroso sobre los probables cambios en el mercado. Ese análisis, notoriamente, se basa en escenarios que, de alguna manera, pueden causar impacto en los resultados.

### **2.1.3. 5 Razones Importantes para establecer una Estrategia Financiera**

- **Planeación**

Crear y supervisar el progreso de una empresa con un plan anual de operaciones es una herramienta de gestión; esencial para cualquier compañía, sin importar tamaño, edad o sector en el que se desarrolle. Lo que normalmente falta en este tipo de planeaciones es una visualización a futuro. Esto se debe a que normalmente las planeaciones anuales son creadas con el objetivo de servir como una especie de espejo retrovisor; es decir, para comparar el desempeño entre los años de operaciones; en pocas palabras se usa con la finalidad de saber qué es lo que se logró en un año y qué es lo que se espera lograr en el siguiente. (Sánchez Cabrera, 2015)

- **Fortalezas y debilidades**

Por supuesto que al ser dueño de tu propia empresa estás totalmente enterado de las debilidades y fortalezas de la empresa; sin embargo no basta sólo con estar enterado, es necesario aprovechar nuestras ventajas competitivas; además de tener planes para resolver las debilidades de nuestra empresa. De ahí la importancia de aplicar una

estrategia en tu empresa, pues es a través de ella que se pueden reconocer mejor las fortalezas y debilidades; así como se pueden enfocar las actividades para hacer que los procesos de la empresa sea más exitosa. (Zevallos E., 2008)

- **Habilidades y conocimiento**

Al tener una idea más clara de a dónde quieres llevar a tu empresa a largo plazo; también tendrás mucha más claridad sobre el tipo de habilidades que necesitas para poder cumplir con las metas que se han planteado en la tecnología. Una estrategia define y dirige las decisiones en el diseño de la organización; de esta forma se busca de manera activa adquirir las habilidades y conocimientos que se necesitan para ello. Así se prepara adecuadamente a la empresa para poder cumplir con éxito todos los objetivos planteados. (García, 2014)

- **Asignación de recursos**

Una cosa queda clara en cualquier tipo de compañía: los recursos son limitados; a pesar de nuestro deseo de que los recursos de nuestra empresa sean infinitos, sabemos que no es posible. Es aquí donde queda más claro **por qué es importante la estrategia financiera**; y es que contar con una buena estrategia te permitirá tomar mejores decisiones. Se puede elegir qué tipo de productos, servicios o mercados seguirán siendo parte del futuro y planeación de la empresa; entre otras decisiones que permitan que los recursos limitados con los que contamos se utilicen para aprovechar las mejores oportunidades

que nos proveerán de unas buenas ganancias. (García, 2014)

- **Análisis del ambiente**

Muchos empresarios no se toman el tiempo para conocer a profundidad los factores externos; que pueden impactar positiva o negativamente en el desempeño de su empresa. Estar atento al ambiente que rodea al negocio no sólo significa conocer a los clientes; o estar al tanto de lo que hace la competencia. Lo que de verdad importa es qué tan profundo se está haciendo este análisis; es decir, como empresario debes ser capaz de comprender cómo pueden cambiar las cosas, antes de que suceda un verdadero cambio; esto significa que estar conscientes de cambios potenciales en el mercado o la industria nos permitirá tomar acciones antes de que estos se den. (Echeverry V., 2016)

## **2.2. Estados Financieros**

Los Estados Financieros, también denominados como los estados contables, son informes que utilizan las empresas para dar a conocer la situación económica, financiera, y los cambios que experimentan durante una fecha determinada; asimismo, dicha información es fundamental para la Administración, accionistas o entes financieros. "El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas". (Concha, Carlos , 2008, pág. 26)

Al realizar el análisis de los estados financieros se habrán obtenido los

critérios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor convenga a la empresa, aquellas que ayuden a mantener recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos los que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con sus obligaciones, para lograr los objetivos, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

Es decir, los Estados Financieros son los documentos que deben ser preparados por la empresa al término de cada ejercicio contable, para dar a conocer la situación financiero y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa en el transcurso de dicho periodo.

### **2.3. Clasificación de los Estados Financieros**

La clasificación es:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados
- Estado de Cambios en el Patrimonio.
- Estado de Flujos de Efectivo
- Notas a los Estados Financieros

#### **2.3.1. Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera, es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado. Consta de tres componentes los cuales son: el Activo, el Pasivo y el Patrimonio.



En el activo se muestra todos los bienes y derechos que posee la empresa, el pasivo está compuesto por las obligaciones o compromisos que tenga a corto, mediano o largo plazo, en tanto el Patrimonio es la diferencia del activo y pasivo de la empresa en una fecha determinada. Es decir, el Patrimonio neto consiste en la diferencia entre el activo y el pasivo, considerando por pasivo a las obligaciones de la empresa con terceros.

- Es el informe financiero que muestra el importe de los activos, los pasivos y capital, en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, y si el capital se ha invertido. (Gerencia, 2010, pág. 1)
- Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa, frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que se debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios). (Gitman & Lawrence, 2007)
- “Tiene como fin de indicar la posición de un ente económico en una fecha determinada. Es un fotografía de la empresa en un momento del tiempo” (Cadenas Martínez, 2011, pág. 3)

Las fuentes de fondos más importantes son los recursos generados por:

- Las operaciones normales de la empresa.
- Los de la venta de activos distintos a los corrientes.
- Préstamo a largo plazo.

Las aplicaciones de fondos más importantes por las organizaciones son:

- Devolución o pago de deuda a largo plazo.
- Adquisición de activos no corrientes.
- Inventarios (Cadenas Martínez, 2011, pág. 3)

### **2.3.2. Estado de Resultados**

El estado de resultados es en donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable, además de mostrar el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación económica de una empresa a una fecha determinada, teniendo en cuenta los ingresos y los gastos los cuales nos proporcionan la utilidad. Neta de la empresa. (García, 2014)

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo. Para luego analizar esta información y en base a los resultados, tomar decisiones de negocio.

- **Componentes del Estado de Resultados**

Los elementos de un estado financiero se agrupan de la siguiente manera: ingresos, costos y gastos. En base a estos tres rubros principales se estructura el reporte. Las principales cuentas que lo conforman son las siguientes:

- **Ventas netas:** Este dato es el primero que aparece en el estado de

resultados, debe corresponder a los ingresos por ventas en el periodo determinado.

- **Costo de ventas:** este concepto se refiere a la cantidad que le costó a la empresa el artículo o producto que está vendiendo.
- **Utilidad o margen bruto:** Es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. Es un indicador de cuanto se gana en términos brutos con el producto es decir, si no existiera ningún otro gasto, la comparativa del precio de venta contra lo que cuesta producirlo o adquirirlo según sea el caso.
- **Gastos de operación:** En este rubro se incluyen todo aquellos gastos que están directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa.
- **Utilidad sobre flujo:** Es un indicador financiero, que mide las ganancias o utilidad que obtiene una empresa sin tomar en cuenta los gastos financieros, impuestos y otros gastos contables que no aplican a una salida de dinero real de la empresa.
- **Depreciaciones y amortizaciones:** Son importes que de manera anual se aplican para disminuir el valor contable o los bienes tangibles que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones (activos fijos).
- **Utilidad de operación:** Se refiere a la diferencia que se obtiene al restar las depreciaciones y amortizaciones, que indica la ganancia o pérdida de la empresa en función de sus actividades productivas.
- **Gastos y productos financieros:** Son los gastos e ingresos que la

compañía tiene pero que no están relacionados de manera directa con la operación de la misma, por lo general se refiere montos relacionados con bancos como el pago de intereses.

- **Resultado antes de impuestos:** Este concepto se refiere a la ganancia o pérdida de la empresa después de cubrir sus compromisos operacionales y financieros.
- **Impuestos:** Contribuciones sobre las utilidades que la empresa paga al Estado.
- **Resultado neto:** Es la ganancia o pérdida final que la empresa obtiene resultante de sus operaciones después de los gastos operativos, gastos financieros e impuestos. (Castro, 2015)

### 2.3.3. Cambios en el Patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio, es uno de los estados contables obligatorio para todas las empresas, que junto al Balance, el estado de Resultados conforman las cuentas anuales. El patrimonio, por definición, resulta de la resta del activo menos el pasivo. Es decir, de los recursos propios de la empresa, de su financiación propia. Está constituido por las siguientes partidas: (EmprendePyme.net, 2016)

- **Capital:** Aportaciones de los propietarios de la empresa.
- **Acciones de inversión:** Estas acciones conforman la cuenta Participación Patrimonial del Trabajo y no confieren la calidad de socios que ostentan los titulares de las acciones de capital que constituyen partes alícuotas del capital social.
- **Excedente de revaluación:** se origina en una expectativa futura de

ganancia marginal, por lo que sus efectos incrementales se reconocen en el patrimonio neto y no en los resultados del período en que se revalúa.

- **Reservas:** Beneficio de la empresa no distribuido.
- **Resultados no realizados: representan** las ganancias por diferencias de cambio originadas por las inversiones netas en una entidad extranjera; la ganancia o pérdida en la cobertura del flujo de efectivo; las obtenidas en activos y pasivos financieros disponibles para la venta.
- **Resultado del ejercicio:** Pérdida o beneficio obtenido. (Cadenas Martínez, 2011)

#### **2.3.4. Estado de Flujos de Efectivo**

El estado de flujos de efectivo, permite identificar el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento y sobre todo nos permite analizar cada una de las actividades económicas y financieras de la empresa. El estado de flujo de efectivo es uno de los estados financieros básicos que informa sobre las variaciones y los movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo dado. **Muestra el efectivo que ha sido generado y aprovechado en las actividades operativas, inversión y financiamiento de la empresa.**

En este caso el flujo de caja operativo muestra el efectivo que se ha recibido o gastado como parte de las actividades cotidianas del negocio, por otro lado el flujo de caja de inversión te indica los movimiento relacionados a las inversiones realizadas y el flujo de caja de financiamiento considera el efectivo que es resultado de recibir o pagar

préstamos bancarios, pago de dividendos, emisiones o compra de acciones, etc.

Como se puede observar, **para garantizar el buen funcionamiento de una empresa, es muy importante mantener un nivel de liquidez óptimo, cuidar el tema del flujo de efectivo y analizarlo constantemente**; esto con el fin de tener la capacidad de poder cubrir sus operaciones y afrontar los imprevistos que pueden presentarse en los negocios. Mantener un flujo de efectivo saludable permitirá realizar previsiones para evitar soluciones de emergencia como puede ser adquirir financiamientos no planeados para resolver alguna situación apremiante. (Castro, 2015)

Entre los objetivos fundamentales del estado de flujo de efectivo se encuentran los siguientes:

- Proporcionar información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones que ayuden a las operaciones de la empresa.
- Brindar información acerca de los rubros o actividades que se ha gastado el efectivo disponible.
- Reportar flujos de efectivos pasados para generar pronósticos.
- Determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros y los accionistas.
- Ayuda a tomar decisiones acerca de inversiones a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo disponible. (Castro, 2015)

### **2.3.5. Notas a los Estados Financieros**

Las notas a los estados financieros, es la presentación de las prácticas contables y revelación de la empresa; dentro del contenido de las notas a los EE.FF. se encuentra la información acerca de las bases para la preparación de dichos estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas. Las notas también revelan la información requerida por las NIIF que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros.

1. Cada nota debe aparecer identificada mediante números o letras debidamente tituladas, con el fin de facilitar su lectura y cruce con los estados financieros respectivos.
  2. Las notas se deben referenciar adecuadamente en el cuerpo de los estados financieros.
  3. Las notas iniciales deben identificar el ente económico, resumir sus políticas y prácticas contables.
  4. Deben ser presentados en una secuencia lógica, guardando en cuanto sea posible el mismo orden de los rubros de los estados financieros.
- (Superintendencia De Mercado De Valores (SMV), 2016)

### **2.4. Ratios Financieros**

Los ratios financieros son los que involucran dos tipos de comparaciones. En primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperada por la empresa. Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de la calidad de los valores se recurren a los ratios financieros, lo cual constituye una forma de analizar desde un punto

financiero a la empresa y su funcionamiento. Dichos indicadores se encuentran en los estados financieros de una empresa.

- En la gestión de los recursos económicos empresariales, una de las herramientas más utilizadas que permite visualizar e interrelacionar las diferentes variables que inciden en la toma de decisión para el análisis de los estados son los **ratios financieros**.
- Siendo quizás una herramienta, prácticamente, imprescindible a la hora de examinar el comportamiento de la empresa en términos de la gestión de las finanzas.
- En ese sentido, nos interesa abordar el tema de los ratios financieros con el fin de explicarlos y proveer desde un punto de vista panorámico qué son, cómo funcionan y de qué manera se pueden interpretar dentro de la administración de una pequeña, mediana o gran empresa. (Ortiz Gonzáles, 2015)

#### **2.4.1. Las Razones Financieras**

Las razones financieras puede agruparse en cuatro tipos: liquidez, gestión o actividad solvencia rotación y rentabilidad. (Ortiz Gonzáles, 2015)

##### **2.4.1.1. Razones de Liquidez**

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa para cancelar sus deudas al corto plazo; facilita analizar la situación financiera de la empresa frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis de activo y pasivo.

- **Ratio de liquidez general o razón corriente** El ratio de liquidez



general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. (Sánchez Cabrera, 2015)

$$Liquidez\ general = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente} = N^{\circ}\ veces$$

- **Ratio de Prueba Ácida:** Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severo que la anterior y es calculado restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista. (Arcoraci, 2016, pág. 5)

$$Prueba\ Ácida = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ corriente} = N^{\circ}\ veces$$

- **Ratio de capital de trabajo:** Muestra la relación entre los Activos

Corrientes y los Pasivos Corrientes. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar:** Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente. Podemos distinguir dos indicadores: (Arcoraci, 2016, pág. 5)

1. Periodo Promedio de Cobranza; nos indica cuánto tarda una deuda en ser cobrada:

$$\text{Periodo Promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días del año}}{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}$$

2. Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales en cuenta corriente } N^{\circ} d}{\text{cuentas por cobrar}}$$

#### **2.4.1.2. Análisis de la Gestión o actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. Son un complemento de las razones de liquidez,

ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

1. **Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)** Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El objetivo de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza.

El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas. Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar.

Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

- **Rotación de Cartera:** Es el alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar, por lo general un nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al

años, 60 a 30 días de periodo de cobro.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas}}$$

2. **Rotación de los Inventarios:** Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como Mercaderías. (Arcoraci, 2016, pág. 5)

- Rotación de inventarios:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{inventario promedio} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$$

#### 2.4.1.3. *Análisis de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento*

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestran el porcentaje de fondos

totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

3. **Estructura del capital (deuda patrimonio):** Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura del capital} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}} \times 360$$

4. **Endeudamiento:** Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} \times 100$$

5. **Cobertura para gastos fijos:** Permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Para calcularlo dividimos el margen bruto por los gastos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros. Consideramos como gastos fijos los rubros de gastos de ventas, generales y administrativos y depreciación. Esto no significa que los gastos de ventas corresponden necesariamente a los gastos fijos. Al clasificar los costos fijos y variables deberá analizarse las particularidades de cada empresa. (Arcoraci, 2016)

$$\text{Cobertura de gastos fijos} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Gastos fijos}}$$

#### 2.4.1.4. *Análisis de Rentabilidad*

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Si los Indicadores son negativos expresan la etapa de acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

1. **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):** Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

2. **Rendimiento sobre la inversión:** Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido. (Arcoraci, 2016)

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} \times 100$$

## 2.5. Cuadro de Mando Integral O Balanced Scorecard (BSC)

### 2.5.1. Origen y Aproximación del Cuadro de Mando Integral

a) **Origen de cuadro de mando integral (CMI):** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia toda la empresa. Lo más habitual en las organizaciones que disponen de **cuadros de mando** es que estén **basados en indicadores económico-financieros**, con lo cual se tiene una visión corto-placista del potencial de la organización. (CMI.Gestión, 2016)

Las medidas financieras de la actividad empresarial comenzaban a no ser adecuadas en el nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio de investigación sobre un grupo de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Como resultado de ese trabajo conjunto surge la idea del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral). (Norton & Kaplan, 1992)

b) **El Cuadro de Mando Integral como:** “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y

conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”

Hasta el momento, el cuadro de mando integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. Estas empresas han aprendido que modificando ligeramente el marco del cuadro de mando pueden demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes misiones. El cuadro de mando integral ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado útil que la Harvard Business Review lo proclamó recientemente como una de las



75 ideas más influyentes del siglo XX. (Apaza Meza, 2008, págs. 173-176).

c) **Definiciones:** a continuación presentamos algunas otras definiciones sobre el Cuadro de Mando Integral:

- (Maldonado Pinto, 2010, pág. 47), define al cuadro de mando integral como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas importantes de gestión. Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos de objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Las perspectivas son un elemento importante del cuadro de mando, pero pueden llegar a ser prescindibles, ya que lo más importante para que el modelo sea correcto es que los objetivos estratégicos reflejen con claridad la propia estrategia y se establezcan los mecanismos precisos para la monitorización del grado de consecución de los mismos. De todos modos, la gran mayoría de las organizaciones que se deciden a implantar el CMI incluyen en el modelo las perspectivas; la razón la podemos encontrar en que las perspectivas nos ayudan a recordar la importancia de que los objetivos estratégicos cubran todas las dimensiones clave, obteniendo como resultado un modelo

equilibrado y que no se cargue en exceso en el rendimiento pasado y presente, sino en aspectos no financieros clave para garantizar rentabilidad y éxito en el futuro. (Apaza Meza, 2008)

### **2.5.2. Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Pyme Fases de un proyecto de implantación del CMI**

Una vez definidos todos los elementos que componen el cuadro de mando integral es el momento de mostrar algunos pasos para un desarrollo exitoso del proceso de implantación del mismo en la Pyme.

Aunque el modelo pueda resultar aparentemente sencillo, como punto de partida es importante clarificar que la adopción del CMI por parte de una organización debe considerarse un proyecto a largo plazo, ya que se trata de un sistema de gestión, no de una herramienta de control, por lo que implica un cambio en la cultura empresarial. (Arguello Solano & Quesada López, 2015, págs. 88-89)

Indicadores para el rendimiento del (KPI): Dentro de estos indicadores tenemos son:

- **Los indicadores de desempeño de los procesos** también llamados **KPI** (del inglés: Key Performance Indicator), se centran en cómo se realiza la tarea, midiendo su desempeño y si logran ciertos objetivos. Este indicador debe ser calculado por un índice (generalmente representado por un número) que retrate el progreso del proceso en su conjunto o en parte.
- **Los indicadores de rendimiento estratégico** tienen la función de

comprobar si la organización está logrando los objetivos establecidos por la alta dirección, los llamados objetivos estratégicos. Una herramienta ampliamente utilizada para ayudar en la determinación de estos objetivos es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. (Heflo Planificación Estratégica, 2017)

## **2.6. Gestión Empresarial**

### **2.6.1. Definiciones**

- La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. (Porter, 2009, pág. 89)
- La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.
- Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podrá alcanzar.

### **2.6.2. Importancia**

- Su importancia radica en que es una técnica gerencial que su aplicación puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar fortalezas de la organización.
- A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

- Su aplicación les permite a las organizaciones crecer dentro de la industria o mercado hasta llegar a ser líderes.

#### **2.6.2.1. Ventajas**

- Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Reduce los costos, como consecuencia de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos con los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

#### **2.6.3. Herramientas para la gestión**

La gestión empresarial, utiliza como herramientas principales:

- Plan de negocios.
- Planes estratégicos y planes operativos.
- Estructura de la empresa.
- Contabilidad.

#### **2.6.4. Control de gestión**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla; por lo cual debe entenderse que su importancia, radica en que: (Ortiz Cabrera,

2010)

- Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- Permite que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización.
- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- Es un medio para gestionar el cambio.
- Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.

#### **2.6.5. Los indicadores de gestión empresarial**

Algunos indicadores están enfocados en medir aspectos de alto impacto en una organización, y éstos son:

- **De productividad:** Miden la eficiencia de las operaciones en una organización, así como el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

- **De efectividad o comerciales:** Miden el logro de los resultados propuestos, indicándonos si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir el cumplimiento de objetivos, metas. Muestran el proceso evolutivo de la empresa en función de las ventas, la participación en el mercado, el número de clientes, su tasa de crecimiento, entre otras clasificaciones que requiera la empresa teniendo en cuenta la naturaleza y finalidad. Ejemplo: Número de quejas recibidas de los clientes, tasa de participación en el mercado.
- **Financieros:** Analizan la contabilidad frente al comportamiento financiero de la empresa. Ellos reflejan el comportamiento que ha tenido la empresa en el pasado pero no proporcionan una guía adecuada, válida y estratégica para las acciones que la organización, en cabeza de sus directivos, debe realizar hoy y en el largo plazo, para crear un valor financiero futuro sostenible. Ej.: Rentabilidad sobre las ventas, patrimonio. (Echeverry V., 2016)

## **2.7. Definición de Términos Básicos**

### **2.7.1. Ambiente competitivo**

Es el conjunto de empresas que compiten en el mismo mercado y con los mismos productos. El análisis de los competidores permite a una empresa conocer los objetivos, las estrategias, los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales de cada una de las empresas con las que compite directamente.

### **2.7.2. Balanced scorecard**

Es una herramienta de administración estratégica que permite monitorear

y manejar el desempeño de una estrategia dentro de una empresa, con la finalidad de mejorar sus resultados. (Echeverry V., 2016)

### **2.7.3. Control de gestión**

Es el direccionamiento estratégico de la organización, sus objetivos y estrategias. El control de gestión tiene cuatro definiciones que a su vez son parte integral de este:

- Total: Cubre todos los aspectos de la actividad de la organización.
- Cuantitativo: Utilizando como unidad de medida principal, la monetaria pero sin dejar de apoyarse en otras medidas no financieras tales como índices, ratios, entre otras.
- Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- Integrado: Compuesto por un grupo de subsistemas de control integrados.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de Investigación

##### 3.1.1. De acuerdo a la Orientación

**Aplicada:** El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, porque contiene propuestas de estrategias financieras para la inclusión de un cuadro de mando integral, formulado mediante la identificación y descripción de los elementos y características del problema de investigación, con la finalidad de contribuir a mejorar la gestión empresarial en la Empresa Bello Langui Truchas SAC.

##### 3.1.2. De acuerdo a la Técnica de Contrastación

El presente Trabajo de investigación es **Descriptivo**, porque se propone identificar y describir los elementos y características del problema de investigación, poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre las variables

#### 3.2. Métodos de Investigación

Esta investigación se considera dentro de un **diseño no experimental**, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de estas. De la misma manera este estudio tiene la característica de **diseño transversal**, porque se estudia y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

#### 3.3. Población y Muestra

- **Unidad:** Empresa Bello Langui Truchas SAC
- **Universo:** Empresa Bello Langui Truchas SAC



- **Muestra:** Empresa Bello Langui Truchas SAC

Porque, el estudio se hace a la empresa Bello Langui Truchas SAC y se va a aplicar dentro de dicha empresa.

### **3.4. Hipótesis**

La Propuesta de Estrategia Financiera en una posterior inclusión en un Cuadro de Mando Integral en la Empresa Bello Langui Truchas SAC; permitirán mejorar sus Herramientas de Gestión.

#### **3.4.1. Operacionalización de las variables**

##### **a) Independiente:**

- **Estrategias Financieras:** La estrategia financiera, es una herramienta importante para Emprender en el futuro, basado en el análisis de los estados financieros.

##### **b) Dependiente:**

- **Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta estratégica que permite a la empresa monitorear y manejar el desempeño de una estrategia dentro de la empresa.

##### **c) Operacionalización**

**Tabla N° 1: Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
<u>INDEPENDIENTE</u> Estrategia Financiera	La estrategia financiera, es una herramienta importante para emprender en el futuro, basado en el análisis de los estados financieros.	Análisis Financiero	Análisis vertical y horizontal Ratios de Liquidez Ratios de rentabilidad	Estados Financieros 2016- 2017
<u>DEPENDIENTE</u> Cuadro de Mando	Es una herramienta de administración estratégica que permite monitorear y manejar el desempeño de una estrategia dentro de una empresa, con la finalidad de mejorar sus resultados.	Componente de Compras	Porcentaje de Rentabilidad Utilidad (ROE)	Análisis de los Estados Financieros 2016-2017

### 3.5. Técnicas de Investigación

- **Técnicas para la Recopilación de Información son:**
  - **Análisis Bibliográfico y Documental:** Referidos a la bibliografía básica, acerca de las variables a determinar, profundización y especializada relación con el plan estratégico y el cuadro de mando integral y orientada a los lineamientos exigidos para mejorar la gestión empresarial, haciendo uso para ello de fichas bibliográficas.
  - **Internet:** Para la investigación se utilizara esta técnica puesto que mediante ella se puede recabar amplia información, lo que complementara el cuerpo de la tesis

### **3.6. Técnicas de Análisis de Datos (estadísticas)**

- a) Técnicas de Procesamiento de la Información:** El procesamiento de los datos se realizara en forma manual y computarizada, mediante Excel. Una vez efectuado el acopio de los datos se procederá a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.
- b) Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados:** Se usaran las siguientes formas de análisis:
- Se analizará y evaluara la información para cada variable e indicador seleccionados.
  - Valoración y validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.
  - Elaboración y redacción de la síntesis con la incorporación a la nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EMPRESA**

#### **4.1. Historia de la empresa**

BELLO LANGUI -TRUCHAS SAC, es una empresa que fue fundada en el mes de enero del 2015, fue inscrita en Registros Públicos con Partida N° 13365486 y a la vez inscrita en SUNAT con RUC N° 20600093950; la empresa inició su funcionamiento abasteciendo de truchas en el mercado de Sicuani- Cusco, y posteriormente se expandió a los mercados de Cusco que son:

- Mercado el Molino
- Mercado Molino II
- Mercado San Pedro
- Mercado Chinchero
- Mercado de Ttio
- Mercado Wanchaq, etc.

Actualmente la empresa cuenta con 10 trabajadores para la crianza, producción de truchas y con 3 trabajadores para el eviscerado; en el poco tiempo de funcionamiento ha logrado tener un rápido crecimiento; este crecimiento hace mérito al esfuerzo de sus colaboradores, quienes se preocupan por cada día ser mejor.

#### **4.2. Naturaleza de la empresa**

La empresa tiene como actividad principal es la Compra, Venta, Producción, Crianza, Reproducción y Comercialización de truchas a todos los mercados

de Cusco.

#### **4.3. Mercado objetivo**

Abastecer los mercados de la Región de Cusco y el país, los Supermercados y la exportación.

#### **4.4. Valores**

- Calidad en la cadena productiva.
- Trabajo en equipo.
- Innovación permanente.

## **CAPÍTULO V**

### **ANALIZAR Y EVALUAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA BELLO LANGUI – TRUCHAS SAC (2016-2017)**

#### **5.1. Análisis Horizontal 2016-2017**

El análisis horizontal del 2016 – 2017 del Activo se muestra la cuenta de caja y bancos donde se refleja una alta variación -40%, lo que indica que la empresa no ha tenido una suficiente liquidez, en tanto las cuentas por cobrar incrementaron en un 429%, su mercadería tuvo un incremento de un 58% lo cual significa que la empresa tuvo mayores compras. También la depreciación ha tenido un crecimiento en un 94%. En el Pasivo tenemos como cuentas significativas en cuentas por pagar han disminuido en un -79% lo cual reflejaría en que su caja y bancos tuvo un variación considerable, sus Resultados Acumulados están en un -809% y su Patrimonio ha tenido un incremento en un 73%, lo que quiere decir que la empresa Bello Langui Truchas SAC está teniendo un pequeño margen de ganancia. El Estado de Ganancias y Pérdidas tenemos como cuentas significativas las ventas que representan un 39% lo cual significa que ha tenido un crecimiento, el costo de ventas es un 42% lo que indica así como hay un incremento en sus ventas la empresa también ha incurrido en mayor costo, sus gastos administrativos han sido un 69% esto quiere decir que han tenido un incremento salarial con los empleados, sus gastos financieros han sido un 3957% debido a que ha tenido mayores cobro de comisiones; en tanto su utilidad neta ha tenido un 3% lo cual significa que tuvo una rentabilidad.(**VER ANEXO 03 – 04**)

## 5.2. Análisis Vertical

Según el análisis vertical de la empresa Bello Langui Truchas SAC de los años 2016 – 2017, nos refleja los siguientes datos; dentro del Balance General en el ACTIVO tenemos la cuenta de Mercaderías en el año 2016 un 43% mientras que en el año 2017 se incrementó a un 56%, en Cuentas por cobrar Relacionadas tenemos en el 2016 un 22% y en el 2017 un 1% lo que indica que la empresa tuvo una adecuada rotación de sus cuentas por cobrar a los socios, el Inmueble. Maq y Equipo tiene un 20% en el 2016 y en el 2017 un 16%, y por último tenemos Caja y bancos en el 2016 un 8% y un 4% en el 2017 lo cual se refleja una disminución significativa. En el PASIVO tenemos a Tributos por pagar en el 2016 un 5% y en el 2017 es un 4% lo que significa que la empresa ha tratado de cumplir con sus obligaciones tributarias, sus cuentas por Pagar diversas en el 2016 un 59% y en el 2017 un 46%, lo que significa que la empresa ha tratado de pagar sus préstamos con socios y terceros, los Resultados acumulados tuvo en el 2016 un -4% y en el 2017 es un 22% lo que significa que la empresa ha incrementado, y por último tenemos la cuenta de Resultados del ejercicio en el año 2016 fue de 30% y en el 2017 se obtuvo un 21% .

En el Estado de Ganancias y pérdidas, tenemos un incremento en sus ventas y asimismo el costo de ventas en el año 2016 ha sido 57.10% y en el 2017 fue un 58.22% lo que nos indica que al incrementar sus ventas también ha tenido un mayor costo, los Gastos Administrativos en el 2016 es 25.91% y en el 2017 ha tenido un 31.35% lo que significa ha tenido mayores gastos de planilla en el último año, y por último tenemos la utilidad Neta la cual refleja

que en el año 2016 ha tenido un 11.95% y en el 2017 es 8.84% lo cual significa que la empresa Bello Langui Truchas SAC ha tenido diversos gastos y no ha generado una utilidad considerable. **(VER ANEXO 01 - 02)**



**CICLO OPERACIONAL  
2016**

<b>COMPRA</b>	<b>COBRO</b>		<b>VENTA S</b>		<b>PAGO</b>
0 DIAS	6		134		4
CRÉDITO CLIENTES	<u>CTAS X COBRAR 2016</u>	*360	<u>15,202.00</u>	X 360	<b>6</b>
	VENTAS 2016		981,903.00		
INVENTARIOS	<u>INVENTARIO 2016</u>	*360	<u>209,338.00</u>	X 360	<b>134</b>
	COSTO DE VENTAS 2016		560,693.00		
CRÉDITO PROVEEDORES	<u>CTAS X PAGAR 2016</u>	*360	<u>7,049.00</u>	X 360	<b>4</b>
	COSTO VENTAS 2016		560,693.00		

**CICLO OPERACIONAL**

**2017**

	<b>COMPRA</b> 0		<b>COBRO</b> 21		<b>VENTAS</b> 149		<b>PAGO</b> 0.2
DIAS							
CRÉDITO CLIENTES		<u>CTAS X COBRAR 2017</u>		X 360	<u>80,425.00</u>	X 360 =	<b>21</b>
		VENTAS 2017			1,369,104.00		
INVENTARIO		<u>INVENTARIO 2017</u>		X 360	<u>330,949.00</u>	X 360 =	<b>149</b>
COSTO DE VENTAS 2017		797,060.00					
CRÉDITO PROVEEDORES		<u>CTAS X PAGAR 2017</u>		X 360	<u>461</u>	X 360 =	<b>0.2</b>
COSTO VENTAS 2017		797,060.00					

- **Situación actual de Caja y Bancos**

El área de caja y bancos es de gran importancia en cualquier organización, ya que por medio de este se obtiene los bienes y servicios que se requieren para operar, sin embargo la empresa Bello Langui Truchas SAC en los últimos dos años presentó un bajo índice de liquidez lo que generó inestabilidad en el pago de sus obligaciones esto ocasiono que tengas préstamo de los socios y de terceros.

- **Situación actual de las cuentas por pagar**

Los pagos a proveedores de Bello Langui Truchas SAC se realizan en plazos máximos de 4 días para el 2016, 1 días para el 2017, la política de crédito que maneja Nicovita corresponde a pagos contra entrega para la cancelación de la factura, estos días corren desde la fecha en que se realiza el pedido del alimento, además Bello Langui Truchas SAC cuenta con proveedores complementarios pero el alimento no es de calidad. Como medida de control de pago al proveedor Bello Langui Truchas SAC ha establecido que solo se efectuarán los pagos los días viernes según el mes en que haga el pedido.

- **Situación actual de las cuentas por cobrar**

Actualmente la Empresa Bello Langui Truchas SAC no cuenta con un departamento de cobranzas por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente, el nivel de días de cobro que presentó Bello Langui Truchas SAC para el año 2016 fue de 6 días, 2017 es de 21 días, es por este motivo que se ha visto la necesidad de buscar el tiempo adecuado para el cobro, que permita mejorar la gestión de los recursos,

sin atravesar problemas trascendentales que afecten a las actividades de la empresa.

- Situación actual de inventarios

Bello Langui Truchas SAC presento para el año 2016 y 2017 un volumen de inventarios moderado, sin embargo se abasteció de gran cantidad de inventario para el año 2017 en un 149, el mismo que no fue utilizado en su totalidad lo que ocasionó que la empresa no tenga una ganancia.

- **Análisis Cuantitativo**

Para determinar la capacidad de pago se ha analizado los Estados Financieros enfocándonos sobre todo en:

- Las razones de liquidez y endeudamiento obteniendo como resultado la capacidad que tiene para poder endeudarse.
- Se analiza el patrimonio que posee el cliente mediante la aplicación de las razones de rentabilidad que posee la empresa Bello Langui Truchas SAC.

### **5.3. Análisis de Razones de Liquidez**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello utilizaremos los siguientes indicadores.

#### **5.3.1. Ratios de Liquidez**

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = N^{\circ} \text{ veces}$$

$$\text{Liquidez general (2016)} = \frac{400,865.00}{318,979.00} = \mathbf{1.26 \text{ veces}}$$

$$\text{Liquidez general (2017)} = \frac{510,829.00}{299,307.00} = \mathbf{1.71 \text{ veces}}$$

**Interpretación:** esto quiere decir que por cada sol de deuda la empresa en el año 2016 cuenta con S/ 1.26 y en el año 2017 con S/ 1.71 lo que significa que en dicho año tuvo mayor liquidez para solventar sus deudas.

- Como indicador se tomará en cuenta el año 2017 que es un 1.71 veces debido que es donde tuvo mayor liquidez, para poder cubrir sus deudas a corto plazo.

### 5.3.2. Ratio de Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = N^{\circ} \text{ veces}$$

$$\text{Prueba ácida (2016)} = \frac{400,865.00 - 209,338.00}{318,979.00} = 0.60 \text{ veces}$$

$$\text{Prueba ácida (2017)} = \frac{510,829.00 - 330,949.00}{299,307.00} = 0.60 \text{ veces}$$

**Interpretación:** se observa que la empresa en el año 2016 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en cambio en el 2017 este indicador se mantuvo pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

### 5.3.3. Capital de Trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo (2016)} = 400,865.00 - 318,979.00 = 81,886.00$$

$$\text{Capital de trabajo (2017)} = 510,829.00 - 299,307.00 = 211,522.00$$

**Interpretación:** una vez cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran S/ 81,886.00 soles para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2017 dicho capital de trabajo incremento en S/ 211,522.00 soles lo cual puede ser consecuencias de las inversiones ejecutados por la empresa.

#### 5.3.4. Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

$$\text{Periodo promedio de Cobranza} = \frac{\text{Ctas por cobrar} \times \text{días del año}}{\text{Ventas anuales en ctas. corrientes}} = \text{N}^\circ \text{ días}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza (2016)} = \frac{15,202.00 \times 365}{981,903.00} = 6 \text{ días}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza (2017)} = \frac{80,425.00 \times 365}{1,369,104.00} = 21 \text{ días}$$

**Interpretación:** esto quiere decir que en el año 2016 la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 6 días el promedio de cobranza, mientras que en el año 2017 se convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 21 días su promedio de cobranza.

### 5.4. Análisis de la Gestión o Actividad

#### 5.4.1. Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas}} = \text{N}^\circ \text{ días}$$

$$\text{Rotación de cartera (2016)} = \frac{15,202 \times 360}{981,903.00} = 5,57 \text{ días}$$

$$\text{Rotación anual: } \frac{360 \text{ días}}{5,57 \text{ días}} = 64,63 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de cartera (2017)} = \frac{80,425 \times 360}{1,369,104.00} = 21,15 \text{ días}$$

$$\text{Rotación anual} = \frac{360 \text{ días}}{21,15 \text{ días}} = 17,02 \text{ veces}$$

**Interpretación:** La empresa Bello Langui, para el año 2016 convirtió los S/15,202.00 Soles en efectivo 64,63 veces en el año es decir que en promedio la rotación de cartera fue más rápida se hizo en 6 días; en cambio para el año 2017 este proceso se hizo más lento porque solo roto 17,02 veces; es decir que se demoró 21,15 días para convertir en efectivo su cartera.

## 5.5. Análisis de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento

### 5.5.1. Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento (2016)} = \frac{318,979.00}{485,514.00} \times 100 = 65.70 \%$$

$$\text{Razón de endeudamiento (2017)} = \frac{299,307.00}{586,852.00} \times 100 = 51 \%$$

**Interpretación:** el ratio de endeudamiento de esta empresa Bello Langui Truchas SAC, en el año 2016 ha sido un poco alto, ya que sus deudas forman parte del 65.70% de sus fondos propios, lo que significa que su endeudamiento en ese año fue excesivo; en el año 2017 su importe de deudas es del 51% de su patrimonio neto, por lo tanto está dentro del límite aceptable.

### 5.5.2. Cobertura de gastos fijos

$$\text{Cobertura de gastos fijos} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Gastos fijos}} = N^{\circ} \text{ veces}$$

$$\text{Cobertura de gastos fijos (2016)} = \frac{166,965.79}{4,620.00} = 36.14 \text{ veces}$$

$$\text{Cobertura de gastos fijos (2017)} = \frac{142,452.24}{1,025.51} = 138.91 \text{ veces}$$

**Interpretación:** la cobertura de sus gastos fijos en la empresa Bello Langui Truchas SAC, durante el año 2016 han sido cubiertos hasta 36.14 veces durante todo el año; además en el año 2017 también fueron cubiertas hasta 138.91 veces en su totalidad. Es decir que la utilidad bruta cubre los costos de los gastos fijos.

### 5.6. Análisis de Rentabilidad

#### 5.6.1. Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \%$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (2016)} = \frac{117,300.00}{166,535.00} \times 100 = 70.43 \%$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (2017)} = \frac{121,010.00}{287,545.00} \times 100 = 42.08\%$$

**Interpretación:** esto nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio para los años 2016 y 2017 fue del 70.43 % y 42.08% respectivamente; es decir que hubo aumento en el 2016 a diferencia del 2017 en la rentabilidad de la inversión.



### 5.6.2. Rendimiento sobre la Inversión

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} \times 100 = \%$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (2016)} = \frac{144,372.00}{485,514.00} \times 100 = 29.73\%$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (2017)} = \frac{121,010.00}{586,852.00} \times 100 = 20.62\%$$

**Interpretación:** esto nos indica que la empresa por cada sol invertido ha tenido una ganancia favorable durante los dos años analizados 2016 y 2017, ya que los indicadores expresan una un mayor rendimiento en las ventas.

### 5.6.3. Comparativo de los Ratios Financieros

**Tabla N° 2: Comparativo de los Ratios Fiancieros**

RATIOS	AÑO 2016	AÑO 2017
Ratio de liquidez	1.26 veces	1.71 veces
Ratio de prueba ácida	0.60 veces	0.60 veces
Capital de trabajo	81,886.00	211,522.00
Período promedio de cobranza	6 días	21 días
Rotación de cartera	5.57 días	21,15 días
Rotación anual	64.63 veces	17,02 veces
Razón de endeudamiento	65.70 %	51%
Cobertura de gastos fijos	36.14 veces	138.91 veces
Rendimiento sobre el patrimonio	86.69 %	42.08 %
Rendimiento sobre inversión	29.73%	20.62%

- Según este cuadro comparativo de los ratios calculados podemos

observar, que la empresa Bello Langui Truchas SAC durante el año 2016 y 2017 ha tenido una liquidez favorable debido a que no hay mucha diferencia en el número de veces de la rotación, su capital de trabajo ha tenido un incremento para el año 2017 lo que indica que ha tenido un equilibrio patrimonial. Además su rendimiento sobre el patrimonio ha disminuido debido a que hubo un incremento en el costo de venta por lo que se sugiere una propuesta de compras. También hubo una disminución en el rendimiento sobre la inversión por motivo que hubo mayores gastos administrativos.

- La empresa Bello Langui Truchas tiene una cobertura de gastos fijos en el 2017 un 138.91 veces a diferencia del 2016 que tuvo solo un 36.14 veces porque tuvo, lo que indica que tuvo lo suficiente como para cubrir el costo de sus gastos.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRÁTEGICA PARA LA INCLUSIÓN EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA “BELLO LANGUI TRUCHAS SAC”**

#### **6.1. Diseño de la Propuesta Estrategia Financiera**

En este capítulo se presentan los análisis realizados para evaluar desde una perspectiva financiera para la inclusión de un Cuadro de Mando Integral. Hay dos procesos fundamentales dentro de toda organización que se encuentran relacionados entre sí. Es decir que entre los procesos relacionados son:

- Procesos de administración
- Procesos financieros
- Procesos de producción
- Procesos de mercado

Las finanzas se centralizan en el control para desarrollar todo tipo de actividades como los movimientos financieros de una empresa, así como tener un cierto control de las finanzas de la empresa Bello Langui Truchas SAC. La información proporcionada por la gerencia financiera debe tener un detalle, preciso y exacto acerca de la situación de la empresa.

Además la empresa Bello Langui Truchas SAC deberá asignar una persona que se haga responsable de la entrada y salida de dinero, para poder tener un mejor control de sus gastos; también debe tener conocimiento de las modalidades y formas de pago que se dispone para cancelar cada factura, conocer si es que existe por parte de proveedor algún beneficio o descuento.

No contratar o efectuar, compras o pagos por encima del flujo de ingresos, esto es necesario para tener éxito en la gestión de cuentas por pagar y así mantener un equilibrio contable y financiero.

La estrategia es Presupuestar las compras para los siguientes años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar. Esto beneficia a la empresa para poder tener el control de sus ingresos y gastos y así evitar en déficit de caja y bancos; además podrá tener mayor rentabilidad.

Para calcular el presupuesto de compras es usar esta información y de acuerdo a lo que necesita para la empresa que es en este caso son: alevines, alimentos y materiales. A continuación presentamos el cuadro de propuesta de compras que se tomó como muestra el año 2017.

**Tabla N° 3: Propuesta de compras para los próximos años 2018- 2019 de la Empresa Bello Langui Truchas sac**

	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT	CANTIDAD	TRIM. I	TRIM. II	TRIM. III	TRIM. IV	ANUAL
	OVAS	0.20	10,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
	ALEVINES	0.30	20,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
	AQUAXCEL 1.5 MM	250.00	45	11,250.00	11,250.00	11,250.00	11,250.00	45,000.00
<b>PROPUESTA DE COMPRAS REQUERIDAS</b>	TRUCHINA 44-15 2 MM	150.00	45	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	27,000.00
	TRUCHINA 42-50 3 MM	134.00	78	10,452.00	10,452.00	10,452.00	10,452.00	41,808.00
	TRUCHINA 40-500 6MM	124.00	837	103,788.00	103,788.00	103,788.00	103,788.00	415,152.00
	TRUCHINA 40-500 PIG 6MM	138.00	108	14,904.00	14,904.00	14,904.00	14,904.00	59,616.00
	BOLSAS STRECH (MALLAS)	25.00	50	3,750.00		3,750.00		7,500.00
COMPRAS REQUERIDAS			174,894.00	171,144.00	174,894.00	171,144.00	692,076.00	
(+) INVENTARIO INICIAL				82,737.29	82,737.29	82,737.29	82,737.29	330,949.16
(-) INVENTARIO FINAL PROYECTADO				92,156.71	88,406.71	92,156.71	88,406.71	361,126.84
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>				<b>165,474.58</b>	<b>165,474.58</b>	<b>165,474.58</b>	<b>165,474.58</b>	<b>661,898.32</b>

## **6.2. Formulación para la Inclusión en un Cuadro de Mando Integral**

### **6.2.1. Elementos estratégicos de la empresa**

- a) **Visión.** Al 2018 ser reconocida como la empresa líder en calidad regional en la venta de truchas.
- b) **Misión.** Somos una empresa que brinda un producto de calidad al mercado cusqueño, trabajamos bajo estándares de calidad e higiene de tal manera que nuestros clientes tengan una satisfacción con nuestra trucha y saludable para el consumo.
- c) **Valores.**
  - Calidad en la cadena productiva.
  - Trabajo en equipo.
  - Innovación permanente

### **6.2.2. Definición de perspectivas y objetivos estratégicos**

- a) **Definición de perspectivas.** Para el presente proyecto, se desarrollarán las perspectivas que están descritas en el marco teórico sin agregar ni quitar perspectiva alguna; las perspectivas son: financiera, de clientes, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje.
- b) **Definición de objetivos por cada perspectiva**
  - **Objetivos de la perspectiva financiera:**
    - Incrementar la rentabilidad de la empresa.
    - Reducir los costos de producción de la empresa.
  - **Objetivos de la perspectiva de clientes:**
    - Incrementar el número de clientes de la empresa.
    - Aumentar la satisfacción de los consumidores.

- Consolidar la imagen de la empresa “líder en la calidad”
- Incrementar la fidelidad de los clientes.
- Objetivos de la perspectiva de procesos internos.
  - Implementar sistemas integrados de calidad.
  - Aumentar la productividad global de la empresa.
  - Mejorar el proceso del servicio al cliente.
- Objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
  - Atraer y retener al mejor talento humano.
  - Elevar las competencias y capacidades del personal de la empresa
  - Aumentar el compromiso del personal con la empresa.
  - Fomentar la innovación en la empresa.
  - Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información.

## **CAPÍTULO VII**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **7.1. Resultados**

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas de gestión que se encuentra en una organización realizando los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros para alcanzar los logros, utilización y control de los recursos financieros. El entorno financiero de la empresa Bello Langui Truchas SAC, es un factor determinante para el lograr el éxito de una organización, sobre todo viendo donde se encuentra su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para sobrevivir en el mercado.

Por tanto, el modelo de gestión financiera que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales como los que cuenta Bello Langui Truchas SAC y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas. El análisis y la planeación financiera son actividades básicas de la función financiera y son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa, razón por la cual el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral que le va a permitir a Bello Langui Truchas SAC a destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr mantenerse y por último generar mayor utilidad.

Los resultados del análisis externo muestran que el entorno es favorable para la empresa, es decir que existen oportunidades las cuales pueden ser aprovechadas para generar un crecimiento dentro del mercado cusqueño.



Además después de haber analizado los Estados Financieros del 2016 y 2017, dichos resultados del cálculo de los ratios financieros de liquidez nos muestra que la empresa durante el año 2016 ha tenido una rotación de cada 1.26 veces lo cual ha sido favorable, en tanto en el 2017 su rotación de liquidez tuvo un incremento de 1.72 veces lo que indicaría que la empresa ha tenido mayor incremento para cumplir con sus obligaciones; también hemos podido observar que su capital de trabajo es favorable en ambos años, su promedio de cuentas por cobrar son favorables en los dos últimos años lo que ha generado tener una mayor rotación de 6 y 21 días para que se convierte en efectivo.

En tanto en el análisis de gestión, tenemos que la empresa ha tenido una mayor rotación, además su solvencia endeudamiento ha sido favorable en el 2017 por que en el año anterior tuvo un exceso en cuentas por pagar y no tenían un suficiente efectivo para cubrir sus cuentas por pagar. También tenemos la rentabilidad en la cual la empresa Bello Langui Truchas SAC ha tenido una rentabilidad favorable tanto en el rendimiento sobre el patrimonio como en la rentabilidad sobre la inversión, esto quiere decir que por cada sol invertido han tenido una ganancia, ya que los indicadores expresan un mayor rendimiento en las ventas.

La propuesta de estrategia es **Presupuestar las compras para los siguientes años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar.** Esto beneficia a la empresa Bello Langui Truchas SAC para poder tener el control de sus ingresos y gastos y

así evitar en déficit de caja y bancos; además podrá tener mayor rentabilidad y generar utilidades para los socios. Debido a que sus ventas en el año 2017 han sido mayores al del 2016 lo cual indica que no hemos tenido pérdidas en la producción de truchas, es decir, no habido escases de trucha y las siembras han sido consecutivas; y se ha podido cumplir con todos los pedidos de los clientes. Ayudando a que la empresa Bello Langui SAC se posicione en el mercado cusqueño y se haga reconocido.

Además como indicador para la liquidez de la empresa se está tomando el año 2017 con la finalidad de que la empresa no se aparte de este indicador, debido a que esto ayudará a tener una mejor liquidez, rentabilidad y solvencia, es por ello que se toma como referencia uno de los indicadores de KPI el cual es **indicadores de rendimiento estratégico**.

## 7.2. Discusión

Según la Tesis **“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”** (Espinoza Altamirano, 2013), se concluyó lo siguiente: Que según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfechos, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística. Así mismo, la encuesta nos revela que existe una muestra de un mejoramiento continuo. Además se muestra que la aplicación del plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector.

Para la empresa Bello Langui Truchas SAC, **“la Propuesta de Estrategia Financiera para la Inclusión de un Cuadro de Mando Integral”** se concluye que es de importancia conocer su realidad para poder saber cuál es la rentabilidad que obtiene, además que permitirá delimitar cuales son las debilidades que tenga la empresa. También los objetivos, indicadores descritos en la propuesta ayudaran a tener una mayor rentabilidad y satisfacción en los clientes.

- Es decir ambas propuestas ha sido de gran beneficio para las empresas ya que estas les han ayudado a tener una mayor rentabilidad y la satisfacción de sus clientes.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. Conclusiones**

1. Del análisis de los Estados Financieros se puede apreciar el Balance General de los ejercicios económicos 2016 y 2017, la cuenta de caja y bancos tiene un crecimiento sostenible, aunque en el 2017 ha disminuido un 4%; debido a que utilizó su efectivo para cubrir una parte de sus cuentas por pagar.
2. Los ratios financieros nos han permitido conocer cuál es la situación actual al 2017 en comparación con el periodo 2016 demostrándose que la empresa Bello Langui Truchas SAC, tuvo mayores obligaciones por pagar, sin embargo sus cuentas por cobrar fueron menor a las del 2017 que tuvo un 14% por cobrar.
3. El nivel de ventas en los últimos dos años ha tenido un crecimiento lo cual es positivo para Bello Langui Truchas SAC, sin embargo los gastos generados han ocasionado que no presenta un mayor margen de utilidad, es por esta razón que se ve la necesidad de proponer la estrategia financiera que permitan alcanzar la maximización de utilidades.
4. La propuesta presentada ayudará a la empresa Bello Langui Truchas SAC poder tener una mayor rentabilidad y sobre todo mantener su margen de gastos sin que estos puedan afectar caja y bancos de la empresa.

## 8.2. Recomendaciones

1. **Bello Langui Truchas SAC**, debería aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI), el mismo que está conformado por políticas y estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles de la empresa que le ayudarán a mejorar los procesos internos y como resultado obtener eficiencia encaminados al logro de sus objetivos y sobre todo incrementar la rentabilidad de la empresa en un periodo determinado.
2. Es importante mantener un seguimiento con los clientes para conocer y cumplir las expectativas requeridas por los mismos en innovación de promociones y precios, desarrollando así ventajas competitivas generando lealtad en los clientes.
3. **Bello Langui Truchas SAC** podría adquirir un Software que es el **Balanced Scorecard Designer Pro**; se eligió este programa por la versatilidad y porque es el más utilizado por las empresas peruanas.

## CAPÍTULO IX

### REFERENCIAS

- Actualidad Empresarial*. (02 de FEBRERO de 2012). Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2017, de LA PROBLEMATICA DE LAS PYME:  
<http://www.up.edu.pe/ciup/pub/Paginas/PUB/Detalle.aspx?IdElemento=626>
- Adachi Kanashiro, L. (25 de SETIEMBRE de 2008). *EXPORTACIÓN DE TRUCHAS LANGUI-LAYO*. Recuperado el 06 de JUNIO de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2008/exportacion-de-truchas-de-la-laguna-langui-layo-cusco-al-mercado-de-brasil/>
- Apaza Meza, M. (2008). *BALANCED SCORECARD GERENCIA ESTRATEGIA Y DE VALOR*. LIMA: Pacifico Editores.
- Arcoraci, L. (2016). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL*. Recuperado el 03 de NOVIEMBRE de 2017, de CONTABILIDAD- RATIOS FINANCIEROS: <http://aempresarial.com/asesor/adjuntos/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Arguello Solano, E., & Quesada López, C. (10 de Octubre de 2015). *IMPLIMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS*. Recuperado el 10 de Julio de 2018, de <file:///C:/Users/Conta3/Downloads/22227-58155-1-PB.pdf>
- Boris Prieto Murillo. (12 de Febrero de 2010). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL ( CMI)*. Recuperado el 10 <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/> de Julio de 2018
- Brealey & Myers. (1998). *PRINCIPIO DE FINANZAS EMPRESARIALES*. LISBOA: 5 ED. McGraw-Hill.
- Cadenas Martínez*. (14 de MARZO de 2011). Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES:  
<http://www.slideshare.net/mcardenasmendez/analisis-estructural-de-estados-financieros>
- Castro, J. (18 de FEBRERO de 2015). *BLOG CORPONET*. Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

- Chirinos Valdivia, O. (01 de SETIEMBRE de 2008). *DONDE LOS NEGOCIOS QUE MUEVEN AL PERÚ*. Recuperado el 04 de JUNIO de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2008/exportacion-de-truchas-de-la-laguna-langui-layo-cusco-al-mercado-de-brasil/introduccion.pdf>
- CMI.Gestión. (20 de SETIEMBRE de 2016). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Recuperado el 09 de JULIO de 2018, de <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Concha, Carlos . (01 de 12 de 2008). Recuperado el 1 de NOVIEMBRE de 2017, de ESTADOS FINANCIEROS:  
<https://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm>
- Contreras, R., & López, A. (2016). FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PROBLEMAS DEL EMPRENDIMIENTO DE LAS MIPYMES. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN & FINANZAS*, p.95-113.
- Córdova Padilla, M. (2012). *GESTIÓN FINANCIERA*. BOGOTA: Ecoe.
- Echeverry V., C. H. (2016). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL A SERVICOMPUTO*. BOGOTA - COLOMBIA.
- EmprendePyme.net. (Enero de 2016). *ESTADOS FINANCIEROS*. Recuperado el 30 de Junio de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html>
- Espinoza Altamirano, M. J. (2013). *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA*. LIMA.
- García, C. M. (2014). *ADMINISTRACION FINANCIERA COMPETITIVA CON DECISIONES FINANCIERAS Y PLANES FINANCIEROS EFECTIVOS*. CHILE.
- Gerencia. (12 de JUNIO de 2010). Recuperado el 11 de NOVIEMBRE de 2017, de ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:  
<http://www.gerencia.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Gitman, J., & Lawrence. (2007). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS ADMINISTRATIVAS*. MEXICO: gaceta.
- Harold Koontz. (2006, p.130). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. MEXICO: EDICIONES MC. GRAW HILL.

- Heflo Planificación Estratégica*. (20 de Setiembre de 2017). Recuperado el 29 de Setiembre de 2018, de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-rendimiento-procesos/>
- Hoji. (2000). *PLANEAMIENTO FINANCIERO*.
- INCP, I. N. (01 de ABRIL de 2014, p.1). *INCP*. Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de <https://www.incp.org.co/incp/document/el-estado-de-cambios-en-el-patrimonio-neto/>
- Jonatan Hermosilla Cortés. (19 de diciembre de 2005). *mailxmail*. Recuperado el 03 de NOVIEMBRE de 2017, de <http://www.mailxmail.com/curso-analisis-estados-financieros-nueva-metodologia/metodologia-ratios-financieros>
- Koontz Harold. (2006, p.130). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. MEXICO: MC. GRAW.
- Maldonado Pinto, J. E. (2010). *HERRAMIENTAS GERENCIALES VISIÓN GLOBALIZADA DE LA COMERCIALIZACIÓN*. COLOMBIA: Primera Edición.
- Mansilla Astete, H. (2007). PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN LA REGIÓN CUSCO. *ECON CUSCO*, 10-12.
- Mariá Alejandra Sosa. (2014). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRIBUCIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESTRELLAS DE BELEN DEL DISTRITO DE LA VICTORIA*. CHICLAYO.
- Ministerio de la Producción del Perú. (25 de SETIEMBRE de 2010). *ANALISIS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES*. Recuperado el 02 de JUNIO de 2018, de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_cusco.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_cusco.pdf)
- Morera Cruz, J. O. (19 de SETIEMBRE de 2005). *GESTIOPOLS*. Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estado-cambios-situacion-financiera-para-toma-de-decisiones/>
- NIC 1*. (31 de MARZO de 2004). Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/NIC01\\_04.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC01_04.pdf)



- Norton, & Kaplan. (1992). *¿COMO IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?* HARVARD.
- Ortiz Cabrera, E. E. (2010). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD EN LA CORPORACIÓN F&k SAC.* CAJAMARCA.
- Ortiz Gonzáles, J. (27 de ABRIL de 2015). *FINANZAS PROYECTOS.* Recuperado el 02 de NOVIEMBRE de 2017, de <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Porter, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA.* PIRAMIDE.
- Saavedra G., María & Hernández C., Yolanda. (2008). *LA REALIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN AMERICA LATINA.* Merida.
- Salas, A. (16 de SETIEMBRE de 2010). *PYMES Y EL COMERCIO INTERNACIONAL.* Recuperado el 25 de MAYO de 2018, de <https://asalasm.wordpress.com/2010/09/16/pymes-y-el-comercio-internacional/>
- Sánchez Cabrera, Á. (20 de JUNIO de 2015). *GESTIÓN FINANCIERA.* Recuperado el 27 de JUNIO de 2018, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3h.htm>
- Stephen A., R. (1995). *ADMINISTRACION FINANCIERA.* SAO PAULO: ATLAS.
- Superintendencia De Mercado De Valores (SMV).* (27 de JULIO de 2016). Recuperado el 04 de MAYO de 2018, de PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS NOTAS: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/como-se-presentan-los-estados-financieros-y-sus-notas/>
- Thompson Arthur. (2001, p.10). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA.* MEXICO: GRAW HILL.
- Vásquez Altamirano, L. (2012). *PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO A CORTO PLAZO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PEQUERA BLESSING FAMILY EIRL.* SANTA ROSA.
- Villarán Karen. (2009, p.45). *ESTRATEGIA.* LIMA- PERU: NATHAN ASSOCIATES INC.

Zevallos E., E. (2008). *PYMES: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL*. Venezuela: HORIZONTE C.A.

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

BSC:	Balanced Scorecard
CMI:	Cuadro de Mando Integral
PYME:	Empresa pequeña o mediana

## GLOSARIO

**Cuadro de Mando Integral:** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

**Gestión Empresarial:** es la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente.

## **ANEXOS**

**ANEXO 01**  
**Bello Langui Truchas S.A.C.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**(Expresada en Soles)**

<u>Activo Corriente</u>	<u>2,017</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>2,016</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>Pasivo Corriente</u>	<u>2,017</u>	<u>Análisis Vertical</u>	<u>2,016</u>	<u>Análisis Vertical</u>
Caja y Bancos	21,906	4%	36,545	8%	Sobregiro Bancario	0			
Cuentas por Cobrar Comerciales	80,425	14%	15,202	3%	Tributos por Pagar	24,627	4%	24,089	5%
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	36,430	6%	-		Anticipos Recibidos	0			
Cuentas por Cobrar Diversas - Relación	5,995	1%	107,755	22%	Remuneraciones por pagar	3,610	1%	7,049	1%
Mercaderías	330,949	56%	209,338	43%	Cuentas por Pagar - Comerciales	461	0%	2,232	0%
Cargas Diferidas	-		-		Cuentas por Pagar Diversas	270,608	46%	285,608	59%
Crédito Fiscal	35,125	6%	32,025	7%					
<b>Total activo corriente</b>	<b>510,829</b>	<b>87%</b>	<b>400,865</b>	<b>83%</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>299,307</b>	<b>51%</b>	<b>318,979</b>	<b>66%</b>
<u>Activo no Corriente</u>					<u>Patrimonio</u>				
Valores			-		Capital	40,000	7%	40,000	8%
Intangibles	-		-		Resultados Acumulados	126,535	22%	-17,837	-4%
Inmueble Maq. y Equipo	96,707	16%	95,290	20%	Resultado del Ejercicio	121,010	21%	144,373	30%
Deprec. Y Amortizac. Acumulada	(20,684)	-4%	(10,641)	-2%					
<b>Total activo no corriente</b>	<b>76,023</b>	<b>13%</b>	<b>84,649</b>	<b>17%</b>	<b>Total patrimonio</b>	<b>287,545</b>	<b>49%</b>	<b>166,535</b>	<b>34%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>586,852</b>	<b>100%</b>	<b>485,514</b>	<b>100%</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>586,852</b>	<b>100%</b>	<b>485,514</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 02**  
**Bello Langui Truchas S.A.C.**  
**Estado de Resultados**  
**(Expresado en Soles)**

	<u>2017</u>	Análisis Vertical	<u>2,016</u>	Análisis Vertical
Ventas	1,369,104	100.00%	981,903	100.00%
Costo de Ventas	(797,060)	(58.22%)	(560,693)	(57.10%)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>572,045</b>	<b>41.78%</b>	<b>421,210</b>	<b>42.90%</b>
Gastos Administrativos	(429,155)	(31.35%)	(254,400)	(25.91%)
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>142,889</b>	<b>10.44%</b>	<b>166,810</b>	<b>11.21%</b>
Gastos Financieros	(933)	(0.07%)	(23)	(0.00%)
Ingresos Financieros	495	0.04%	-	
Ingresos Diversos	1	0.00%	179	0.02%
<b>Resultado antes del Impuesto</b>	<b>142,452</b>	<b>10.40%</b>	<b>166,966</b>	<b>17.91%</b>
Impuesto a la Renta 15%	(21,442)	(1.57%)	(22,593)	(2.30%)
<b>Utilidad (Perdida) del Ejercicio</b>	<b>121,010</b>	<b>8.84%</b>	<b>144,373</b>	<b>11.95%</b>

**ANEXO 03**  
**Bello Langui Truchas S.A.C.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Análisis Horizontal**

Activo Corriente	<b>2,017</b>	<b>2,016</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>	Pasivo Corriente	<b>2,017</b>	<b>2,016</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Caja y Bancos	21,906	36,545	-0.40	-40%	Tributos por Pagar	24,627	24,089	0.02	2%
Cuentas por Cobrar Comerciales	80,425	15,202	4.29	429%	Remuneraciones por pagar	3,610	7,049	-0.49	-49%
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	36,430	0.00	-	0%	Cuentas por Pagar Comerciales	461	2,232	-0.79	-79%
Cuentas por Cobrar Diversas - Relación	5,995	107,755	-0.94	-94%	Cuentas por Pagar Diversas	270,608	285,608	-0.05	-5%
Mercaderías	330,949	209,338	0.58	58%	Total pasivo corriente	299,307	318,979	-0.06	-6%
Crédito Fiscal	35,125	32,025	0.10	10%	Patrimonio				
Total activo corriente	510,829	400,865	0.27	27%	Capital	40,000	40,000	-	0%
Activo no Corriente			-	0%	Resultados Acumulados	126,535	-17,837	-8.09	-809%
Inmueble Maq. y Equipo	96,707	95,290	0.01	1%	Resultado del Ejercicio	121,010	144,373	-0.16	-16%
Deprec. y Amortizac. Acumulada	(20,684)	(10,641)	0.94	94%				-	0%
Total activo no corriente	76,023	84,649	-0.10	-10%	Total patrimonio	287,545	166,535	0.73	73%
Total Activo	586,852	485,514	0.21	21%	Total Pasivo y Patrimonio	586,852	485,514	0.21	21%



**ANEXO 04**  
**BELLO LANGUI TRUCHAS S.A.C.**  
**Estado de Resultados**

	<u>2017</u>	<u>2,016</u>	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	1,369,104	981,903	0.39	39%
Costo de Ventas	(797,060)	(560,693)	0.42	42%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>572,045</b>	<b>421,210</b>	0.36	36%
Gastos Administrativos	(429,155)	(254,400)	0.69	69%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>142,889</b>	<b>166,810</b>	-0.14	-14%
Gastos Financieros	(933)	(23)	39.57	3957%
Ingresos Financieros	495	-	-	0%
Ingresos Diversos	1	179	-0.99	-99%
<b>Resultado antes del Impuesto</b>	<b>142,452</b>	<b>166,966</b>	-0.15	-15%
Impuesto a la Renta 15%	(21,442)	(22,593)	-0.05	-5%
<b>Utilidad (Perdida) del Ejercicio</b>	<b>121,010</b>	<b>144,373</b>	-0.16	-16%

**ANEXO 05**  
**Bello Langui Truchas S.A.C.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**al 31 De Diciembre del 2017**  
**(Expresado en Soles)**

<u>Activo Corriente</u>	<u>2,017</u>	<u>2,016</u>	<u>Pasivo Corriente</u>	<u>2,017</u>	<u>2,016</u>
<i>Caja y Bancos</i>	21,906	36,545	<i>Sobregiro Bancario</i>	0	
<i>Cuentas por Cobrar Comerciales</i>	80,425	15,202	<i>Tributos por Pagar</i>	24,627	24,089
<i>Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros</i>	36,430	-	<i>Anticipos Recibidos</i>	0	
<i>Cuentas por Cobrar Diversas - Relación</i>	5,995	107,755	<i>Remuneraciones por pagar</i>	3,610	7,049
<i>Mercaderías</i>	330,949	209,338	<i>Cuentas por Pagar Comerciales</i>	461	2,232
<i>Cargas Diferidas</i>	-	-	<i>Cuentas por Pagar Diversas</i>	270,608	285,608
<i>Anticipos Otorgados</i>	-	-	<i>Beneficio Sociales de los Trab.</i>	0	0
<i>Crédito Fiscal</i>	35,125	32,025			
<b>Total activo corriente</b>	<b>510,829</b>	<b>400,865</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>299,307</b>	<b>318,979</b>
<u><b>Activo no Corriente</b></u>			<u><b>Patrimonio</b></u>		
<i>Valores</i>		-	<i>Capital</i>	40,000	40,000
<i>Intangibles</i>		-	<i>Resultados Acumulados</i>	126,535	-17,837
<i>Inmueble Maq. y Equipo</i>	96,707	95,290	<i>Resultado del Ejercicio</i>	121,010	144,373
<i>Deprec. y Amortizac. Acumulada</i>	(20,684)	(10,641)			
<b>Total activo no corriente</b>	<b>76,023</b>	<b>84,649</b>	<b>Total patrimonio</b>	<b>287,545</b>	<b>166,535</b>
<b>Total Activo</b>	<b>586,852</b>	<b>485,514</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>586,852</b>	<b>485,514</b>

**ANEXO 06**  
**Bello Langui Truchas S.A.C.**  
**Estado de Resultados**  
**al 31 De Diciembre del 2017**  
**(Expresado en Soles)**

	<u>2017</u>	<u>2,016</u>
	S/.	S/.
<i>Ventas</i>	1,369,104	981,903
<i>Costo de Ventas</i>	(797,060)	(560,693)
<b><i>Utilidad Bruta</i></b>	<b>572,045</b>	<b>421,210</b>
<i>Gastos de Ventas</i>	-	-
<i>Gastos Administrativos</i>	(429,155)	(254,400)
<b><i>Utilidad de Operación</i></b>	<b>142,889</b>	<b>166,810</b>
<i>Gastos Financieros</i>	(933)	(23)
<i>Ingresos Financieros</i>	495	-
<i>Cargas Excepcionales</i>	-	-
<i>Ingresos Excepcionales</i>	-	-
<i>Ingresos Diversos</i>	1	179
<b><i>Resultado antes del Impuesto</i></b>	<b>142,452</b>	<b>166,966</b>
<i>Impuesto a la Renta 15%</i>	(21,442)	(22,593)
<b><i>Utilidad (Perdida) del Ejercicio</i></b>	<b>121,010</b>	<b>144,733</b>