



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Aplicación de estrategias financieras y su incidencia en  
la rentabilidad de una pequeña empresa de  
manufactura en cuero**

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

**AUTOR**

Liliana VEGA BECERRA

**ASESOR**

Ana María MEDINA ESCUDERO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Vega, L. (2017). *Aplicación de estrategias financieras y su incidencia en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

830.

10(E)  
107



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
(Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA)  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ✓

## ACTA N°017-DAcad-FII-2017

### SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **Martes 04 de Julio de 2017** ✓ a las 08:45 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis: ✓

**“APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE MANUFACTURA EN CUERO”** ✓


Que presenta la Bachiller:

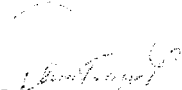
**VEGA BECERRA LILIANA** ✓


Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad: **Ordinaria.** ✓


Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las ..... horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido ..... por ..... con la calificación promedio de ....., lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 04 de Julio del 2017

  
MG. QUISPE ATUNCAR CARLOS ANTONIO  
Presidente

  
DR. TINOCO GÓMEZ OSCAR RAFAEL  
Miembro

  
MG. BELTRÁN SARAVIA VICTOR ESTEBAN  
Miembro

  
ING. MEDINA ESCUDERO ANA MARIA  
Asesor

## **Dedicatoria**

Dedico la presente tesis a mi familia, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más. Gracias por su amor incondicional y creer en mí en todo momento.

## **Agradecimientos**

A la Ing. Ana Medina, por guiarme en este largo camino de la elaboración y sustentación de tesis.

A la Plana Docente de la FII-UNMSM que me orientó y educó durante los años de carrera lo cual permitió mi crecimiento no sólo profesional sino también como persona.

A mi amada familia quienes siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y gran amor sin parangón.

A mis mejores amigos con quienes hemos creado un lazo incondicional de verdadera amistad y a esa persona muy especial quien con su paciencia y amor se ha convertido en la piedra angular de mi camino, gracias por estar conmigo en este momento tan importante para mí.

## Resumen

El presente estudio se realizó durante el año 2016, de enero a diciembre, en una pequeña empresa de manufactura en cuero; la cual, al realizar un diagnóstico en el mes de enero del 2016 se obtuvo que esta operaba con rentabilidad negativa, es decir, en pérdida. Cuando una empresa genera rentabilidad negativa, se dice que se está destruyendo el valor de la misma. Esta situación puede ser causada por diversos factores es por ello que luego de realizado el diagnóstico se procedió a realizar operaciones que inviertan la situación enfocándose en los puntos críticos encontrados. Es, identificando estos, que se se aplicó estrategias financieras operativas y estructurales adaptadas a la realidad de la empresa del presente estudio.

Las estrategias operativas se enfocaron en mejorar, en primera instancia, el margen de contribución a través de la reducción de costos directos variables. Asimismo, dado que los costos directos fijos eran elevados, se optó por variabilizarlos mediante el pago al personal por comisiones que superaran la producción mínima requerida por cada producto. Este número fue determinado mediante la estructuración del tiempo de ciclo de producción, estando este influenciado por un estudio de tiempos que se realizó previamente.

Las estrategias estructurales se aplicaron a la estructura de deuda con estrategias de financiamiento. Con esto se logró reducir el riesgo ante las entidades financieras y así obtener una línea de crédito a una muy menor tasa lo cual contribuyó a mejorar la estructura de deuda y el interés ponderado de la deuda corriente.

Finalmente, se logró demostrar que la aplicación de estrategias financieras influye de forma positiva en la rentabilidad.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 Descripción de la realidad del problema.....	2
1.2 Definición del problema .....	3
1.3 Formulación del problema .....	4
1.3.1 Problema General. ....	4
1.3.2 Problemas Específicos. ....	4
1.4 Justificación e importancia de la investigación .....	4
1.4.1 Justificación Práctica. ....	5
1.4.2 Justificación Económica. ....	5
1.5 Objetivos de la investigación.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos. ....	6
1.6 Limitaciones de la investigación.....	6
Capítulo 2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales. ....	7
2.1.2 Antecedentes Nacionales. ....	8
2.2 Bases teóricas.....	9
2.2.1 Base Legal.....	9



2.3 Marco conceptual.....	13
2.3.1 Finanzas .....	13
2.3.2 Gestión Financiera .....	15
2.3.3 Modelo Dupont .....	18
2.3.4 Sistema de Costos .....	20
2.3.5 Estrategias Financieras .....	21
2.3.6 La Empresa .....	27
Capítulo 3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	33
3.1 Hipótesis General.....	33
3.2 Hipótesis Específicas .....	33
3.3 Variables .....	34
3.4 Indicadores.....	35
Capítulo 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
4.1 Tipo de Investigación.....	36
4.2 Diseño de la Investigación.....	36
4.3 Población y Muestra .....	37
4.3.1 Población .....	37
4.3.2 Muestra .....	37
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	38
4.4.1 Técnicas .....	38
4.4.2 Instrumentos.....	39
4.5 Análisis de Datos .....	40
4.5.1 Diseño de Operatividad .....	40

4.5.2 Análisis de Variables .....	41
4.5.3 Cuadro de Análisis de Variables.....	41
4.5.4 Diagnóstico e Implementación .....	44
Capítulo 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	79
5.1 Presentación de Resultados.....	79
5.2 Contratación de Hipótesis .....	81
5.2.1 Hipótesis General.....	83
5.2.2 Hipótesis Específicas .....	88
5.3 Discusión de Resultados .....	94
Capítulo 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
6.1 Conclusiones .....	96
6.2 Recomendaciones .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	99
ANEXOS .....	102
Anexo 1: Árbol de Problemas de una pequeña empresa de manufactura en Cuero ...	103
Anexo 2: Matriz de Consistencia del Estudio.....	104
Anexo 3: Formatos de Registro .....	105
Anexo 4: Tabla de Suplementos según la OIT .....	107

## Índice de cuadros

Cuadro 1: Estrategias e Indicadores Financieros .....	26
Cuadro 2: La Empresa .....	27
Cuadro 3: Cuadro de Análisis de Variables .....	42
Cuadro 4: Estado de Resultados de Enero 2016 .....	44
Cuadro 5: Estado de Situación Financiera de Enero 2016.....	45
Cuadro 6: Unidades Vendidas en Enero y Febrero del 2016.....	47
Cuadro 7: Leyenda de los Productos .....	47
Cuadro 8: Cuadro de Pareto - Productos .....	48
Cuadro 9: ET - Troquelar.....	53
Cuadro 10: ET – Sellar .....	54
Cuadro 11: ET – Desbastar .....	55
Cuadro 12: ET – Armar .....	56
Cuadro 13: ET – Ensamblar.....	57
Cuadro 14: ET – Coser .....	58
Cuadro 15: ET – Acabados .....	59
Cuadro 16: ET - Empaquetar .....	59
Cuadro 17: Cuadro Completo de Operaciones .....	60
Cuadro 18: Análisis de Precio de Venta y Costos Variable .....	62
Cuadro 19: Cuadro de Pareto – Costos Variables.....	63
Cuadro 20: Análisis de Costo Variable aplicando estrategias operativas.....	65
Cuadro 21: Cuadro de Asignación de Suplementos .....	67
Cuadro 22: Tiempo de Ciclo por Unidad de Producción.....	68

Cuadro 23: Costo Mano de Obra Variable .....	69
Cuadro 24: Estados de Resultados de Marzo y Junio 2016.....	70
Cuadro 25: Estado de Resultados Acumulados del QI y QII del2016.....	72
Cuadro 26: Sobre el Financiamiento .....	74
Cuadro 27: Estado de Resultados de Diciembre 2016.....	75
Cuadro 28: Estado de Situación Financiera de Diciembre 2016 .....	76
Cuadro 29: Estado de Resultados del QIV 2016 .....	78
Cuadro 30: Cuadro Comparativo de Indicadores Financieros vinculados a las Estrategias Aplicadas .....	79
Cuadro 31: Contrastación de Hipótesis General - ROS.....	84
Cuadro 32: Contrastación de Hipótesis General – Apalancamiento Financiero .....	85
Cuadro 33: Contrastación de Hipótesis General – ROA .....	87
Cuadro 34: Hipótesis 1 – Grade de Endeudamiento.....	88
Cuadro 35: Hipótesis 2 – Ciclo de Caja.....	90
Cuadro 36: Hipótesis 3 – Interés ponderado de la Deuda Corriente .....	91
Cuadro 37: Hipótesis 4 – Fondo de Maniobra.....	92

## Índice de figuras

Figura 1: Flujo de Ingresos y su relación con el Estado de Situación Financiera. ....	14
Figura 2: Estrategias Financieras y su relación con las Actividades de la Organización. ....	17
Figura 3: Modelo Dupont .....	18
Figura 4: Variables que componen el ROE (Rentabilidad) .....	19
Figura 5: Fondo de Maniobra .....	22
Figura 6: Cadena de Valor de la Empresa .....	28
Figura 7: Distribución de Planta Actual .....	31
Figura 8: Diagrama de Flujo General de Actividades .....	32
Figura 9: Diseño de Operatividad.....	40
Figura 10: Diagrama de Pareto - Productos.....	49
Figura 11: DOP de Fabricación de Billetera.....	50
Figura 12: ET – Número de Ciclos a Cronometrar.....	52
Figura 13: ET - Troquelar .....	53
Figura 14: ET – Sellar.....	54
Figura 15: ET – Desbastar .....	55
Figura 16: ET - Armar .....	56
Figura 17: ET – Ensamblar .....	57
Figura 18: ET – Coser.....	58
Figura 19: Diagrama de Pareto – Costos Variables.....	63

## INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa en nuestro país representa un componente importante de la economía debido al enorme espíritu de emprendimiento; no obstante, muchas de estas enfocan su gestión y recursos en el día a día; carentes de técnicas financieras y estrategia.

Asimismo, el mercado actual es excesivamente competitivo y va cambiando constantemente, es por ello que sin un adecuado manejo de las finanzas, muchas de estas empresas están destinadas a tener una economía de subsistencia y/o incluso desaparecer.

De acuerdo a la realidad descrita, es necesario poder profesionalizar la gestión de las empresas aplicando estrategias financieras, identificando la situación actual, a dónde se quiere llegar y la forma cómo se logrará, reordenando los procesos, actividades y recursos, lo cual conlleve a optimizar la rentabilidad de la empresa.

## Capítulo 1

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Descripción de la realidad del problema

La estructura empresarial peruana en el año 2016 está compuesta en 95% microempresas, 4.3% pequeña empresa, 0.2% medianas empresas y 0.5% gran empresa (SUNAT, 2015)<sup>1</sup>, asimismo la Sociedad Peruana de Pymes indica que las empresas pequeñas, el 90% de índole familiar, no sueles asegurar su continuidad a largo plazo ya que, si bien cada año surgen 12 mil mypes, sólo el 10% supera el año de actividad. De este grupo, el 80% no pasan a la segunda generación y solo el 10% logra llegar a la tercera generación.

Acorde a las cifras de PRODUCE del año 2015 en referencia a la pequeña empresa, los ingresos generados y la economía de subsistencia son conceptos fuertemente ligados debido a que los primeros sólo permiten dar cobertura a las necesidades básicas de la empresa y de la familia fundadora; por tanto, estas compañías no tienen la oportunidad de generar ganancias. Sin embargo, de este tipo de empresas, el 27% tienen posibilidad de ser rentables ya que sus ventas anuales superan las 13 UIT<sup>2</sup>.

La rentabilidad de una empresa está en función de su utilidad e inversión, esta última puede ser propia o de terceros, entre ellos las entidades financieras. Según el informe

---

<sup>1</sup> El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2300 UIT.

<sup>2</sup> Valor de una UIT en el año 2015 S/ 3,850 soles, según D.S. N° 374-2014-EF

del Costo del Crédito del BCRP, publicado el 2015, el mercado de créditos se divide en sector empresarial mayorista, minorista y hogares, cada uno con un diferente costo operativo y riesgo crediticio. Dentro del sector minorista encontramos a la pequeña y la micro empresa, cada una con una tea anual promedio en moneda nacional de 20.8% y 32.9% respectivamente; esto sin contar la recurrencia a prestamistas (banca paralela) que pueden llegar a una tasa anual del 120%. El nivel de tasa influye en el volumen de gastos financieros y el costo operativo elevado, debido a un inadecuado análisis de costos, castigan directamente a la rentabilidad de la misma ya que se puede generar que los egresos sean mayores a los ingresos, lo cual conlleva a un círculo de sobreendeudamiento para poder cumplir con las obligaciones adquiridas, incumplimiento de las mismas a tiempo, pérdida de beneficios y por ende, del valor de la empresa (rentabilidad negativa).

## **1.2 Definición del problema**

Cuando una empresa genera rentabilidad negativa, se dice que se está destruyendo el valor de la misma. Esta situación puede ser causada por diversos factores. En la pequeña empresa de manufactura en cuero referenciada en el presente trabajo, se observa que no existe profesionalización en su gestión careciendo de estrategias financieras que permitan controlar y mejorar su grado elevado de endeudamiento, bajo aporte de Capital, costos operativos y gastos financieros elevados, y costos variables desactualizados, los cuales, en conjunto, generan un elevado riesgo financiero que influye directamente en la negativa de financiamiento bancario, incumplimiento de pago a proveedores, sobreendeudamiento y pérdida de beneficios para los inversionistas (Ver Anexo 1: Árbol de Problemas de una pequeña empresa de manufactura en Cuero)



### **1.3 Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema General.**

¿De qué manera las estrategias financieras influyen en la rentabilidad en una pequeña empresa de manufactura en cuero?

#### **1.3.2 Problemas Específicos.**

- ¿De qué forma el grado de endeudamiento afecta la rentabilidad de la empresa del estudio?
- ¿En qué medida el ciclo de caja se relaciona con la rentabilidad de la empresa del estudio?
- ¿El adecuado control de gastos financieros influye en la rentabilidad de la empresa del estudio?
- ¿En qué forma el capital de trabajo se relaciona con la rentabilidad de empresa del estudio?

### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

El crecimiento sostenible de una empresa es inversamente proporcional al grado de incertidumbre de sus finanzas. Para poder asegurar el crecimiento y rentabilidad de una empresa se requiere la aplicación de estrategias financieras, enfocadas en el control y planificación, que sincronicen la capacidad operativa, comercial y financiera de la empresa.

#### **1.4.1 Justificación Práctica.**

El estudio permitirá conocer si los productos generados están rentabilizando la empresa a través de un diagnóstico inicial el cual permita medir y controlar las métricas financieras con las cuales se evaluará el desempeño de la empresa antes y después de la aplicación de estrategias financieras, las cuales tiene por objeto optimizar la estructura de capital, permitir el pago de sus obligaciones y aumentar el margen neto disminuyendo costos y gastos.

#### **1.4.2 Justificación Económica.**

El estudio demostrará como mejorar la rentabilidad de la empresa, optimizando la gestión de recursos, que por efecto cascada permitirá a los accionistas obtener ganancias por sus inversiones realizadas.

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo General.**

Obtener una rentabilidad positiva en la pequeña empresa de manufactura en cuero al aplicar estrategias financieras

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Lograr una estructura óptima de capital en la empresa del estudio
- Disminuir el Ciclo de Caja en la empresa del estudio
- Mejorar el Margen Neto en la empresa del estudio
- Disminuir la cantidad de dinero a ser financiada por deuda para dar cobertura las operaciones de la empresa del estudio

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

Para el análisis de la presente investigación se está tomando en considerando el entorno interno de la empresa, conformado por sus operaciones, recurso humano y capital de trabajo, y el micro entorno externo, que incluye a los clientes y proveedores. No se está tomando en cuenta los factores del macro entorno externo (factores económicos, políticos y socioculturales) dado que no se cuenta con un escenario controlado del mismo por lo que no se podrían manipular las variables.

## **Capítulo 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales.**

A nivel internacional encontramos que en la investigación “Estrategias Financieras y su relación en la rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores CIA. LTDA” (Andrade Clavijo, 2014), el autor demuestra la importancia de optimizar de gestión de recursos para mejorar la rentabilidad, esta mejora se logra a través de la aplicación de estrategias financieras a corto plazo que mejoren la liquidez y estas, a su vez, influyen en los resultados a largo plazo maximizando los beneficios. La ausencia de ratios financieros impide una correcta toma de decisiones estratégicas.

En lo que respecta al desarrollo sostenible y rentable a través del tiempo, la investigación “Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa” (Alvarez, 2014) muestra la relación inversa entre aplicación de estrategias financieras y la quiebra de una empresa. A nivel de estrategias de financiamiento apela a los ingresos propios para dar cobertura a las salidas operativas; en cuanto a inversión, lo anterior permitirá maximizar el valor de lo aportado por los accionistas.

En el aporte del estudio “Propuesta de implementación de Estrategias Financieras para la reapertura del Hostal y Restaurant ‘La Perla’ en el Cantón Gualaceo” (Espinoza Peñaranda & Guzmán Arias, 2012), las autoras dan relevancia a la información histórica como punto de partida para la toma correcta de decisiones que se orienten a obtener buenos resultados financieros para la empresa.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales.**

En el marco nacional, la investigación “Herramientas financieras en la gestión de las pymes en la industria de calzados de cuero en el distrito de villa el salvador” (Casahuaman Asparrin, 2010) su autor concluye que la aplicación de herramientas financieras, adaptadas a la realidad de Pymes del sector calzado del distrito de Villa El Salvador, logra optimizar su gestión y por ende su rentabilidad. Sin embargo, la investigación fue no experimental por lo que realiza un propuesta de mejora. Los resultados se basan en encuestas realizadas a algunas pymes del parque del trabajo.

En el aporte del trabajo “Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013” (Medina Ramírez & Mauricci Gil, 2014) demuestra que las estrategias financieras, empleando el análisis DUPONT para las diversas líneas de negocio, influyen en la rentabilidad de la clínica Sánchez de Trujillo. Hace énfasis en el las ventas generadas y el control de costos variables.

En lo referente al costo crediticio en el Perú, en su *paper* “Radiografía del costo del crédito en el Perú” (Banco de Reserva del Perú, 2015), muestra la enorme variación entre las tasas de interés de los diversos segmentos empresariales según tamaño de empresa, siendo el costo para pequeñas empresas bastante elevado oscilando entre el 21% y el 33% por lo que recomiendan disminuir los factores de riesgo antes de aplicar a un crédito. Estos factores de riesgo se controlan y mejoran aplicando estrategias financieras de financiamiento.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Base Legal**

- **Ley General de Sociedades N° 26887 – Libro I**

- Artículo 1.- La Sociedad

Quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas.

- Artículo 29.- Riesgo de los bienes aportados

El riesgo del bien aportado en propiedad es de cargo de la sociedad desde que se verifica su entrega. El riesgo del bien aportado en uso o usufructo recae sobre el socio que realiza el aporte, perdiendo la sociedad el derecho a exigir la sustitución del bien.

- Artículo 31.- El patrimonio social

El patrimonio social responde por las obligaciones de la sociedad, sin perjuicio de la responsabilidad personal de los socios en aquellas formas societarias que así lo contemplan.

- Artículo 39.- Beneficios y pérdidas

La distribución de beneficios a los socios se realiza en proporción a sus aportes al capital. Sin embargo, el pacto social o el estatuto pueden fijar otras proporciones o formas distintas de distribución de los beneficios.

Todos los socios deben asumir la proporción de las pérdidas de la sociedad que se fije en el pacto social o el estatuto. Sólo puede exceptuarse de esta obligación a los socios que aportan únicamente servicios. A falta de pacto expreso, las pérdidas son asumidas en la misma proporción que los beneficios.

Está prohibido que el pacto social excluya a determinados socios de las utilidades o los exonere de toda responsabilidad por las pérdidas, salvo en este último caso, por lo indicado en el párrafo anterior.

- Artículo 40.- Reparto de utilidades

La distribución de utilidades sólo puede hacerse en mérito de los estados financieros preparados al cierre de un periodo determinado o la fecha de corte en circunstancias especiales que acuerde el directorio.

Las sumas que se repartan no pueden exceder del monto de las utilidades que se obtengan. Si se ha perdido una parte del capital no se distribuye utilidades hasta que el capital sea reintegrado o sea reducido en la cantidad correspondiente. Tanto la sociedad como sus

acreedores pueden repetir por cualquier distribución de utilidades hecha en contravención con este artículo, contra los socios que las hayan recibido, o exigir su reembolso a los administradores que las hubiesen pagado. Estos últimos son solidariamente responsables. Sin embargo, los socios que hubiesen actuado de buena fe estarán obligados solo a compensar las utilidades recibidas con las que les correspondan en los ejercicios siguientes, o con la cuota de liquidación que pueda tocarles.

- **Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial N° 30056 – Título II – Capítulo I**

- Artículo 10.- Objeto de Ley

La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

- Artículo 5.- Características de las micro, pequeñas y medianas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:



- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

- Artículo 14.- Promoción de la iniciativa privada

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de capacitación y asistencia técnica de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El reglamento de la presente Ley establece las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las micro, pequeñas y medianas empresas.

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.1 Finanzas

Según el Diccionario de la Real Academia Española, Finanzas es definida como “la Obligación que alguien asume para responder de la obligación de la otra persona” y también como “acción de rescatar”.

Boudreaux (2011) explica que las Finanzas se ocupan de los aspectos económicos relacionados con la asignación de recursos en el tiempo.

Sabino (1991) indica que las Finanzas, en el sentido práctico, se refieren a la obtención y gestión de fondos necesarios para operar.

Ferrel y Hirt (2004) refiere que Finanzas alude al conjunto de actividades relacionadas a la obtención de dinero y su uso efectivo.

Tomando como referencia lo mencionado, los conceptos claves al momento de definir Finanzas son gestión y recursos; los cuales de forma agrupada pasan a definir finanzas como la obtención de recursos y su gestión eficaz.

Entonces, salta inmediatamente la pregunta: ¿Cuáles son las formas de obtener recursos?

Una empresa realiza diversas actividades para obtener ingresos, estas se clasifican en actividades operativas, actividades financieras y actividades de inversión (Soto 2016).

Las actividades operativas son aquellas que se vinculan principalmente al *core business* de la empresa. En el Estado de Situación Financiera<sup>3</sup>, se relaciona al Activo

---

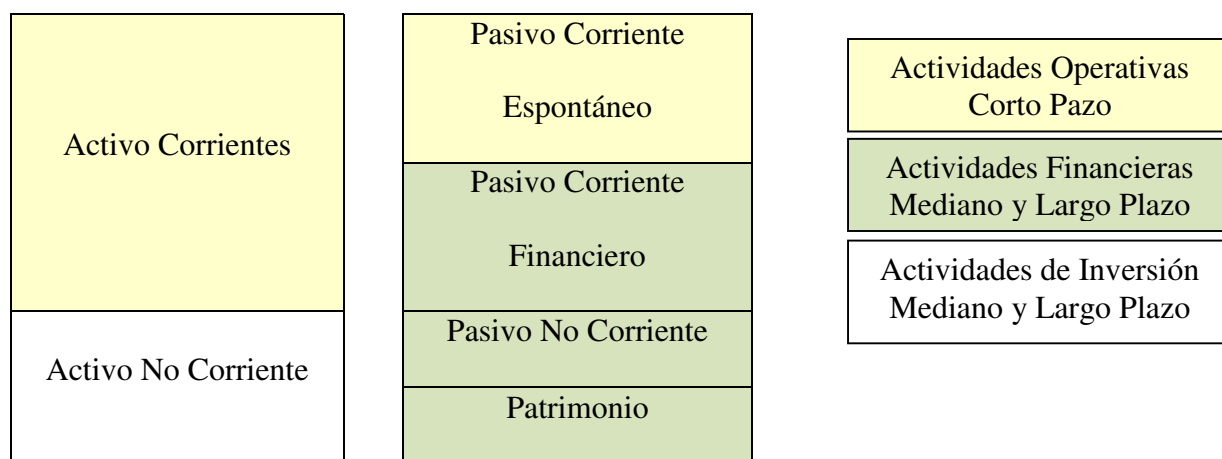
<sup>3</sup> Estado Financiero que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado - Oriol (1998).

Corriente y al Pasivo Espontáneo o no Financiero del Pasivo Corriente; es decir, al corto plazo.

Las actividades de financiamiento se relacionan directamente a la obtención de capital ya sea a nivel de deuda (entidades financieras, acreedores) o en el mercado de valores. En el Estado de Situación Financiera se vincula al Pasivo Financiero, al Pasivo No Corriente. Se refiere al mediano y largo plazo.

Las actividades de inversión se refieren al movimiento (adquisición y disposición) de activo no corriente. Hace referencia al largo plazo.

*Figura 1: Flujo de Ingresos y su relación con el Estado de Situación Financiera.*



*Elaboración Propia. Adaptado de Castro (2015)*

De forma paralela, Finanzas nos habla no sólo de la obtención de recursos sino también de su gestión eficaz, es por ello que se hará referencia a la Gestión Financiera.

### 2.3.2 Gestión Financiera

El término Gestión deviene del latín *gestio* que deriva del verbo *gerere* que significa hacer, llevar acabo.

Unificando la definición de Gestión y Finanzas, encontramos que se define a la Gestión Financiera en el *paper* de investigación de Torre (2011) de la Universidad del Callao, como “También llamada Gestión de movimiento de fondo, involucra todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.”

La Gestión Financiera emplea estrategias y herramientas que permiten lograr que una empresa pueda tener un crecimiento saludable y sostenido. Estas son vinculantes a los objetivos estratégicos de la organización.

En una empresa, el responsable de esta función es el gestor o director financiero. Esta persona tiene como tareas las siguientes:

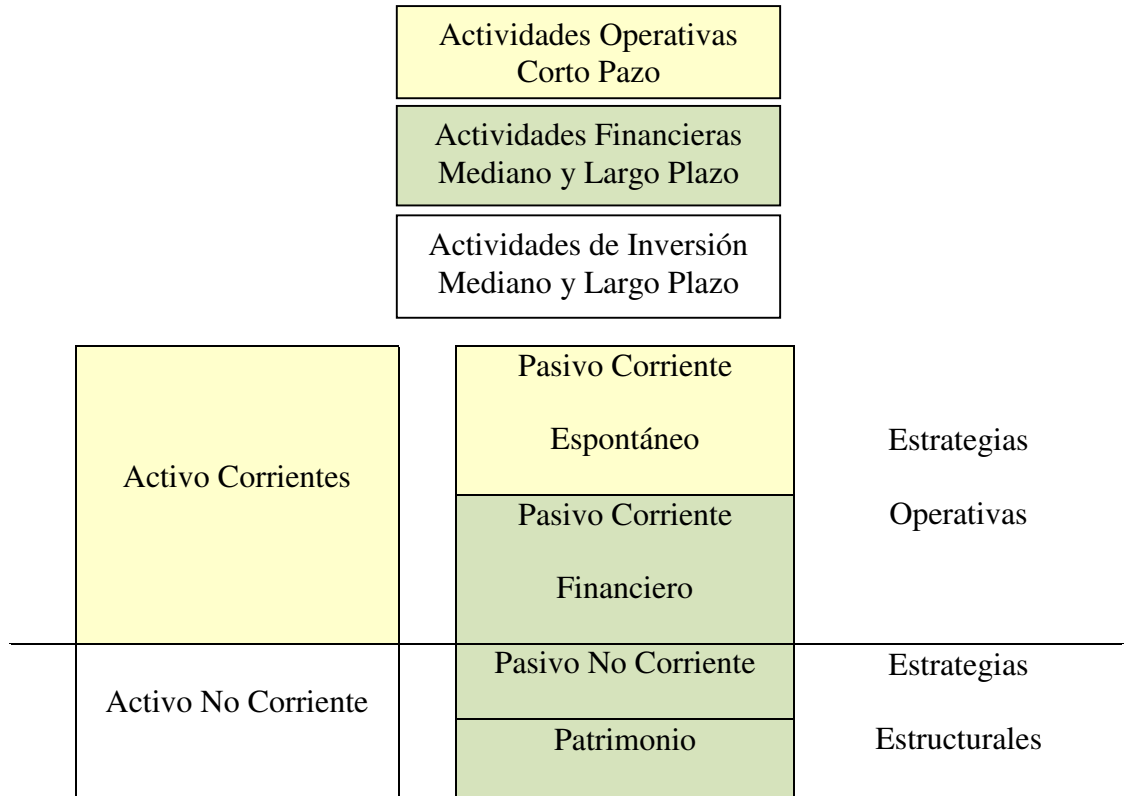
- Buscar recursos para las operaciones de la empresa al menor coste.
- Velar por mantener y/o ampliar la holgura entre la rentabilidad y el costo financiero.
- Generar valor a la empresa.

Según Tomás Bulat en la entrevista brindada a buenosnegocios.com (2013), indica “Pocos empresarios pyme ven en las finanzas una oportunidad para mejorar y hacer crecer su negocio. Se trata, para muchos, más una molestia que de una oportunidad porque no entienden demasiado del tema”. La pequeña empresa, como muchas empresas, se enfoca producción y ventas; mejorar los productos, optimizar la línea de producción, relación con proveedores y clientes y dejan de lado los temas financieros. Esto se ve evidenciado en tiempos de crisis, cuando los márgenes operativos se reducen y afectan a la rentabilidad de la empresa.

La Gestión Financiera no compite contra la Producción o las Ventas, la Teoría de las 3 Esferas (Castro, 2015), nos indica que estas son complementarias, el no identificar adecuadamente la capacidad de producción, comercial o financiera puede traer consecuencias negativas para la organización ya que la capacidad de cada una de ellas determina el límite de crecimiento de la organización.

La Gestión Financiera consta de Estrategias Operativas orientadas al corto plazo y Estrategias Estructurales enfocadas al mediano y largo plazo.

Figura 2: Estrategias Financieras y su relación con las Actividades de la Organización.



Elaboración Propia. Adaptado de Castro (2015)

### 2.3.3 Modelo Dupont

Es una herramienta de la Gestión Financiera que nos permite medir la rentabilidad de una empresa en un determinado periodo y a lo largo de varios de estos, Levy (2004).

La rentabilidad de una compañía es el resultado de la iteración de 3 componentes: el margen de ventas, el uso de los activos y el multiplicador de capital o apalancamiento financiero.

*Figura 3: Modelo Dupont*

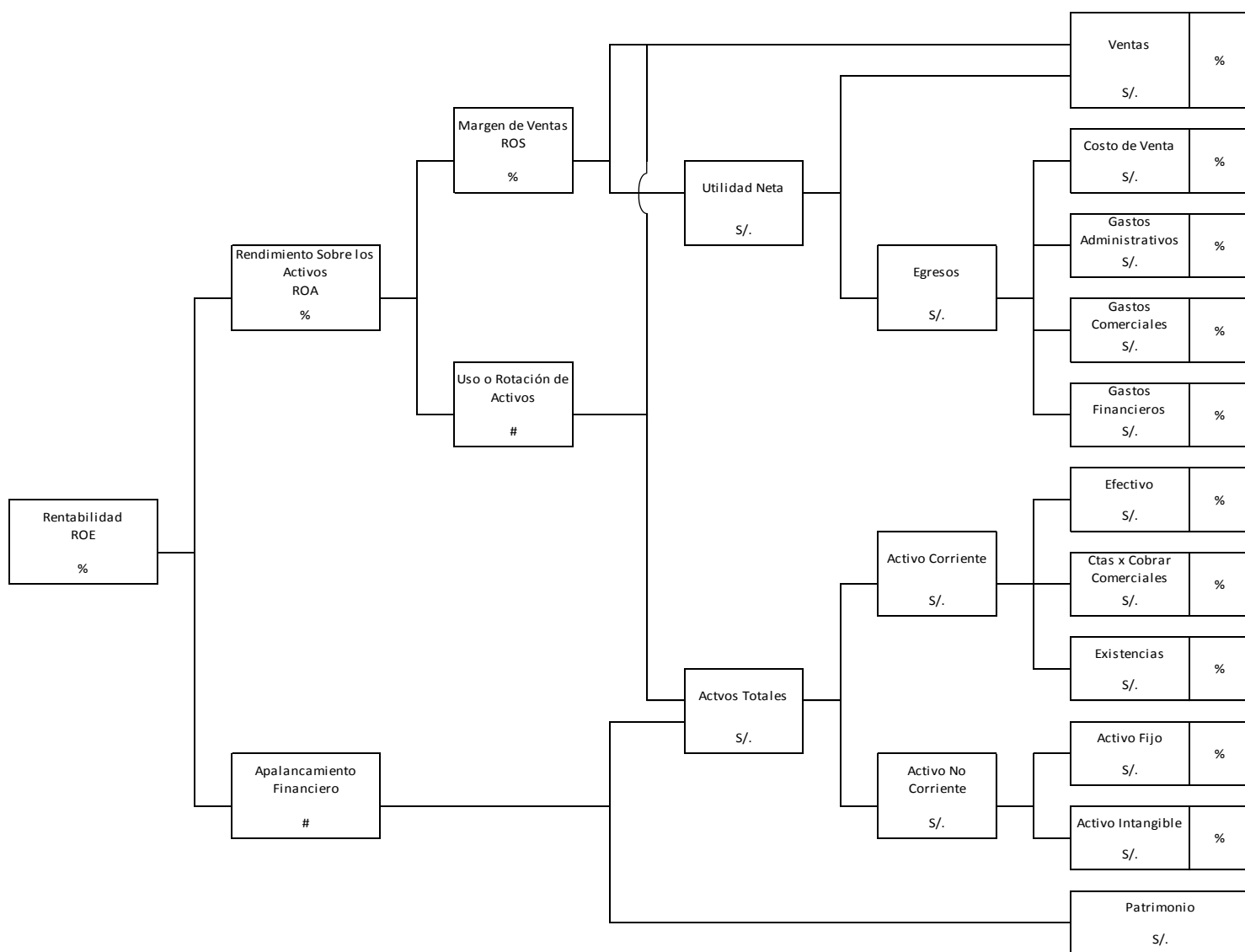
$$\text{Rentabilidad} = \frac{U.Neta}{Patrimonio} = \underbrace{\frac{U.Neta}{Ventas}}_{\text{Margen de Ventas}} \times \underbrace{\frac{Ventas}{Activos}}_{\text{Uso de Activos}} \times \underbrace{\frac{Activos}{Patrimonio}}_{\text{Apalancamiento Financiero}}$$

*Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Levy (2004)*

- Margen Neto o Margen de Ventas: Expresa la utilidad obtenida por cada sol vendido. Está directamente relacionado con la política de costos de la empresa.
- Uso o Aprovechamiento de Activos: Se refiere al número de soles vendidos por cada sol invertido; es decir, la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos. Está muy condicionada por el sector de actividad de la empresa.
- Multiplicador de Activos o Apalancamiento Financiero: Expresa el efecto multiplicador en la inversión total de una empresa (activos) por cada sol que invierten los accionistas.

Los componentes del modelo Dupont se relacionan a los componentes de los estados financieros; es decir a los ingresos, egresos, activo, pasivo (relacionado a los egresos) y patrimonio de la empresa mostrando de forma gráfica y didáctica la interacción de ellos y, por consecuencia, el papel que juegan que el resultado final: la rentabilidad de la organización.

Figura 4: Variables que componen el ROE (Rentabilidad)



Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Castro (2015)



### 2.3.4 Sistema de Costos

El término Costo es el egreso vinculado a la generación de un bien o al préstamo de un servicio; si estos están asociados al área de producción u operaciones de la empresa se denominan costos, si están vinculados al área administrativa y de ventas se denominan gastos (Ralph & Kole, 2011).

La clasificación y tratamiento de costos de una empresa se puede realizar de diversas formas, es por ello que los Sistemas de Costeo se clasifican de la siguiente forma:

- a) Costeo por Órdenes: Orientado a producción bajo pedidos específicos los cuales suelen ser diferentes en cada orden.
- b) Costeo por Procesos: Los costos se agrupan según proceso o departamento de la empresa y está orientado a una producción continua y homogénea
- c) Costeo según tratamiento de Costos Indirectos: Clasifica a los costos según su comportamiento en fijos y variables. El costo se analiza para un producto o servicio y este puede incluir los costos fijos o no.

Sistema de Costos según Tratamiento de Costos Indirectos se clasifica en Costeo Absorbente y Costeo Directo.

Sistema de Costeo por Absorción, como su nombre lo dice, incluye todos los costos de la función productiva independiente de si son costos fijos o variables.

Sistema de Costeo Variable Directo toma en consideración los costos directos variables de forma separada y permite identificar exactamente el porcentaje de los ingresos operacionales que representa cada costo en la empresa para así aplicar estrategias de control más específicas, por tanto más efectivas.

### 2.3.5 Estrategias Financieras

Después de lo mencionado se procederá a vincular lo descrito. La aplicación de estrategias financieras en una pequeña empresa deberá estar orientadas acorde a su realidad y objetivos estratégicos siendo uno de ellos no sólo mejorar su rentabilidad sino también permitir el desarrollo sostenible de la misma.

El término Estrategia tiene su origen en el latín *strategia* que deriva de las palabras *stratos* (ejército) y *agein* (guía) por lo tanto al inicio esta palabra era empleada en el ámbito militar: arte de dirigir las operaciones militares. Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. (Pérez & Merino, 2008)

Según (Moreno, 2012) Las estrategias financieras son decisiones a nivel de planeamiento y control orientadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la empresa obtenga una vida crecientemente saludable. Estas van de la mano con la estrategia maestra de la empresa, por lo que la estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Dentro de la estrategia financiera se incluyen los costos y precios de venta que harán del negocio un éxito. Asimismo todo plan que se desee elaborar debe estar

patrocinado por los altos directivos de la organización para poder así conseguir los objetivos planteados. (Thompson & Strickland, 2004)

La Gestión Financiera cuenta con estrategias operativas y estructurales, siendo el horizonte de corto y mediano/largo plazo respectivamente.

- **Estrategias Operativas**

- Sobre el Capital de Trabajo: El Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra está vinculado al Activo y Pasivo Corrientes. Cuenta con tres estrategias:

- a) Agresiva.- Casi el 100% de financiamiento del activo corriente (Caja y Bancos, Existencias y Cuentas por Cobrar Comerciales) se financia con pasivo corriente (Cuentas por Pagar Comerciales y Pasivo Financiero Corriente). Lo cual da un Fondo de Maniobra que tiende a cero.

El Fondo de Maniobra es la parte del activo corriente que se financia con el pasivo no corriente; es decir, activos líquidos que se financian con recursos a largo plazo. (Economipedia Group, 2015)

*Figura 5: Fondo de Maniobra*

$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Fondo de Maniobra} = \text{Patrimonio} + \text{Pasivo No Corriente} - \text{Activo No Corriente}$ <p style="text-align: center;">Donde: <math>\text{Activo Corriente} &gt; \text{Pasivo Corriente}</math></p>
---

*Fuente:* (Economipedia Group, 2015)

El escenario ideal es que el Activo Corriente sea mayor que el Pasivo Corriente ya que esto significaría que se cuenta con recursos (activos) para poder cubrir las obligaciones de la empresa (pasivos).

La estrategia Agresiva encuentra un punto de equilibrio que propicia Liquidez; sin embargo, es bastante riesgosa ya que si alguno de nuestros clientes no paga a tiempo, la empresa no podría cumplir con sus deudas.

- b) Conservadora.- El Pasivo Corriente se financia con Pasivo Corriente y No Corriente; es decir, el fondo de maniobra está conformado por Pasivo no Corriente lo cual disminuye el riesgo pero aumenta los gastos financieros.
  - c) Intermedia.- Busca un punto de equilibrio entre riesgo y rendimiento.
- Sobre el Financiamiento Corriente: Se vincula al Pasivo Corriente conformado por pasivo espontáneo (Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar [Sueldos, servicios, impuestos, etc.]) y el pasivo financiero que se caracteriza por tener un costo financiero, es decir genera gastos financieros. Este último está conformado por productos financieros (préstamos, *factoring*, etc.) que adquiere la empresa a una determinada tasa de interés y por un plazo menor a 1 año.
  - Sobre la Gestión de Efectivo: Se relaciona con la liquidez de la empresa
    - a) Inventarios.- Reducción del Inventario sin afectar la producción (inventario de materias prima e insumos) y las ventas (inventario de productos terminados).
    - b) Política de Cobranza y Pagos.- Disminuir el tiempo de cobros y ampliar el tiempo de pagos lo más posible.

- Sobre los Costos: Orientando a los Costos Variables y Costos Fijos
  - a) Costos de Venta.- El Objetivo de la Empresa es Optimizar el Margen Bruto de la empresa para así obtener una mayor utilidad desde la partida inicial del Estado de Resultados.
  - b) Gastos Operativos.- Controlar los Gastos Administrativos y los Gastos Comerciales o de Venta.
  - c) Gastos Financieros.- Disminución de Pasivo Financiero Corriente y no Corriente o refinanciamiento de deuda a menor costo Financiero.
  
- **Estrategias Estructurales**
  - Sobre la Inversión: Se emplea esta debido a la necesidad de crecimiento de la empresa ya sea por aumento de demanda o por la estrategia de diversificación de productos, o a causa de que los costos actuales afectan la competitividad del negocio.

El activo no corriente podría ser reemplazado por maquinaria y equipo más moderno lo cual puede generar un incremento de activo o aplicando estrategias de desinversión se vendería el activo que ha sido reemplazado. Estas estrategias van de la mano con las estrategias estructurales de financiamiento.

- Sobre el Financiamiento No Corriente: Similar al Financiamiento visto en las Estrategias Operativas con la diferencia del horizonte ya que este abarca el tratamiento de deudas mayores a 1 año.
  
- Sobre la Estructura Financiera: Se relaciona al riesgo financiero de la empresa, es decir al riesgo de los inversores y de las entidades financieras. El financiamiento que necesita la empresa será dada por accionistas y acreedores; la proporción en la que se relacionarán ambas se relacionará al riesgo de la empresa.  
  
Esta estrategia se vincula al mayor o menor endeudamiento y a la estructura óptima de capital la cual es óptima si la relación pasivo/patrimonio se encuentra como de 3 a 1; si se excede, estaríamos hablando de un sobreendeudamiento. Por lo general, siempre que se respete la estructura óptima, suele ser más barato financiarse con entidades financieras que con accionistas ya que estos esperan una mayor tasa de retorno de su dinero. (Castro, 2016).
  
- Sobre la retención y/o reparto de utilidades: Una forma de mejorar la estructura financiera en caso de sobreendeudamiento es aumentar el patrimonio capitalizando las utilidades; obviamente esto depende de la aceptación de los accionistas, es sugerido por el directorio de la empresa y decidido en junta de accionistas.

Cuadro 1: Estrategias e Indicadores Financieros

Estrategias Financieras	Horizonte	Estrategia vinculada a		Indicador Financiero
Operativas	Corto Plazo	Sobre el Capital de Trabajo	Agresiva	Fondo de Maniobra = AC - PC
			Conservadora	
			Intermedia	
		Sobre el Financiamiento Corriente	Pasivo Espontáneo	Interés ponderado de la Deuda Corriente
			Pasivo Financiero	
		Sobre Gestión de Efectivo	Inventarios	Ciclo de Caja = Días de Inventario + Días de Cobro - Días de Pago
			Política de Cobranza y Pagos	
		Sobre los Costos	Costos de Venta	Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas
			Gastos Operativos	Margen Operativo = Utilidad Operativa / Ventas
			Gastos Financieros	Margen Antes de Impuestos = Utilidad Antes de Impuestos / Ventas ROS = Utilidad Neta / Ventas
Estructurales	Mediano y Largo Plazo	Sobre la Inversión	Aumento o Reemplazo de Activo No Corriente	Grado de Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio Apalancamiento Financiero = Activos / Patrimonio
		Sobre el Financiamiento No Corriente	Pasivo No Corriente	
		Sobre la Estructura Financiera	Estructura de Capital	ROA = Utilidad Neta / Activos ROE = Utilidad Neta / Patrimonio
		Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades	Política de Dividendos	

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.6 La Empresa

- **Datos Generales**

Pequeña empresa familiar, con 25 años desde su fundación aunque fue constituida como Sociedad Anónima desde el año 1999. Actualmente en transición de la primera a la segunda generación, la cual apuesta por el crecimiento de la misma.

Empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos elaborados en base a cuero genuino de res, como billeteras, monederos, portafolios, etc.

*Cuadro 2: La Empresa*

Sector Económico	Secundario o de transformación
Actividad Económica	Manufactura en Cuero
Ubicación	El Agustino – Lima
Mercado	Local, Nacional e Internacional.

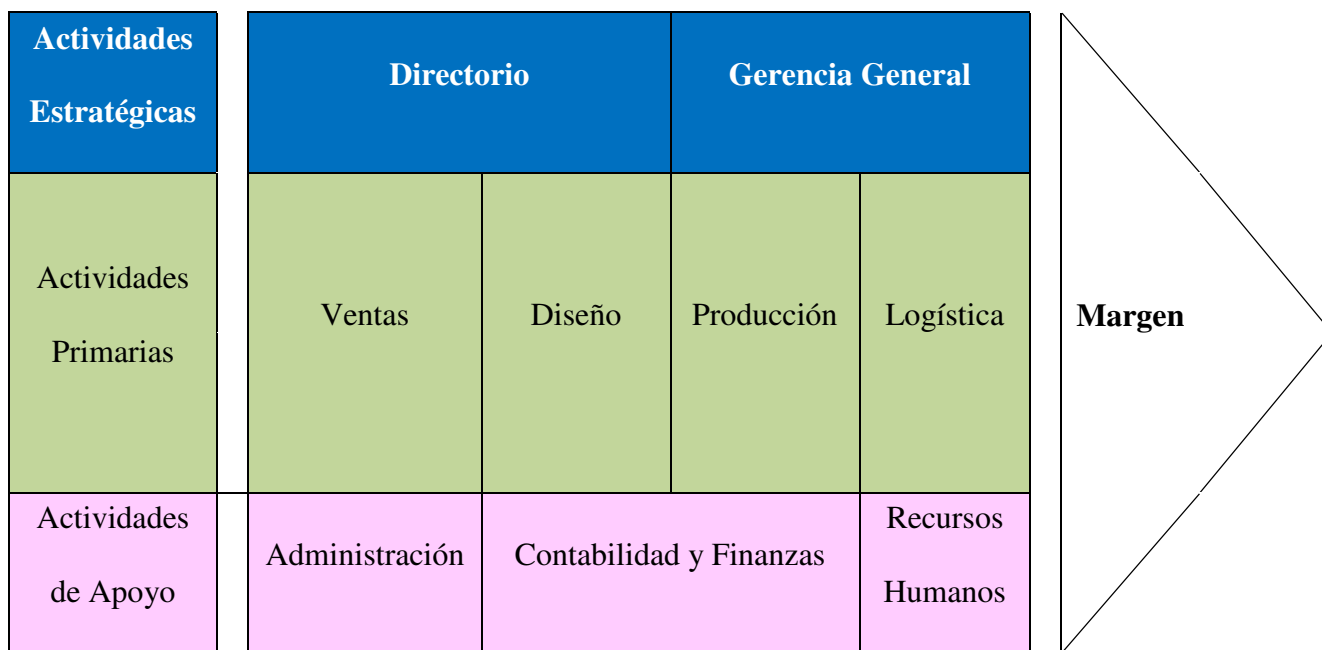
*Fuente: Elaboración Propia.*

Actualmente su mercado es nacional e internacional, habiendo exportando a Centro América y Europa con su marca propia. Asimismo también realizan servicio con la marca del cliente, en especial cuando la venta es corporativa.



Es importante conocer la cadena de valor de la empresa para poder identificar y analizar internamente los procesos o actividades de la empresa. Para esto se empleará la cadena de valor de Porter.

Figura 6: Cadena de Valor de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

- **Materia Prima e Insumos**

La empresa emplea en la producción de sus productos:

- Cuero de res
- Mantas de piel de becerro no nato
- Telares
- Hilo
- Pegamento

- Mica
- Broches
- Cierres
- Pintura
- Seda
- *Stickers* y Cajas

- **Máquina y Equipos**

La compañía cuenta actualmente con las siguientes máquinas y equipos:

- Troqueladora Semi automática (1)
- Selladora Automática (1)
- Selladora Manual (1)
- Desbastadoras (2)
- Dobladoras (3)
- Máquinas de Coser industriales (6)
- Soldadoras (10)
- Rayadoras (3)
- Remachadora (1)
- Troqueles, Cuchillas, Sellos.

- **Instalaciones**

La planta se encuentra ubicada en el Distrito de El Agustino y cuenta con un área de planta es de 300 m<sup>2</sup> distribuida con las siguientes áreas:

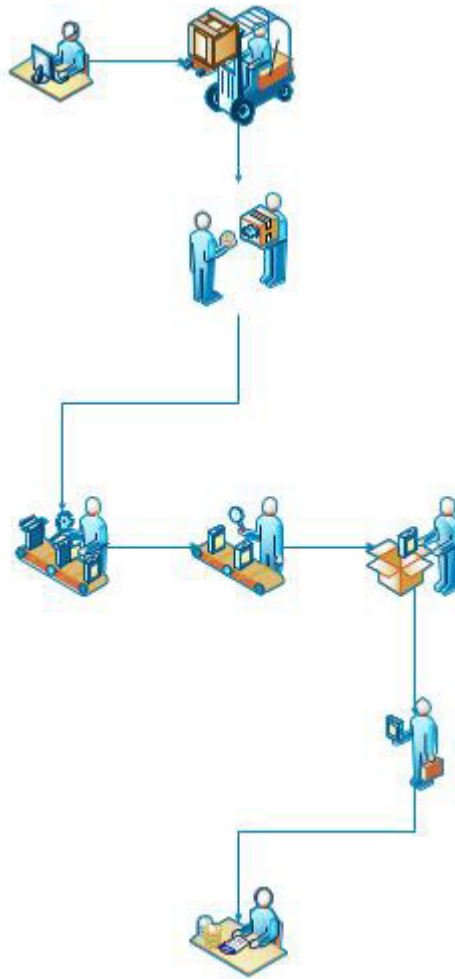
- Almacén de Materia Prima
- Zona de Corte y Troquelado
- Zona de Sellado
- Zona de Desbaste
- Zona de Costura
- Zona de Doblado y Rayado
- Zona de Armado
- Almacén de Insumos
- Almacén de Productos Terminados
- Oficinas Administrativas
- *Kitchen* y Comedor
- *Garage*

Figura 7: Distribución de Planta Actual

Almacén de Materia Prima	Área de Troquelado	Área de Sellado	Pasadizo Principal	SSH	
Zona de Corte				Zona de Armado	Almacén de Insumos
Zona de Armado	Zona de Desbaste				
	Zona de Costura				
	Zona de Doblado y Rayado				
Kitchen y Comedor				Almacén Productos Terminados	Oficinas Administrativas
Garage			Garage		

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8: Diagrama de Flujo General de Actividades



Fuente: Elaboración Propia

Donde, la secuencia de actividades es la siguiente:

- Atención al Cliente
- Almacén
- Compras
- Producción
- Venta
- Administración y Finanzas (Área de Apoyo presente en todo el flujo)

## **Capítulo 3**

### **FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

El desarrollo de la perspectiva teórica lleva al planteamiento del problema, del cual se deriva la hipótesis, la cual consiste en ser una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables (Sampieri, 2010). La interacción y resumen de lo mencionado se encuentra reflejado en la Matriz de Consistencia (Ver Anexo 2: Matriz de Consistencia del Estudio).

#### **3.1 Hipótesis General**

La aplicación de estrategias financieras influye positivamente respecto a la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- Existe una relación inversa entre la rentabilidad y el sobreendeudamiento de una pequeña empresa.
- La relación entre el ciclo de caja y la rentabilidad es directa en la pequeña empresa

- El incremento de los gastos financieros tiene relación indirecta con la rentabilidad de la empresa
- El capital de trabajo necesario a ser financiado presenta una relación inversa con la rentabilidad de la empresa del estudio

### **3.3 Variables**

- **Variable Dependiente**
  - Rentabilidad de la Empresa
- **Variables Independiente**
  - Ventas
  - Costos Directos
  - Gastos Operativos
  - Gastos Financieros
  - Activo
  - Pasivo
  - Patrimonio

### 3.4 Indicadores

- Rentabilidad Patrimonial (ROE – U. Neta/Patrimonio)
- Grado de Endeudamiento (Pasivo/Patrimonio)
- Fondo de Maniobra (Activo Corriente – Pasivo Corriente)
- Ciclo de Caja (Días de Inventario + Días de Cobro - Días de Pago)
- Interés promedio ponderado de Deuda (Gastos Financieros/Total Deuda)
- ROS = Utilidad Neta / Ventas
- Apalancamiento Financiero = Activos / Patrimonio
- ROA = Utilidad Neta / activos



## **Capítulo 4**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es de carácter Cuantitativa, Experimental, Aplicada, Analítica, Longitudinal y Prospectiva.

#### **4.2 Diseño de la Investigación**

Esta investigación es CUANTITATIVA, y acorde a la clasificación de (Campbell & Stanley, 1966), es EXPERIMENTAL debido a que existe una manipulación intencional de variables en un ambiente controlado y dos grupo o escenarios de comparación, preprueba y posprueba (Sampieri, 2010).

Los tipos de investigación son pura o aplicada. El presente trabajo al tener alcances prácticos; es decir, es se emplean los conocimientos en la práctica es de tipo APLICADA.

En cuanto a Nivel de Investigación, es ANALÍTICO porque tiene como finalidad realizar el análisis de un todo a través de la desmembración de sus partes para observar causa, naturaleza y efectos En referencia al alcance temporal, es LONGITUDINAL porque las variables serán medidas antes y después de aplicadas las estrategias financieras. Según la fuente de información es PROSPECTIVA, dado que los datos para el estudio son recogidos a través de fuentes primarias de información.

## **4.3 Población y Muestra**

### **4.3.1 Población**

La empresa referida en la presente investigación no contaba con un registro preciso o completo de sus actividades empresariales; por lo que la data histórica de la empresa (base de datos) no es confiable, en consecuencia, no puede ser tomada como referencia; sin embargo, se preveían problemas financieros por los problemas de efectivo que se podían ver a simple vista. Es a raíz de esto que a partir de enero del año 2016 se procedió a levantar data de las actividades operativas, financieras y de inversión de la compañía hasta diciembre del mismo año.

Por tanto, la población está definida por la base de datos de los estados financieros del año 2016 de la empresa analizada en el presente estudio.

### **4.3.2 Muestra**

Dado que la población es bastante puntual, se empleará una selección de muestra NO PROBABILÍSTICA, por lo que se tomará como muestra a toda la población; es decir, se considerarán los 12 meses del año 2016.

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la Recolección de datos se ha empleado el Análisis Cuantitativo de fuentes primarias, es decir recolectadas según operatividad de la pequeña empresa de manufactura en cuero durante el año 2016, a través de Instrumentos específicos propios de cada disciplina (Sampieri, 2010).

##### **4.4.1 Técnicas**

- Identificación de Costos Variables de la empresa (Materiales e insumos mencionados en el punto 2.3.6) vinculados al proceso de manufactura.
- Identificación de Costos Fijos de la empresa: Recurso Humano, Gastos Operativos (Administrativos y Comerciales), Depreciación, Gastos Financieros.
- Creación y Análisis de los Estados Financieros: Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera.
- Análisis de los Indicadores Financieros para la aplicación de Estrategias Financieras: Margen de Contribución, Margen Bruto, EBITDA, Margen Neto.
- Análisis de los Indicadores Financieros para el situacional de la empresa: Fondo de Maniobra, Interés Ponderado de la Deuda Corriente, Ciclo de Caja, Grado de Endeudamiento, Apalancamiento Financiero, ROE.

#### 4.4.2 Instrumentos

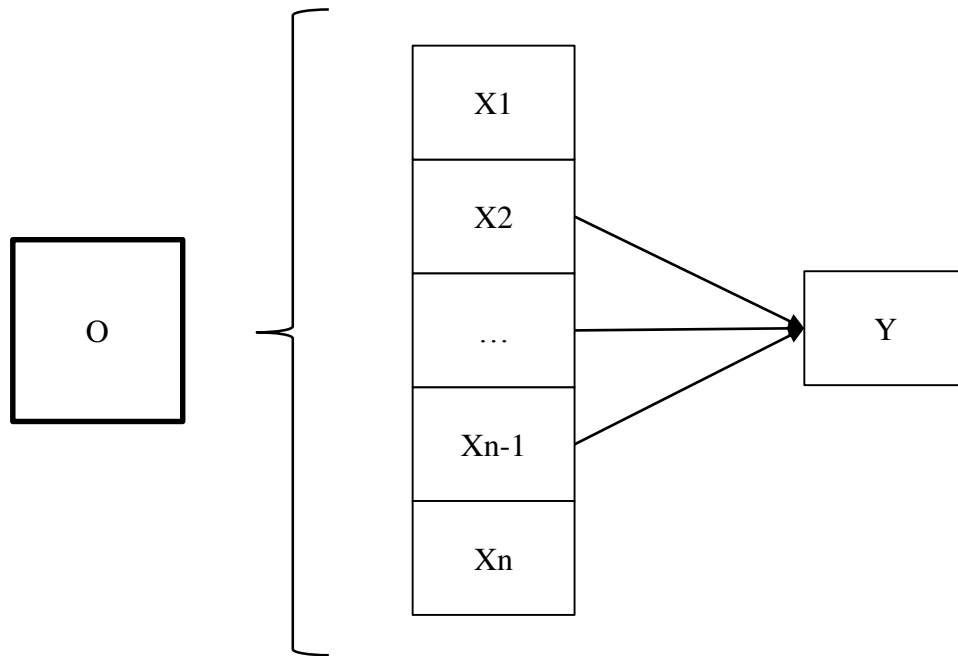
- Creación de Formatos para el registro de información:
  - Cuentas por Cobrar Comerciales
  - Cuentas por Pagar Comerciales
  - Pagos de Gastos Administrativos y Comerciales
  - Registro de Productos Financieros: Préstamos Entidades Financieras y Préstamos Personales
  - Kardex: Materia Prima e insumos y Productos Terminados
  - Operaciones: Programación de Producción, Ficha de Producto
  - Recursos Humanos: Fichas de Registro, Planillas, Producción Mensual, Récord de Horas
  - Activo no corriente: Inventario y Programación de Mantenimiento
  - Registro de Impuestos
- Creación de Sistema de Relación entre formatos para la creación de estados financieros: Tabla vinculadas en Microsoft Excel y Aplicación de Macro programación VBA para su actualización mensual.
- Cadena de Valor de la empresa
- Diagrama de Pareto
- DOP (Diagrama de Operaciones)
- Estudio de Tiempos
- Cálculo del Ciclo de Producción
- Análisis comparativo del Sector para análisis de Precio de Ventas

## 4.5 Análisis de Datos

### 4.5.1 Diseño de Operatividad

Para el Diseño de Operatividad, se establecerá el grado de asociación y dependencia de las variables independientes con respecto a la rentabilidad.

*Figura 9: Diseño de Operatividad*



*Fuente: Elaboración Propia.*

Donde:

O: Operatividad

Xn: Variables Independientes

Y: Variable Dependiente

Se explica:

Las variables independientes influyen en el nivel de rentabilidad

#### **4.5.2 Análisis de Variables**

- Variable Dependientes

Y: Rentabilidad Patrimonial (ROE – U. Neta/Patrimonio)

- Variables Independientes

X2: Ventas

X3: Costos Directos

X4: Gastos Operativos

X5: Gastos Financieros

X6: Activo

X7: Pasivo

X8: Patrimonio

#### **4.5.3 Cuadro de Análisis de Variables**

Para la clasificación según tipo de variable y escala de medición se emplea toman como referencia la información extraída de Coronado (2007).

Las definiciones toman como referencia al Diccionario Económico Financiero Caixa (2008).

*Cuadro 3: Cuadro de Análisis de Variables*

Variable a investigar	Definición conceptual	Tipo de variable	Escala de medición
X2: Ventas	Ingreso por Ventas: Nivel de soles que ingresan a la empresa a raíz de una transacción comercial de billeteras, monederos y porta documentos	Cuantitativa Continua	De intervalo
X3: Costos Directos	Coste relacionado directamente con la producción de un bien o servicio, siendo directamente proporcional a las unidades producidas: Materia Prima, Insumos, Recurso Humano bajo la modalidad de Pago por Destajo	Cuantitativa Continua	De intervalo
X4: Gastos Operativos	Constituido por gastos administrativos y comerciales. Son indirectos a la producción pero necesarios para la consecución de sus fines: Servicios (Agua, Luz, etc.), Recurso Humano, Economatos, Pasajes, Fletes.	Cuantitativa Continua	De intervalo
X5: Gastos Financieros	Gastos relacionados con la estructura de financiación con recursos ajenos de la sociedad: Intereses por préstamos a entidades financieras y préstamos personales	Cuantitativa Continua	De intervalo

	(terceros)		
X6: Activo	Parte del Estado de Situación Financiera que refleja, en unidades monetarias, todas las partidas o cuentas donde figuran los bienes, derechos y otros recursos que la empresa posee y de los que espera obtener beneficios económicos. Para el caso de la presente empresa: Caja y Bancos, Existencias y Cuentas por Cobrar Comerciales	Cuantitativa Continua	De intervalo
X7: Pasivo	Conjunto de obligaciones de pago contraídas por una sociedad frente a terceros.  Pasivo Corriente: Cuentas por Pagar Comerciales, Estado, Recurso Humano, Deuda Corriente  Pasivo No Corriente: Deuda a Largo Plazo (mayor a 1 año).	Cuantitativa Continua	De intervalo
X8: Patrimonio	Conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una persona física o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica.	Cuantitativa Continua	De intervalo

*Fuente: Elaboración Propia.*



#### 4.5.4 Diagnóstico e Implementación

Para el diagnóstico inicial, se procedió a levantar data del mes de Enero, dando como resultado el siguiente:

Cuadro 4: Estado de Resultados de Enero 2016

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2016</b>			
<b>DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2016</b>		<b>Enero</b>	
<b>CONCEPTOS</b>		<b>SOLES</b>	<b>MARGEN</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>33,235.20</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo Directo Variable</b>		<b>- 27,327.72</b>	<b>-82.23%</b>
	Materia Prima	16,708.32	
	Insumos	6,563.10	
	Mano de Obra Destajo	4,056.30	
<b>(1) UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>5,907.48</b>	<b>17.77%</b>
<b>Costo Directo Fijo</b>		<b>- 7,095.00</b>	<b>-21.35%</b>
	Planilla Operaciones	6,500.00	
	Costos Operativos	595.00	
<b>(3) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>- 1,187.52</b>	<b>-3.57%</b>
<b>Gastos administrativos</b>		<b>- 4,498.75</b>	<b>-13.54%</b>
	Recurso Humano Adm	4,350.00	
	Gastos Operativos Adm	148.75	
<b>Gastos Comerciales</b>		<b>- 2,677.00</b>	<b>-8.05%</b>
	Recurso Humano Com	2,175.00	
	Gastos Operativos Com	502.00	
<b>(4) EBITDA</b>		<b>- 8,363.27</b>	<b>-25.16%</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>		<b>- 1,132.00</b>	
<b>(5) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>- 9,495.27</b>	<b>-28.57%</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>- 6,913.60</b>	<b>-20.80%</b>
	Préstamos Entidades Financie	1,898.60	
	Préstamos Personales	5,015.00	
<b>(6) EBT</b>		<b>- 16,408.87</b>	<b>-49.37%</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores		-	
<b>(7) UTILIDAD NETA</b>		<b>- 16,408.87</b>	<b>-49.37%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 5: Estado de Situación Financiera de Enero 2016

	ENERO	%		ENERO	%
<b>Efectivo y Equivalente</b>	<b>8,377.00</b>	<b>3.34%</b>	<b>Proveedores</b>	<b>13,261.70</b>	<b>4.97%</b>
<b>Existencias</b>	<b>33,575.00</b>	<b>13.37%</b>	<b>Estado</b>	<b>150.00</b>	<b>0.06%</b>
<b>Cuentas por Cobrar Comer</b>	<b>25,913.00</b>	<b>10.32%</b>	IGV	-	
<b>Estado</b>	<b>1,403.00</b>	<b>0.56%</b>	Renta	150.00	
Escudo Fiscal	903.00		<b>RRHH</b>	<b>12,928.80</b>	<b>4.84%</b>
Crédito Fiscal	500.00		<b>Deuda - CP</b>	<b>199,888.95</b>	<b>74.90%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>69,268.00</b>	<b>27.58%</b>	BCP	61,925.35	
MQ y EQ	180,500.00		IBK	-	
Intangibles	1,357.14		Préstamos Personales	131,050.00	
<b>Activo No Corriente</b>	<b>181,857.14</b>	<b>72.42%</b>	Intereses Entidades Financ	1,898.60	
			Intereses Préstamos Persc	5,015.00	
			<b>Pasivo Corriente</b>	<b>226,229.45</b>	<b>84.77%</b>
			<b>Deuda - LP</b>	<b>40,631.69</b>	
			BCP	40,631.69	
			IBK	-	
<b>Total Activos</b>	<b>251,125.14</b>		<b>Total Pasivos</b>	<b>266,861.14</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

## **Estrategias Financieras Operativas**

Los instrumentos para el registro de la data se encuentran en Anexo 3 Formatos de Registro. De la información obtenida, se extrae lo siguiente:

- El margen bruto ya es negativo por lo que si le agregamos más costos la utilidad neta seguirá haciéndose más negativa.
  - Estrategias Operativas a aplicar:
    - Aumentar el Margen de Contribución:
      - Análisis de Costos Variables de los Productos más representativos que vende la empresa: Diagrama de Pareto, Estudio de Tiempos y Desglose de Costos Variables
      - Aumento del Precio de Venta
    - Políticas de Compras y Pagos

### **a) Diagrama de Pareto**

La empresa cuenta con una amplia diversidad de productos; sin embargo, muchos de estos no son representativos en cuanto a nivel de unidades vendidas, es por ello que para poder enfocar esfuerzos, por un tema de prioridades, se procedió a realizar un Diagrama ABC o Pareto con las unidades producidas durante el mes de enero y febrero del 2016. No se tomará volumen de ventas puesto que se desea conocer cuáles son los productos más influyentes en el margen de contribución obtenido.

Cuadro 6: Unidades Vendidas en Enero y Febrero del 2016

PRODUCTO*	ENE'16	FEB'16	TOTAL UNID VEND
BBV-LS	800	851	1,651
BBV-3C	755	655	1,410
BIV-CS	300	680	980
BIV-CC	989	720	1,709
BIV-PC	200	100	300
BIV-BC	750	853	1,603
BID-CM	85	120	205
BID-TC	-	150	150
BID-CT	758	680	1,438
BID-BC	802	950	1,752
MIV-PP	300	100	400
MIV-AC	250	200	450
MIV-CD	550	-	550
MIV-AF	-	180	180
TIM-PD	50	250	300
<b>Total</b>	<b>6,589</b>	<b>6,489</b>	<b>13,078</b>

Fuente: Elaboración Propia

\*Donde:

Cuadro 7: Leyenda de los Productos

Primera Letra	Segunda Letra	Tercera Letra
B: Billetera	B: Bisonte (Línea Casual)	V: Varón
M: Monedero	I: Ivegsa (Línea Artesanal)	D: Dama
T: Tarjetero	Donde: Línea.- Tipo de Producto	-

Fuente: Elaboración Propia

La empresa cuenta con diversos modelos que realiza bajo pedidos específicos, es por ello que se ha tomado como referencia los productos recurrentes.

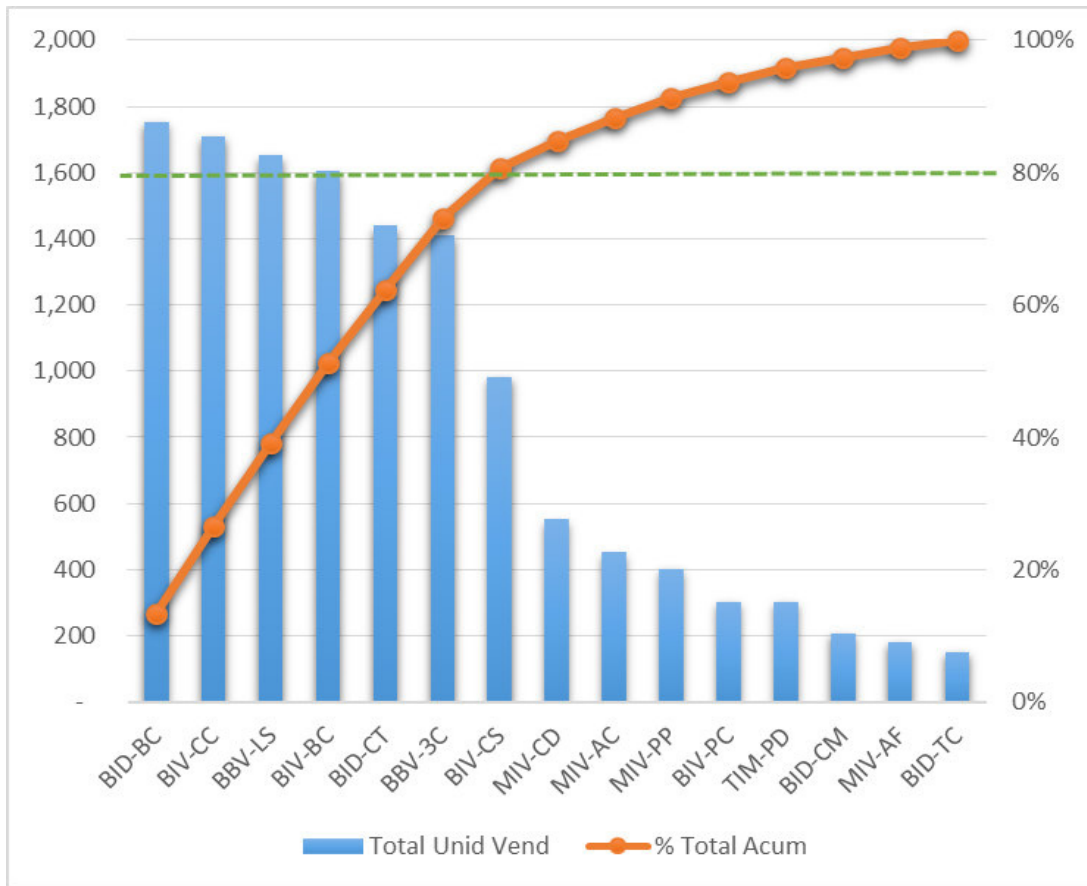
Una vez realizado el mapeo, se procede a procesar la data para elaborar el diagrama de Pareto; donde se podrá reconocer los productos más significantes para el presente estudio.

*Cuadro 8: Cuadro de Pareto - Productos*

PRODUCTO	ENE'16	FEB'16	Total Unid Vend	%	% Total Acum
BID-BC	802	950	1,752	13%	13%
BIV-CC	989	720	1,709	13%	26%
BBV-LS	800	851	1,651	13%	39%
BIV-BC	750	853	1,603	12%	51%
BID-CT	758	680	1,438	11%	62%
BBV-3C	755	655	1,410	11%	73%
BIV-CS	300	680	980	7%	81%
MIV-CD	550	-	550	4%	85%
MIV-AC	250	200	450	3%	88%
MIV-PP	300	100	400	3%	91%
BIV-PC	200	100	300	2%	94%
TIM-PD	50	250	300	2%	96%
BID-CM	85	120	205	2%	97%
MIV-AF	-	180	180	1%	99%
BID-TC	-	150	150	1%	100%

*Fuente: Elaboración Propia.*

Figura 10: Diagrama de Pareto - Productos



Fuente: Elaboración Propia

De la data obtenida en la Tabla 6, se ordenó de mayor a menor por el total de unidades vendidas y se calculó la frecuencia absoluta de los productos.

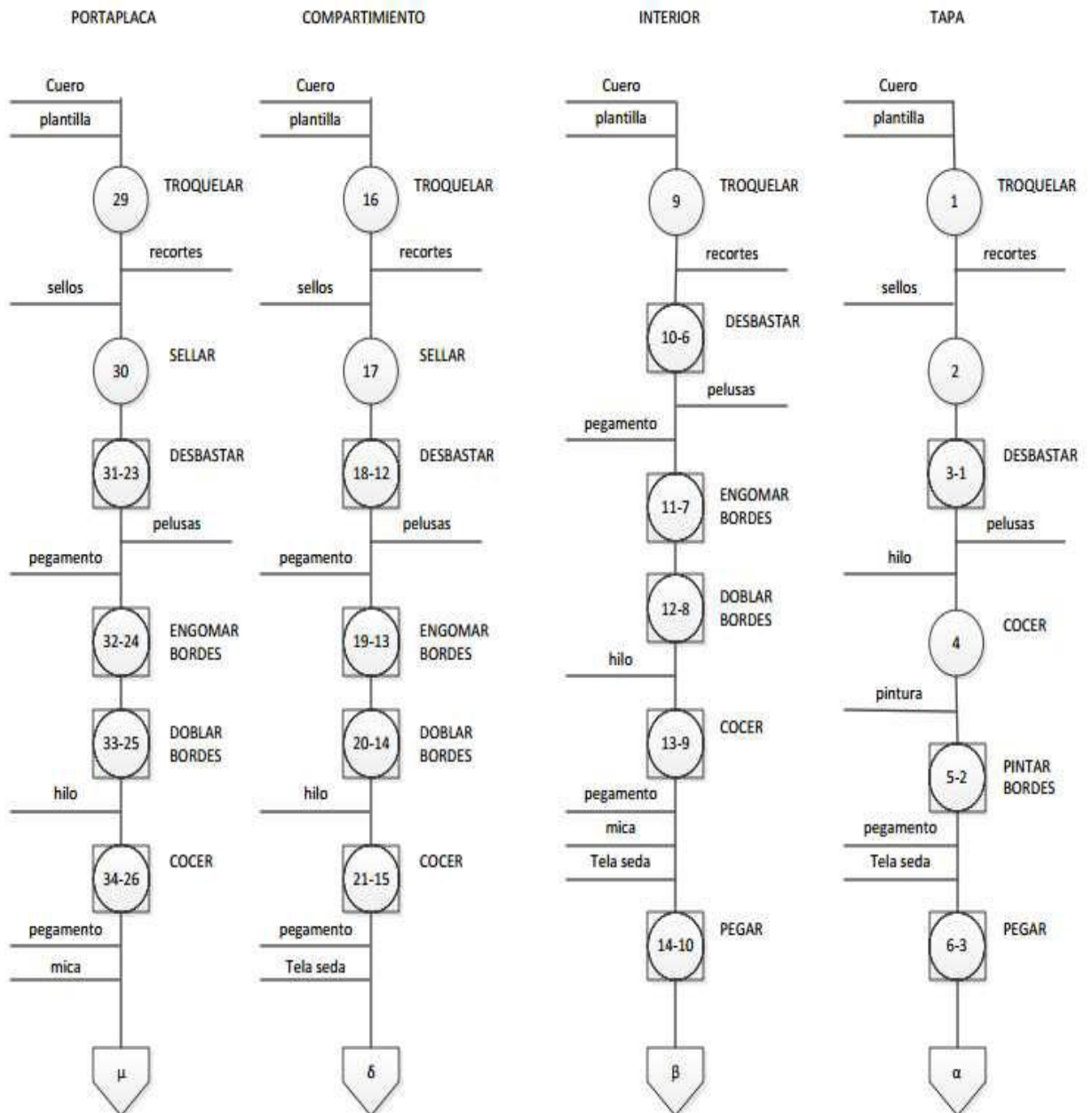
Del Diagrama de Pareto, observamos que los siete primeros productos, conformados por Billeteras, representan el 81% de los productos más vendidos en los meses de enero y febrero del año 2016.

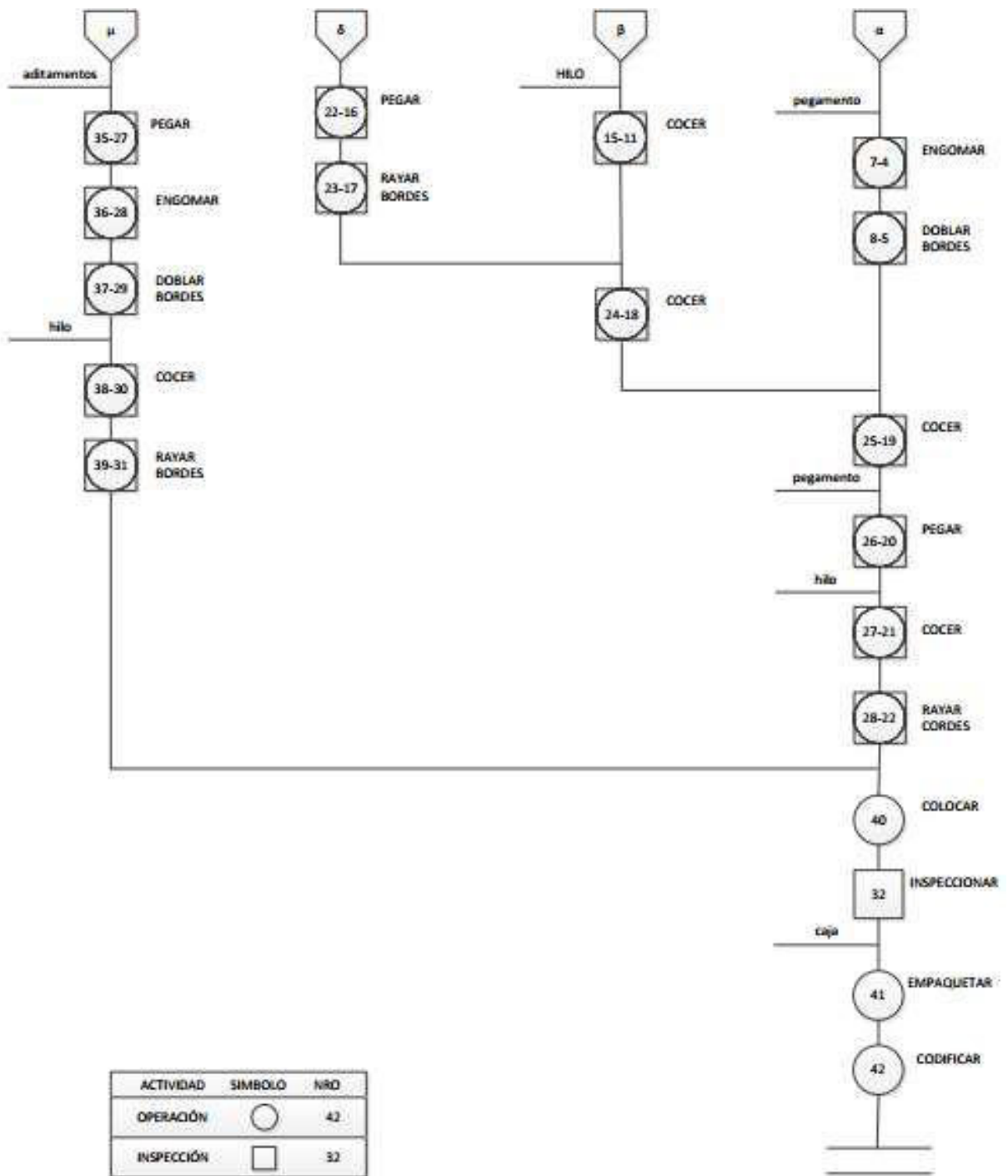
Por lo tanto, es respecto a estos productos que se va a proceder a realizar su análisis de costo.

Para esto se empleará un análisis de costo variable, estudio de tiempos y análisis comparativo de precios de empresas del rubro

**b) DOP de fabricación de Billetera**

*Figura 11: DOP de Fabricación de Billetera*





Fuente: Elaboración Propia



### c) Estudio de Tiempos (ET)

Ya que el DOP mostrado sobre la fabricación de billeteras indica 42 operaciones. Se realizó la toma de tiempo 10 veces por cada operación realizada el cual se detalla a continuación.

*Figura 12: ET – Número de Ciclos a Cronometrar*

$$t = 0.998$$

$$S = 4.595$$

$$K = 5\%$$

$$TM = 29$$

Formula:

$$N = \left( \frac{t * S}{k * TM} \right)^2$$

$$N = \left( \frac{0.998 * 4.595}{0.05 * 29} \right)^2 = 10.00^2 \rightarrow 10$$

Acorde al DOP y al cálculo de número de ciclos a cronometrar, se procede a realizar la toma de tiempos para las siguientes operaciones:

- **TROQUELAR**

Consiste en obtener las formas definidas de acuerdo al molde para una billetera.

*Figura 13: ET - Troquelar*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Cuadro 9: ET - Troquelar*

CICLOS	TROQUELAR			
	TO(1)	TO(9)	TO(16)	TO(29)
L1	50	600	30	100
L2	52	576	36	117
L3	54	679	25	114
L4	49	637	28	110
L5	50	592	25	86
L6	55	651	33	99
L7	46	692	25	115
L8	51	602	36	90
L9	52	570	24	102
L10	47	676	28	80

*Fuente: Elaboración Propia*

- **SELLAR**

El sellado se emplea para realizar diseños sobre el cuero, los diseños varían desde imágenes culturales a logos de equipos de futbol.

*Figura 14: ET – Sellar*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Cuadro 10: ET – Sellar*

CICLOS	SELLAR		
	TO(2)	TO(17)	TO(30)
L1	60	35	50
L2	68	36	56
L3	61	37	41
L4	59	36	43
L5	66	31	48
L6	62	31	50
L7	60	42	53
L8	67	37	51
L9	58	38	58
L10	71	40	57

*Fuente: Elaboración Propia*

- **DESBASTAR**

El proceso de desbastado es necesario para adelgazar los filos del cuero para que cuando se proceda a coser y ensamblar sea de fácil manipulación.

*Figura 15: ET – Desbastar*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Cuadro 11: ET – Desbastar*

CICLO	DESBASTAR			
	TO(3)	TO(10)	TO(18)	TO(31)
L1	62	800	20	100
L2	61	931	16	95
L3	70	916	21	90
L4	65	853	22	97
L5	60	821	22	103
L6	61	809	16	95
L7	69	840	19	115
L8	68	902	22	102
L9	72	815	21	88
L10	62	864	18	88

*Fuente: Elaboración Propia*

- **ARMAR**

En este paso juntamos las piezas necesarias para producir una billetera. Para esto se emplean patrones o moldes.

*Figura 16: ET - Armar*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Cuadro 12: ET – Armar*

CICLO	ARMAR							
	TO(7)	TO(8)	TO(11)	TO(12)	TO(19)	TO(20)	TO(32)	TO(33)
L1	55	40	600	590	18	31	40	30
L2	51	37	655	610	15	32	32	25
L3	63	48	599	582	19	28	39	32
L4	62	39	632	521	16	29	47	36
L5	65	41	601	602	15	25	37	30
L6	54	37	679	515	18	30	45	31
L7	48	35	617	551	15	27	43	36
L8	52	32	587	667	15	32	35	33
L9	66	44	674	605	21	32	43	33
L10	63	42	683	589	17	35	46	26

*Fuente: Elaboración Propia*

- **ENSAMBLAR**

En esta operación se procede a unir las piezas con pegamento o broches, luego se realiza el pintado de acuerdo a las características del modelo de billetera.

*Figura 17: ET – Ensamblar*



*Fuente: Elaboración Propia*

*Cuadro 13: ET – Ensamblar*

CICLOS	ENSAMBLAR							
	TO(5)	TO(6)	TO(14)	TO(22)	TO(26)	TO(35)	TO(36)	TO(37)
L1	60	45	300	40	40	50	100	70
L2	67	51	328	48	42	49	93	80
L3	59	47	310	42	38	58	107	68
L4	72	40	311	32	48	47	96	67
L5	64	45	271	48	43	57	102	84
L6	57	50	306	43	36	60	88	60
L7	62	41	324	42	32	58	106	67
L8	70	46	351	40	36	48	85	56
L9	70	48	346	45	44	52	96	76
L10	63	48	319	46	39	52	106	57

*Fuente: Elaboración Propia.*

- **COSER**

Se refuerzan las partes previamente unidas con pegamento.

*Figura 18: ET – Coser*



*Fuente: Elaboración Propia.*

*Cuadro 14: ET – Coser*

CICLOS	COCER								
	TO(4)	TO(13)	TO(15)	TO(21)	TO(24)	TO(25)	TO(27)	TO(34)	TO(38)
L1	30	100	80	29	70	50	90	35	120
L2	35	98	79	33	77	53	77	41	135
L3	29	90	71	32	74	43	94	33	96
L4	34	96	87	33	83	59	88	34	107
L5	31	85	91	33	69	41	81	39	137
L6	30	117	75	25	59	50	90	35	101
L7	30	100	67	27	61	46	77	36	133
L8	33	84	67	26	79	40	107	33	106
L9	28	101	94	24	78	45	100	31	104
L10	32	113	96	33	66	44	106	39	129

*Fuente: Elaboración Propia.*

- **ACABADOS**

Se realizan los cortes de hilos luego de la operación de cosido. Luego, la inspección de la billetera.

*Cuadro 15: ET – Acabados*

CICLOS	ACABADO			
	TO(23)	TO(28)	TO(39)	TO(40)
L1	38	150	80	60
L2	39	158	85	63
L3	43	172	92	72
L4	31	141	88	72
L5	44	146	74	64
L6	38	146	68	52
L7	45	154	71	53
L8	35	148	91	70
L9	41	124	82	66
L10	44	153	77	66

*Fuente: Elaboración Propia*

- **EMPAQUETAR**

Las billeteras terminadas se empaquetan en cajas que tienen la marca de la empresa.

*Cuadro 16: ET - Empaquetar*

CICLOS	EMPAQUETAR	
	TO(41)	TO(42)
L1	90	61
L2	72	71
L3	76	59
L4	99	57
L5	90	65
L6	104	54
L7	79	72
L8	101	71
L9	103	60
L10	96	73

*Fuente: Elaboración Propia.*



Cuadro 17: Cuadro Completo de Operaciones

	ELEMENTOS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
L1	50	60	62	30	60	45	55	40	600	800	600	590	100	300	80	30	35	20	18	31
L2	52	68	61	35	67	51	51	37	576	931	655	610	98	328	79	36	36	16	15	32
L3	54	61	70	29	59	47	63	48	679	916	599	582	90	310	71	25	37	21	19	28
L4	49	59	65	34	72	40	62	39	637	853	632	521	96	311	87	28	36	22	16	29
L5	50	66	60	31	64	45	65	41	592	821	601	602	85	271	91	25	31	22	15	25
L6	55	62	61	30	57	50	54	37	651	809	679	515	117	306	75	33	31	16	18	30
L7	46	60	69	30	62	41	48	35	692	840	617	551	100	324	67	25	42	19	15	27
L8	51	67	68	33	70	46	52	32	602	902	587	667	84	351	67	36	37	22	15	32
L9	52	58	72	28	70	48	66	44	570	815	674	605	101	346	94	24	38	21	21	32
L10	47	71	62	32	63	48	63	42	676	864	683	589	113	319	96	28	40	18	17	35
TO	506	632	650	312	644	461	579	395	6275	8551	6327	5832	984	3166	807	290	363	197	169	301
n	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TM	50.6	63.2	65	31.2	64.4	46.1	57.9	39.5	627.5	855.1	632.7	583.2	98.4	316.6	80.7	29	36.3	19.7	16.9	30.1
-20%	40.48	50.56	52	24.96	51.52	36.88	46.32	31.6	502	684.1	506.2	466.56	78.72	253.3	64.56	23.2	29.04	15.76	13.52	24.08
+20%	60.72	75.84	78	37.44	77.28	55.32	69.48	47.4	753	1026	759.2	699.84	118.08	379.9	96.84	34.8	43.56	23.64	20.28	36.12
$\delta$	2.836	4.442	4.397	2.251	5.147	3.542	6.574	4.601	45.26	47.04	37.15	44.979	10.721	23.05	10.86	4.595	3.466	2.359	2.079	2.923
CV	0.056	0.07	0.068	0.072	0.08	0.077	0.114	0.116	0.072	0.055	0.059	0.077	0.109	0.073	0.135	0.158	0.095	0.12	0.123	0.097

	ELEMENTOS																					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
L1	29	40	38	70	50	40	90	150	100	50	100	40	30	35	50	100	70	120	80	60	90	61
L2	33	48	39	77	53	42	77	158	117	56	95	32	25	41	49	93	80	135	85	63	72	71
L3	32	42	43	74	43	38	94	172	114	41	90	39	32	33	58	107	68	96	92	72	76	59
L4	33	32	31	83	59	48	88	141	110	43	97	47	36	34	47	96	67	107	88	72	99	57
L5	33	48	44	69	41	43	81	146	86	48	103	37	30	39	57	102	84	137	74	64	90	65
L6	25	43	38	59	50	36	90	146	99	50	95	45	31	35	60	88	60	101	68	52	104	54
L7	27	42	45	61	46	32	77	154	115	53	115	43	36	36	58	106	67	133	71	53	79	72
L8	26	40	35	79	40	36	107	148	90	51	102	35	33	33	48	85	56	106	91	70	101	71
L9	24	45	41	78	45	44	100	124	102	58	88	43	33	31	52	96	76	104	82	66	103	60
L10	33	46	44	66	44	39	106	153	80	57	88	46	26	39	52	106	57	129	77	66	96	73
TO	295	426	398	716	471	398	910	1492	1013	507	973	407	312	356	531	979	685	1168	808	638	910	643
n	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TM	29.5	42.6	39.8	71.6	47.1	39.8	91	149.2	101.3	50.7	97.3	40.7	31.2	35.6	53.1	97.9	68.5	116.8	80.8	63.8	91	64.3
-20%	23.6	34.08	31.84	57.28	37.68	31.84	72.8	119.4	81.04	40.56	77.84	32.56	24.96	28.48	42.48	78.32	54.8	93.44	64.64	51.04	72.8	51.44
+20%	35.4	51.12	47.76	85.92	56.52	47.76	109.2	179	121.6	60.84	116.8	48.84	37.44	42.72	63.72	117.5	82.2	140.2	96.96	76.56	109.2	77.16
δ	3.719	4.742	4.492	7.975	5.896	4.638	10.92	12.29	12.89	5.658	8.247	4.968	3.676	3.169	4.748	7.68	9.407	15.7	8.311	7.099	11.71	7.009
CV	0.126	0.111	0.113	0.111	0.125	0.117	0.12	0.082	0.127	0.112	0.085	0.122	0.118	0.089	0.089	0.078	0.137	0.134	0.103	0.111	0.129	0.109

### Cálculo de confiabilidad del estudio realizado

Se escoge el método estadístico para calcular el número de ciclos a cronometrar con los siguientes datos. Además se escoge a la operación número 16 como la representativa ya que posee mayor CV (0.158).

$$k = 5\%$$

$$n = 10$$

$$\text{Mayor CV} = 0.158$$

$$t = 0.998$$

$$g.l. = 9$$

<b>0.9</b>	<b>X</b>	<b>0.8</b>
<b>1.38</b>	<b>0.998</b>	<b>0.88</b>

$$X1 = 0.823 = 1 - \alpha/2$$

$$\alpha/2 = 0.177$$

$$\alpha = 0.354 = 1 - CC$$

$$CC = 64.6\%$$

Cuadro 18: Análisis de Precio de Venta y Costos Variable

MP/Insumo	PRODUCTOS						
	BID-BC	BIV-CC	BBV-LS	BIV-BC	BID-CT	BBV-3C	BIV-CS
Cuero 1	7.73	5.89	8.65	4.89	10.05	9.02	4.07
Cuero 2	4.30	-	-	2.06	-	-	-
Poliseda Dura	0.17	0.04	0.04	0.04	0.17	0.06	0.04
Taslán	0.27	0.23	0.23	0.24	0.27	0.22	0.17
Mica	0.06	0.09	0.09	0.09	0.06	0.09	-
Cierre	0.10	0.05	0.05	0.05	0.10	0.10	0.05
Deslizador	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Broche	0.25	-	-	-	0.25	-	-
Hilo Pirámide	0.12	0.03	0.03	0.03	0.08	0.03	0.02
Pintura	0.09	0.06	0.06	0.06	0.09	0.06	0.05
Pegamento	0.58	0.29	0.29	0.29	0.58	0.29	0.23
Microporoso	0.10	0.20	0.20	0.30	0.10	0.20	-
Bencina	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Empaque	0.86	0.51	0.60	0.56	0.86	0.60	0.51
MO	3.55	2.45	2.45	2.65	3.10	2.70	1.65
<b>Costo Variable</b>	<b>18.27</b>	<b>9.93</b>	<b>12.78</b>	<b>11.35</b>	<b>15.80</b>	<b>13.46</b>	<b>6.88</b>
Precio de Venta	24.00	11.00	15.00	15.50	20.00	17.00	8.00
Margen de Contribución	23.87%	9.77%	14.80%	26.75%	20.98%	20.82%	14.00%

Fuente: Elaboración Propia.

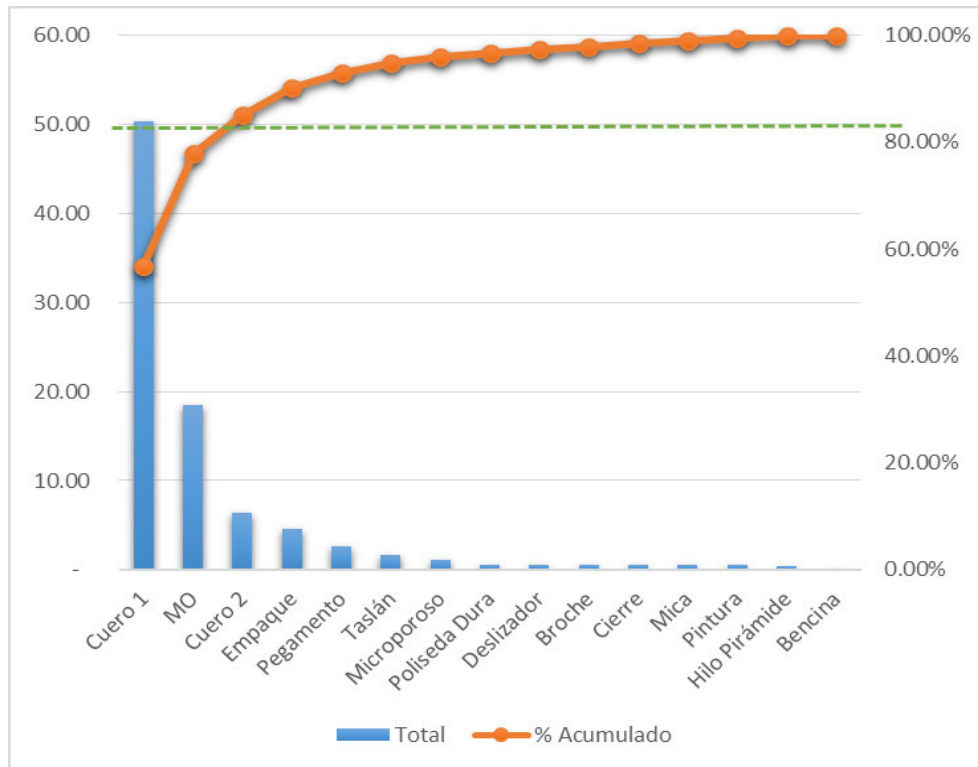
- De la Tabla 18, se observa que los márgenes de contribución de los productos más representativos tienen un promedio ponderado, en torno a sus unidades producidas, del 18%; resultado que se ve reflejado en el Estado de Resultados del mes de enero del 2016.
- Para identificar cuál o cuáles ítems de los mencionados en la Tabla 17, se procedió a realizar un diagrama de Pareto.

Cuadro 19: Cuadro de Pareto – Costos Variables

Item	Total	%	% Acumulado
Cuero 1	50.31	56.86%	56.86%
MO	18.55	20.97%	77.83%
Cuero 2	6.36	7.19%	85.01%
Empaque	4.50	5.09%	90.10%
Pegamento	2.55	2.88%	92.98%
Taslán	1.63	1.84%	94.82%
Microporoso	1.10	1.24%	96.07%
Poliseda Dura	0.56	0.63%	96.70%
Deslizador	0.56	0.63%	97.33%
Broche	0.50	0.57%	97.90%
Cierre	0.50	0.57%	98.46%
Mica	0.48	0.54%	99.01%
Pintura	0.47	0.53%	99.54%
Hilo Pirámide	0.34	0.38%	99.92%
Bencina	0.07	0.08%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19: Diagrama de Pareto – Costos Variables



Fuente: Elaboración Propia

- Del análisis de Pareto se observa que los Ítems Cuero y MO son los más representativos e influyentes en el costo de los productos. Respecto a la Mano de Obra no es posible disminuirlo ya que se vería afectado el ingreso percibido por el personal variable.

Es por ello que es en el ítem cuero, es donde, al variar, se generaría un cambio representativo. Por ello se optó por buscar nuevos proveedores.

- La estrategia complementaria para aumentar el margen de contribución es no sólo disminuir costos sino también aumentar del precio; sin embargo, esto dependería del mercado.
- El precio de venta está influido por 2 estrategias de comercialización:
  - Estrategia de Precios Competitivos
  - Estrategia de Innovación y Calidad

La empresa del presente estudio tiende a diferenciarse de su competencia por la calidad y especial atención en el acabado de sus productos; es por ello que, pese a haber sido imitada en el mercado en cuanto a las billeteras que lanza a la venta, tiene poder de negociación con los clientes. Dadas las limitantes del estudio, esto se realizó mediante un análisis cualitativo.

- De lo mencionado, se observa el siguiente cuadro:

Cuadro 20: Análisis de Costo Variable aplicando estrategias operativas

MP/Insumo	BID-BC	BIV-CC	BBV-LS	BIV-BC	BID-CT	BBV-3C	BIV-CS
Cuero 1	7.73	5.89	8.65	4.89	10.05	9.02	4.07
Cuero 2	4.30	-	-	2.06	-	-	-
Poliseda Dura	0.17	0.04	0.04	0.04	0.17	0.06	0.04
Taslán	0.27	0.23	0.23	0.24	0.27	0.22	0.17
Mica	0.06	0.09	0.09	0.09	0.06	0.09	-
Cierre	0.10	0.05	0.05	0.05	0.10	0.10	0.05
Deslizador	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Broche	0.25	-	-	-	0.25	-	-
Hilo Pirámide	0.12	0.03	0.03	0.03	0.08	0.03	0.02
Pintura	0.09	0.06	0.06	0.06	0.09	0.06	0.05
Pegamento	0.58	0.29	0.29	0.29	0.58	0.29	0.23
Microporoso	0.10	0.20	0.20	0.30	0.10	0.20	-
Bencina	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Empaque	0.86	0.51	0.60	0.56	0.86	0.60	0.51
MO	3.55	2.45	2.45	2.65	3.10	2.70	1.65
<b>Costo Variable</b>	<b>18.27</b>	<b>9.93</b>	<b>12.78</b>	<b>11.35</b>	<b>15.80</b>	<b>13.46</b>	<b>6.88</b>
Precio de Venta	24.00	11.00	15.00	15.50	20.00	17.00	8.00
Margen de Contribución	23.87%	9.77%	14.80%	26.75%	20.98%	20.82%	14.00%
<b>Mejora 1: Precio de Venta</b>							
Precio de Venta'	32.00	19.00	23.50	20.50	28.00	26.00	12.80
Margen de Contribución	42.90%	47.76%	45.62%	44.61%	43.55%	48.23%	46.25%
<b>Mejora 2: Costo Cuero</b>							
Costo Cuero'	7.11	5.44	7.96	4.49	9.70	8.27	3.67
Margen de Contribución	44.84%	50.13%	48.55%	46.56%	44.80%	51.12%	49.38%

Fuente: Elaboración Propia.

- El margen de contribución ha aumentado a un promedio de 47%.

- Continuando con el análisis del Estado de Resultados del mes de Enero del 2016, se encontró que dentro del Costo Fijo Directo, la Planilla de Operaciones representa un 19.56% del total de ventas
  - Se optó por variabilizar parte de la mano de obra; es decir, reducir el costo fijo disminuyendo los sueldos fijo y la diferencia convirtiéndolo en bonos de producción de los cuales los 2 primeros puestos en nivel de producción (medido en soles) obtendría un bono adicional del 5% y 2.5% de total generado durante el mes.
  - El valor del producto por destajo estaría en función al tiempo promedio de producción y un suelo de PEN 1,100.00.

Para el análisis de ciclo de producción, se tomó como referencia el Estudio de Tiempos realizado.

#### **d) Cuadro de Asignación de Suplementos**

A las actividades del proceso de producción (TO) se le debe aumentar los suplementos correspondientes al análisis ergonómico y de fatiga conforme a lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo OIT; es por ello que se considera dentro los factores de suplementos: Postura, iluminación, Fuerza de empuje y Precisión; variando estos acorde a la actividad y al género del operario (Ver Anexo 4: Tabla de Suplementos según la OIT)

Cuadro 21: Cuadro de Asignación de Suplementos

Nº	Actividad	Agrupando	Colaborador	Género	S1				S2	S4	Suplemen to total
					Factor	Especificación	%Suplemen to OIT	Total			
1	Troquelar	1	A	Masculino	Postura	de pie	2	0.1	0.05	0.25	0.4
					Iluminación	por debajo	0				
					Fuerza de Empu	7.5kg	2				
					Precisión	Fatigoso	2				
					Base		4				
2	Sellar	2	B	Masculino	Postura	incomodo	0	0.08	0.05	0.25	0.38
					Fuerza de Empu	5kg	1				
					Iluminación	por debajo	0				
					Concentración	de precisión	2				
					Tensión Mental	complejo	1				
					Monotonía	algo monótono	0				
					Base		4				
3	Desbastar	3	C	Masculino	Postura	incomodo	0	0.07	0.05	0.25	0.37
					Iluminación	bastante por debajo	2				
					Concentración	de cierta presición	0				
					Monotonía	bastante monótono	1				
					Tedio	algo aburrido	0				
					Base		4				
4	Armar	7	D	Femenino	Iluminación	por debajo	0	0.1	0.07		0.17
					Concentración	de precisión	2				
					Tensión Mental	dividido entre varios	4				
					Base		4				
5	Ensamblar	5	D	Femenino	Iluminación	por debajo	0	0.1	0.07		0.17
					Concentración	de precisión	2				
					Tensión Mental	dividido entre varios	4				
					Base		4				
6	Coser	4	E	Masculino	Postura	incomodo	0	0.07	0.05	0.25	0.37
					Iluminación	por debajo	0				
					Concentración	de precisión	2				
					Ruido	continuo	0				
					Tensión Mental	bastante complejo	1				
					Base		4				
7	Acabado	23	F	Femenino	Iluminación	por debajo	0	0.08	0.07		0.15
					Concentración	de precisión	2				
					Monotonía	bastante monótono	1				
					Tedio	aburrido	1				
					Base		4				
8	Empaquetar	41	G	Femenino	Postura	de pie	4	0.1	0.07		0.17
					Iluminación	por debajo	0				
					Concentración	de cierta presición	0				
					Monotonía	bastante monótono	1				
					Tedio	aburrido	1				
					Base		4				

Fuente: Elaboración Propia



En base a los resultados obtenidos, se procede a hallar el Tiempo de ciclo por unidad de producción.

Cuadro 22: Tiempo de Ciclo por Unidad de Producción

Nº OE	Elemento	Operario	Unidades	TO	FV	TN	Suplem.	FT	Tse	F	Tsec	Manual	MqP	MqM	Mq	TT
1	Troquelado	A	10	50.6	105%	53.13	0.4	1.40	74.382	0.1	7.4382				7.4382	123.7334
9	Troquelado	A	10	627.5	110%	690.25	0.4	1.40	966.35	0.1	96.635				96.635	
16	troquelado	A	10	29	100%	29.00	0.4	1.40	40.6	0.1	4.06				4.06	
29	Troquelar	A	10	101.3	110%	111.43	0.4	1.40	156.002	0.1	15.6002				15.6002	
2	Sellado	B	10	63.2	100%	63.20	0.38	1.38	87.216	0.1	8.7216				8.7216	22.5285
17	Sellado	B	10	36.3	115%	41.75	0.38	1.38	57.6081	0.1	5.76081				5.76081	
30	Sellar	B	10	50.7	115%	58.31	0.38	1.38	80.4609	0.1	8.04609				8.04609	
3	Debastado	C	10	65	110%	71.50	0.37	1.37	97.955	0.1	9.7955				9.7955	131.586085
10	Debastado	C	10	855.1	95%	812.35	0.32	1.32	1072.2954	0.1	107.22954				107.22954	
18	Debastado	C	10	19.7	95%	18.72	0.37	1.37	25.63955	0.1	2.563955				2.563955	
31	Desbastar	C	10	97.3	90%	87.57	0.37	1.37	119.9709	0.1	11.99709				11.99709	
5	Pintas Bordes	D	10	64.4	95%	61.18	0.17	1.17	71.5806	0.1	7.15806	7.15806				261.596205
6	Pegar	D	10	46.1	105%	48.41	0.17	1.17	56.63385	0.1	5.663385	5.663385				
7	Engomar	D	10	57.9	100%	57.90	0.17	1.17	67.743	0.1	6.7743	6.7743				
8	Doblar Bordes	D	10	39.5	100%	39.50	0.17	1.17	46.215	0.1	4.6215	4.6215				
11	Engomar Bodes	D	10	632.7	95%	601.07	0.17	1.17	703.24605	0.1	70.324605	70.324605				
12	Doblar Bordes	D	10	583.2	110%	641.52	0.17	1.17	750.5784	0.1	75.05784	75.05784				
14	Pegar	D	10	316.6	110%	348.26	0.17	1.17	407.4642	0.1	40.74642	40.74642				
19	Engomar Bodes	D	10	16.9	95%	16.06	0.17	1.17	18.78435	0.1	1.878435	1.878435				
20	Doblar Bordes	D	10	30.1	110%	33.11	0.17	1.17	38.7387	0.1	3.87387	3.87387				
22	Pegar	D	10	42.6	105%	44.73	0.17	1.17	52.3341	0.1	5.23341	5.23341				
26	Pegar	D	10	39.8	110%	43.78	0.17	1.17	51.2226	0.1	5.12226	5.12226				
32	Engomar Bordes	D	10	40.7	95%	38.67	0.17	1.17	45.23805	0.1	4.523805	4.523805				
33	Doblar Bordes	D	10	31.2	105%	32.76	0.17	1.17	38.3292	0.1	3.83292	3.83292				
35	Pegar	D	10	53.1	115%	61.07	0.17	1.17	71.44605	0.1	7.144605	7.144605				
36	Engomar	D	10	97.9	105%	102.80	0.17	1.17	120.27015	0.1	12.027015	12.027015				
37	Doblar Bordes	D	10	68.5	95%	65.08	0.17	1.17	76.13775	0.1	7.613775	7.613775				
4	Cocer	E	10	31.2	95%	29.64	0.37	1.37	40.6068	0.1	4.06068				4.06068	80.74643
13	Cocer	E	10	98.4	100%	98.40	0.37	1.37	134.808	0.1	13.4808				13.4808	
15	Cocer	E	10	80.7	110%	88.77	0.37	1.37	121.6149	0.1	12.16149				12.16149	
21	Cocer	E	10	29.5	100%	29.50	0.37	1.37	40.415	0.1	4.0415				4.0415	
24	Cocer	E	10	71.6	85%	60.86	0.37	1.37	83.3782	0.1	8.33782				8.33782	
25	Cocer	E	10	47.1	90%	42.39	0.37	1.37	58.0743	0.1	5.80743				5.80743	
27	Cocer	E	10	91	105%	95.55	0.37	1.37	130.9035	0.1	13.09035				13.09035	
34	Cocer	E	10	35.6	110%	39.16	0.37	1.37	53.6492	0.1	5.36492				5.36492	
38	Cocer	E	10	116.8	90%	105.12	0.37	1.37	144.0144	0.1	14.40144				14.40144	
23	Rayar Bordes	F	10	39.8	95%	37.81	0.15	1.15	43.4815	0.1	4.34815	4.34815				35.3924
28	Rayar Bordes	F	10	149.2	90%	134.28	0.15	1.15	154.422	0.1	15.4422	15.4422				
39	Rayar Bordes	F	10	80.8	85%	68.68	0.15	1.15	78.982	0.1	7.8982	7.8982				
40	Colocar	F	10	63.8	1.05	66.99	0.15	1.15	77.0385	0.1	7.70385	7.70385				
41	Empaquetar	G	10	91	100%	91.00	0.17	1.17	106.47	0.1	10.647	10.647				18.546255
42	Codificar	G	10	64.3	105%	67.52	0.17	1.17	78.99255	0.1	7.899255	7.899255				

TSC	4.36	min
Psdiaria	110.092	billetteras/día

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 21: Tiempo de Ciclo por Unidad de Producción, se observa que la producción diaria de billeteras es 110. En base a esto, al número de operarios se obtuvo y a las consideraciones mencionadas previamente; se obtiene el cuadro para el costo de mano de obra que pasará a ser variable.

*Cuadro 23: Costo Mano de Obra Variable*

PRODUCTO	Producción Individual			Costo MO	
	Diaria	Semanal	Mensual	Adicional	
BID-BC	12	65	272	S/	1.75
BIV-CC	18	100	418	S/	1.18
BBV-LS	18	100	418	S/	1.18
BIV-BC	16	90	376	S/	1.25
BID-CT	14	80	334	S/	1.50
BBV-3C	16	90	376	S/	1.20
BIV-CS	27	150	627	S/	0.80

*Fuente: Elaboración Propia.*

- Se observa que los gastos financieros representan el 20.8% de las ventas; sin embargo, para poder conseguir financiamiento menos costoso, es necesario mejorar los indicadores financieros para así reducir el riesgo de crédito ante los bancos. Es por ello que para abarcar este ítem, se emplean las estrategias estructurales, es decir a mediano/largo plazo (Banco de Reserva del Perú, 2015).
- Políticas de Compra y Pagos. Dada la sensibilidad de la empresa en cuanto a liquidez, se planteó a los clientes antiguos que todo trabajo a realizar deberán tener un pago del 30% de adelanto y la diferencia contra entrega o a 7 días después de emitida la factura. Los clientes nuevos se les indicaba que el adelanto era del 50% y la diferencia contra entrega del pedido.

- Respecto a las políticas de pagos, se empezó a trabajar con cheques diferidos con un promedio de 20 días después de realizada la compra.

Se presenta los resultados obtenidos aplicando estrategias financieras operativas durante los dos primeros cuartiles del año 2016.

Cuadro 24: Estados de Resultados de Marzo y Junio 2016

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2016</b>					
<b>DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2016</b>		<b>Marzo</b>		<b>Junio</b>	
<b>CONCEPTOS</b>		<b>SOLES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>SOLES</b>	<b>MARGEN</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>53,243.10</b>	<b>100.00%</b>	<b>85,798.30</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo Directo Variable</b>		<b>- 39,225.94</b>	<b>-73.67%</b>	<b>- 65,549.66</b>	<b>-76.40%</b>
	Materia Prima	24,325.33		40,034.31	46.66%
	Insumos	8,126.31		14,961.63	17.44%
	Mano de Obra Destajo	6,774.30		10,553.73	12.30%
<b>(1) UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>14,017.16</b>	<b>26.33%</b>	<b>20,248.64</b>	<b>23.60%</b>
<b>Costo Directo Fijo</b>		<b>- 4,836.00</b>	<b>-9.08%</b>	<b>- 5,125.00</b>	<b>-5.97%</b>
	Planilla Operaciones	4,200.00		4,200.00	4.90%
	Costos Operativos	636.00		925.00	
<b>(3) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>9,181.16</b>	<b>17.24%</b>	<b>15,123.64</b>	<b>17.63%</b>
<b>Gastos administrativos</b>		<b>- 4,509.00</b>	<b>-8.47%</b>	<b>- 4,581.25</b>	<b>-5.34%</b>
	Recurso Humano Adm	4,350.00		4,350.00	
	Gastos Operativos Adm	159.00		231.25	
<b>Gastos Comerciales</b>		<b>- 2,822.00</b>	<b>-5.30%</b>	<b>- 3,225.00</b>	<b>-3.76%</b>
	Recurso Humano Com	2,175.00		2,175.00	
	Gastos Operativos Com	647.00		1,050.00	
<b>(4) EBITDA</b>		<b>1,850.16</b>	<b>3.47%</b>	<b>7,317.39</b>	<b>8.53%</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>		<b>- 1,132.00</b>		<b>- 1,132.00</b>	
<b>(5) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>718.16</b>	<b>1.35%</b>	<b>6,185.39</b>	<b>7.21%</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>- 5,435.00</b>	<b>-10.21%</b>	<b>- 4,232.41</b>	<b>-7.95%</b>
	Préstamos Entidades Financie	2,520.00		1,217.41	
	Préstamos Personales	2,915.00		3,015.00	
<b>(6) EBT</b>		<b>- 4,716.84</b>	<b>-8.86%</b>	<b>1,952.98</b>	<b>2.28%</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores		-		488.24	
<b>(7) UTILIDAD NETA</b>		<b>- 4,716.84</b>	<b>-8.86%</b>	<b>1,464.73</b>	<b>1.71%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

- Debido al aumento de precios y por estacionalidad (campana del día del padre e *Inti Raymi* en el Cuzco, así como otras festividades en el interior del país), los ingresos por venta u operacionales aumentaron en un 60.2% y 158% con respecto a enero en marzo y junio respectivamente.
- Respecto al Margen de Contribución, hay un ligero incremento porcentual en junio con respecto a marzo debido a que se cambió mano de obra fija a variable; es por ello que el margen bruto se mantiene casi constante.
- En el mes de marzo aún los costos superan a los ingresos, por ello se obtiene márgenes negativos; sin embargo, si analizamos el EBITDA *Margin*<sup>4</sup>, en enero se encontraba en -25.2% lo cual indica que las operaciones propias de la empresa son más costosas de los ingresos que generan. Este escenario va evolucionando a un optimista margen positivo de 3.47% en el mes de marzo y a un 8.53% en el mes de junio.

---

<sup>4</sup> Margen que representa el porcentaje de las actividades propiamente operativas de la empresa, por ello para su cálculo sólo se toma en cuenta los costos operativos de la empresa. No se considera depreciación ni gastos financieros (WeblogsSL, 2013).

Cuadro 25: Estado de Resultados Acumulados del QI y QII del 2016

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2016</b>	<b>QI - 2016</b>		<b>QII - 2016</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>SOLES</b>	<b>MARGEN %</b>	<b>SOLES</b>	<b>MARGEN %</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>161,468.80</b>	<b>100.00%</b>	<b>212,799.90</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo Directo Variable</b>	<b>- 130,558.25</b>	<b>-80.86%</b>	<b>- 161,618.23</b>	<b>-75.95%</b>
Materia Prima	81,465.35	50.45%	98,577.10	46.32%
Insumos	29,964.00	18.56%	36,350.29	17.08%
Mano de Obra Destajo	19,128.90	11.85%	26,690.84	12.54%
<b>(1) UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>30,910.55</b>	<b>19.14%</b>	<b>51,181.67</b>	<b>24.05%</b>
<b>Costo Directo Fijo</b>	<b>- 16,850.00</b>	<b>-10.44%</b>	<b>- 15,126.00</b>	<b>-7.11%</b>
Planilla Operaciones	14,900.00	9.23%	12,600.00	5.92%
Costos Operativos	1,950.00	1.21%	2,526.00	1.19%
<b>(3) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14,060.55</b>	<b>8.71%</b>	<b>36,055.67</b>	<b>16.94%</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>- 13,537.50</b>	<b>-8.38%</b>	<b>- 13,681.50</b>	<b>-6.43%</b>
Recurso Humano Adm	13,050.00	8.08%	13,050.00	6.13%
Gastos Operativos Adm	487.50	0.30%	631.50	0.30%
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>- 8,382.00</b>	<b>-5.19%</b>	<b>- 9,073.00</b>	<b>-4.26%</b>
Recurso Humano Com	6,525.00	4.04%	6,525.00	3.07%
Gastos Operativos Com	1,857.00	1.15%	2,548.00	1.20%
<b>(4) EBITDA</b>	<b>-7,858.95</b>	<b>-4.87%</b>	<b>13,301.17</b>	<b>6.25%</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>- 3,396.00</b>	<b>-2.10%</b>	<b>- 3,396.00</b>	<b>-1.60%</b>
<b>(5) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-11,254.95</b>	<b>-6.97%</b>	<b>9,905.17</b>	<b>4.65%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>- 19,022.25</b>	<b>-11.78%</b>	<b>- 12,993.85</b>	<b>-6.11%</b>
Préstamos Entidades Financieras	6,077.25	3.76%	3,948.85	1.86%
Préstamos Personales	12,945.00	8.02%	9,045.00	4.25%
<b>(6) EBT</b>	<b>-30,277.20</b>	<b>-18.75%</b>	<b>-3,088.68</b>	<b>-1.45%</b>
<b>Impuestos y Participación de Trabajadores</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>488.24</b>	<b>0.23%</b>
<b>(7) UTILIDAD NETA</b>	<b>-30,277.20</b>	<b>-18.75%</b>	<b>-2,600.43</b>	<b>-1.22%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

- El Estado de Resultados Acumulados permite visualizar la situación económica de todo el ejercicio de la empresa en un determinado periodo, es por ello que pese a haber obtenido resultados positivos en el Estado de Resultados del mes de Junio, este se ve golpeado por el resultado negativo de los meses previos.
- Se prosiguió aplicando como mejora continua las estrategias financieras operativas.

### **Estrategias Financieras Estructurales**

- Debido a la mejora de Resultados, Se procedió a implementar estrategias financieras: Sobre el Financiamiento.
- El objetivo se enfocó en reducir gastos financieros, pasivo corriente y mejorar el grado de endeudamiento y el apalancamiento financiero.
- Durante el tercer cuartil 2016 se solicitó al Banco de Crédito del Perú BCP una revaluación de la tasa anual efectiva (Tea); sin embargo, por factores propios de la entidad financiera, la reducción ofrecida era de apenas 1.5%. De forma paralela, el Banco Interbank procedió a realizar una evolución crediticia; siendo la Tea obtenida del 16% con una línea de capital de trabajo de PEN 120K, sirviendo parte de esta línea para la compra de deuda con el BCP.
- La reducción en PEN 30K y lo resultados positivos de los indicadores, permitió reducir el riesgo crediticio de la empresa ante Interbank.

*Cuadro 26: Sobre el Financiamiento*

<b>Entidad Financiera</b>	<b>Línea Disponible</b>	<b>TEA</b>
Banco de Crédito	PEN 150K	22%
Interbank	PEN 120K	16%

*Fuente: Elaboración Propia.*

- De forma paralela, como política de Directorio, sugerida por finanzas, se estimó que los préstamos realizados por los accionistas iban a estar exentos de intereses hasta un valor de PEN 10K por cada uno de ellos.

Luego de la implementación de la estrategia sobre el financiamiento, se obtiene los siguientes resultados:

Cuadro 27: Estado de Resultados de Diciembre 2016

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2016</b>		
<b>DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2016</b>	<b>Diciembre</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>SOLES</b>	<b>MARGEN</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>91,106.70</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo Directo Variable</b>	<b>- 54,071.52</b>	<b>-59.35%</b>
Materia Prima	31,264.78	68.62%
Insumos	12,280.94	26.95%
Mano de Obra Destajo	10,525.80	23.10%
<b>(1) UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>37,035.18</b>	<b>40.65%</b>
<b>Costo Directo Fijo</b>	<b>- 5,154.00</b>	<b>-5.66%</b>
Planilla Operaciones	4,200.00	
Costos Operativos	954.00	
<b>(3) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>31,881.18</b>	<b>34.99%</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>- 4,588.50</b>	<b>-5.04%</b>
Recurso Humano Adm	4,350.00	
Gastos Operativos Adm	238.50	
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>- 3,304.00</b>	<b>-3.63%</b>
Recurso Humano Com	2,175.00	
Gastos Operativos Com	1,129.00	
<b>(4) EBITDA</b>	<b>23,988.68</b>	<b>26.33%</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>- 1,132.00</b>	
<b>(5) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>22,856.68</b>	<b>25.09%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>- 1,478.95</b>	
Préstamos Entidades Financie	1,055.59	
Préstamos Personales	423.36	
<b>(6) EBT</b>	<b>21,377.73</b>	<b>23.46%</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores	- 5,344.43	
<b>(7) UTILIDAD NETA</b>	<b>16,033.30</b>	<b>17.60%</b>

Fuente: Elaboración Propia.



Cuadro 28: Estado de Situación Financiera de Diciembre 2016

Al 31/12/2016

	DICIEMBRE	%		DICIEMBRE	%
<b>Efectivo y Equivalente</b>	<b>2,530.00</b>	<b>1.18%</b>	<b>Proveedores</b>	<b>22,147.00</b>	<b>11.17%</b>
<b>Existencias</b>	<b>10,988.76</b>	<b>5.13%</b>	<b>Estado</b>	<b>2,353.60</b>	<b>1.19%</b>
<b>Cuentas por Cobrar Comer</b>	<b>30,129.00</b>	<b>14.07%</b>	IGV	987.00	
<b>Estado</b>	-	<b>0.00%</b>	Renta	1,366.60	
Escudo Fiscal	-		<b>RRHH</b>	<b>12,500.00</b>	<b>6.31%</b>
Crédito Fiscal	-		<b>Deuda - CP</b>	<b>96,415.24</b>	<b>48.64%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>43,647.76</b>	<b>20.38%</b>	BCP	-	
MQ y EQ	170,180.00		IBK	44,417.86	
Intangibles	357.14		Préstamos Personales	50,125.00	
<b>Activo No Corriente</b>	<b>170,537.14</b>	<b>79.62%</b>	Intereses Entidades Financ	892.38	
			Intereses Préstamos Persc	980.00	
<b>Total Activos</b>	<b>214,184.90</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	<b>133,415.84</b>	<b>67.30%</b>
			<b>Deuda - LP</b>	<b>64,825.84</b>	
			BCP	-	
			IBK	64,825.84	
			<b>Total Pasivos</b>	<b>198,241.68</b>	

Diferencia Entre Activo y Pasivo **15,943.21**

Fuente: Elaboración Propia.

En referencia a los resultados obtenidos en el mes de diciembre del año 2016, se observó lo siguiente:

- Si bien los ingresos fueros representativos, la guía de referencia son los márgenes. En este caso el margen de contribución, por lo mencionado previamente, la estrategia operativa; se obtuvo un margen de 40.65% significando esto que a nivel

de operaciones o producción la empresa es saludable ya que le permite soportar los costos indirectos de la misma.

- Lo mencionado previamente se refleja en el EBITDA con un resultado de 26.33% siendo un reflejo de buen manejo de sus actividades operativas.
- Se reorganizó la estructura de deuda mostrando una disminución del 52% en pasivo deuda a corto plazo y una disminución del 92.2% en la razón gastos financieros/ventas.

Asimismo, el resultado de Q4, donde ya se ve reflejado el refinanciamiento de deuda, se observa lo siguiente (Tabla 28: Estado de Resultados del QIV 2016) :

- El margen bruto del Q4 es similar al mostrado en diciembre 2016, siendo este 32.4%.
- El EBITDA tiene un valor de 22.45% lo cual demuestra un desarrollo sostenible de las actividades de operación de la empresa
- El cambio más representativo es el ratio de gastos financieros sobre ventas, en donde se observa que los gastos financieros representan el 1.98% de los ingresos, siendo bastante bajo.

Cuadro 29: Estado de Resultados del QIV 2016

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2016</b>	<b>QIV - 2016</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>SOLES</b>	<b>MARGEN %</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>232,329.10</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costo Directo Variable</b>	<b>- 141,717.70</b>	<b>-61.00%</b>
Materia Prima	82,968.17	35.71%
Insumos	31,315.29	13.48%
Mano de Obra Destajo	27,434.24	11.81%
<b>(1) UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>90,611.40</b>	<b>39.00%</b>
<b>Costo Directo Fijo</b>	<b>- 15,269.00</b>	<b>-6.57%</b>
Planilla Operaciones	12,600.00	5.42%
Costos Operativos	2,669.00	1.15%
<b>(3) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>75,342.40</b>	<b>32.43%</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>- 13,717.25</b>	<b>-5.90%</b>
Recurso Humano Adm	13,050.00	5.62%
Gastos Operativos Adm	667.25	0.29%
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>- 9,458.00</b>	<b>-4.07%</b>
Recurso Humano Com	6,525.00	2.81%
Gastos Operativos Com	2,933.00	1.26%
<b>(4) EBITDA</b>	<b>52,167.15</b>	<b>22.45%</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>- 3,396.00</b>	<b>-1.46%</b>
<b>(5) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>48,771.15</b>	<b>20.99%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>- 4,603.47</b>	<b>-1.98%</b>
Préstamos Entidades Financie	3,333.39	1.43%
Préstamos Personales	1,270.08	0.55%
<b>(6) EBT</b>	<b>44,167.68</b>	<b>19.01%</b>
Impuestos y Participación de Trabajadores	11,041.92	4.75%
<b>(7) UTILIDAD NETA</b>	<b>55,209.60</b>	<b>23.76%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## Capítulo 5

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Presentación de Resultados

Luego de procesar la información levantada durante el año 2016 siendo estos reflejados en los Estados Financieros y sus ratios; se procede a armar el comparativo entre los indicadores planteados en el presente trabajo en base a las estrategias financieras aplicadas

*Cuadro 30: Cuadro Comparativo de Indicadores Financieros vinculados a las Estrategias Aplicadas*

Estrategias Financieras	Estrategia vinculada a	Indicador Financiero	Ene'16	Dic'16	Variación	
Operativas	Sobre el Capital de Trabajo	Fondo de Maniobra = AC - PC	-156,961.45	- 89,768.08	-43%	
	Sobre el Financiamiento Corriente	Interés ponderado de la Deuda Corriente	41.50%	18.63%	-55%	
	Sobre Gestión de Efectivo	Días de Inventario		43	29	-33%
		Días de Cobro		23	15	-35%
		Días de Pago		17	19	12%
		Ciclo de Caja = Días de Inventario + Días de Cobro - Días de Pago		49	25	-49%
Sobre los Costos	<b>ROS = Utilidad Neta / Ventas</b>	-49%	23%	52%		
Estructurales	Sobre la Inversión	Grado de Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio	16.96	2.51	-85%	
	Sobre el Financiamiento No Corriente	<b>Apalancamiento Financiero = Activos / Patrimonio</b>	15.96	2.71	-83%	
	Sobre la Estructura Financiera	<b>ROA = Utilidad Neta / Activos</b>	-	3.73	0.55	85%
	Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades					

*Fuente: Elaboración Propia.*

Acorde a lo expuesto en el marco teórico, las estrategias aplicadas en la empresa tienen relación directa a los indicadores mostrados en la Tabla 15: Cuadro Comparativo de Indicadores Financieros vinculados a las Estrategias Aplicadas se obtuvo lo siguiente:

- Fondo de Maniobra: La necesidad de fondos para poder cubrir las actividades operativas de la empresa disminuyó en 43% lo que significa que las operaciones son capaces de cubrir en un 43% el dinero requerido para funcionar. Los PEN 89K deberán ser cubiertos por deuda.
- Interés Ponderado de la Deuda Corriente: Acorde a lo mencionado, esto se evidenció de forma sustancial en el último cuartil del 2016, siendo la disminución con respecto a Enero del 56%.
- Ciclo de Caja: Las estrategias operativas sobre la gestión de efectivo aplicadas, en referencia a las políticas de compras y pagos, contribuyó a una disminución del ciclo de caja en 49%; lo cual permite que la empresa, en conjunto con el fondo de maniobra, tenga una necesidad de financiamiento menor.
- ROS: La utilidad neta generada por la empresa pasó de negativa a positiva con una variación del 52%; es decir, las operaciones ya generan ganancias
- Grado de Endeudamiento: Se logró obtener resultados positivos en patrimonio, viéndose reflejado en una mejora del 85%; sin embargo, el sistema financiero indican que si el grado es mayor a 3, la empresa se encuentra sobre endeudada, en este caso no llegamos a dicho límite pero aún hay una ligera tendencia.
- Apalancamiento Financiero: La cantidad de activos que necesita ser cubierto con deuda. Se observa que hubo una disminución del 83%; es decir la cantidad de

capital que requiere la empresa, y debe ser cubierta con deuda, es considerablemente menor.

- ROA: El grado de utilidades percibidas respecto a los activos pasó de negativo a positivo; es decir ya no se está trabajando a pérdida.

## 5.2 Contrastación de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis, se usó la prueba chi-cuadrado para así determinar la relación de dependencia o independencia de las variables.

Para esto se tiene en cuenta los siguientes pasos:

- i. Formulación de la Hipótesis Nula ( $H_0$ ), siendo esta en donde se asevera que los parámetros analizados son independiente o no tienen relación.
- ii. Formulación de la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ), aquí se manifiesta lo opuesto a la  $H_0$ .
- iii. Fijar el nivel de significancia que representa el porcentaje de error que se puede cometer al rechazar la  $H_0$ .

$$\alpha = 0.05$$

- iv. Calcular el Grado de Libertar (gl).

$$gl = (\# \text{ filas} - 1) (\# \text{ columnas} - 1)$$

- v. Con el nivel de significancia y el grado de libertad se halla el chi cuadrado crítico ( $Xc^2$ ), el cual servirá de punto de referencia para comparar el chi cuadrado de prueba. Este se valor se obtiene de cruzar  $\alpha$  y gl en la tabla estadística.
- vi. Se halla el Chi Cuadrado de prueba ( $Xp^2$ ) o calculado en base a los valores observados y los valores calculados

$$Xp^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

O: Valor observado producto de los resultados obtenidos en el presente estudio

E: Valor esperado calculado en base a los valores observados.

- vii. Toma de decisión. Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la  $H_0$ . Si esto sucede, se interpretaría que se acepta la  $H_1$ , por tanto, se acepta que existe relación o dependencia entre las variables.

### 5.2.1 Hipótesis General

La aplicación de estrategias financieras influye positivamente respecto a la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero

- ✓ Ho: La aplicación de estrategias financieras no influyen positivamente en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero
- ✓ H1: La aplicación de estrategias financieras sí influyen positivamente en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero

Conforme a lo mencionado previamente, las estrategias financieras se miden con 3 indicadores: ROS, Apalancamiento Financiero y el ROA.

Por tanto, para poder definir la aceptación o rechazo de la hipótesis nula, se procederá a evaluar a los 3 indicadores mencionados en los 2 escenarios presentes en este estudio, dado que al ser la tesis experimental, se cuenta con un escenario inicial y el escenario luego de haber aplicado las estrategias financieras.



Cuadro 31: Contratación de Hipótesis General - ROS

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del valor del ROS de la empresa

H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del valor del ROS de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
ROS	0.18	0.41

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	0.08	1.28
ROS	- 0.06	0.64

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	1.25	0.91
ROS	- 0.95	0.09
<b>Xp<sup>2</sup></b>	<b>0.30</b>	<b>1.00</b>

Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1
grado_signif	0.05
<b>Xc<sup>2</sup></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la Ho

Por lo Tanto:	<b>Rechaza Ho</b>	<b>Rechaza Ho</b>
---------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

## Interpretación 1

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, si se mejora el ROS se mejora el ROE ya que estas son dependientes.

*Cuadro 32: Contratación de Hipótesis General – Apalancamiento Financiero*

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del Apalancamiento Financiero de la empresa  
H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del Apalancamiento Financiero de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
Apalancamiento	15.96	2.71

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.22
Apalancamiento	15.75	2.92

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.00	0.00
Apalancamiento	0.00	0.01
$\chi^2$	0.00	0.02

Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b>Xc<sup>2</sup></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la Ho

Por lo Tanto:	<b>Rechaza Ho</b>	<b>Rechaza Ho</b>
---------------	-------------------	-------------------

*Fuente: Elaboración Propia*

## Interpretación 2

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, la mejora del grado de Apalancamiento financiero influye en la mejora el ROE ya que estas son dependientes.

Cuadro 33: Contratación de Hipótesis General – ROA

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del Apalancamiento Financiero de la empresa  
 H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del Apalancamiento Financiero de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
Apalancamiento	15.96	2.71

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.22
Apalancamiento	15.75	2.92

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.00	0.00
Apalancamiento	0.00	0.01
<b>Xp<sup>2</sup></b>	<b>0.00</b>	<b>0.02</b>

Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b>Xc<sup>2</sup></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la Ho

Por lo Tanto:	<b>Rechaza Ho</b>	<b>Rechaza Ho</b>
---------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación 3

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, si se mejora el ROA se mejora el ROE ya que estas son dependientes.

### Interpretación Final

Se rechaza la  $H_0$  general; es decir, la aplicación de estrategias financieras sí influyen positivamente en la rentabilidad de una empresa.

Para el caso del presente estudio, se puede comprobar así que la mejora en la rentabilidad de la pequeña empresa de manufactura en cuero sí estuvo influenciada por la aplicación de estrategias financieras y el resultado obtenido no es producto del azar.

### 5.2.2 Hipótesis Específicas

- **Hipótesis 1: Existe una relación inversa entre la rentabilidad y el sobreendeudamiento de una pequeña empresa**

*Cuadro 34: Hipótesis 1 – Grade de Endeudamiento*

$H_0$ : La Rentabilidad de la empresa es independiente del Grado de Endeudamiento de la empresa

$H_1$ : La Rentabilidad de la empresa es dependiente del Grado de Endeudamiento de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
GE	16.96	2.51

<b>Frecuencia Esperada</b>	<b>Ene'16</b>	<b>Dic'16</b>
ROE	- 0.23	0.25
GE	16.42	3.04

<b>Cálculo Chi</b>	<b>Ene'16</b>	<b>Dic'16</b>
ROE	- 0.00	0.01
GE	0.02	0.09
<b><math>\chi_p^2</math></b>	<b>0.02</b>	<b>0.10</b>

<b>Cálculo del Chi Crítico</b>	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b><math>\chi_c^2</math></b>	<b>3.842</b>

Si  $\chi_c^2 > \chi_p^2$ , se rechaza la  $H_0$

Por lo Tanto:	<b>Rechaza <math>H_0</math></b>	<b>Rechaza <math>H_0</math></b>
---------------	---------------------------------	---------------------------------

*Fuente: Elaboración Propia*

## **Interpretación**

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, el grado de endeudamiento influye en la rentabilidad de una empresa. Para el caso del presente estudio, la mejora en la rentabilidad obtenida fue dependiente a mejora de grado de endeudamiento.

- **Hipótesis 2: La relación entre el ciclo de caja y la rentabilidad es directa en la pequeña empresa**

*Cuadro 35: Hipótesis 2 – Ciclo de Caja*

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del Ciclo de caja de la empresa  
 H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del Ciclo de caja de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
CC	49.00	25.00

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.30	0.09
CC	62.43	11.57

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.01	0.13
CC	2.89	15.60
<b>Xp<sup>2</sup></b>	<b>2.88</b>	<b>15.73</b>

Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b>Xc<sup>2</sup></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la Ho

Por lo Tanto:	<b>Rechaza Ho</b>	<b>Acepta Ho</b>
---------------	-------------------	------------------

*Fuente: Elaboración Propia*

## Interpretación

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula para el primer escenario pero se acepta en el segundo; es decir, el resultado obtenido respecto a la rentabilidad no fue influenciado por la mejora del ciclo de caja; es decir, ambos factores son independientes.

- **Hipótesis 3: El incremento de los gastos financieros tiene relación indirecta con la rentabilidad de la empresa**

*Cuadro 36: Hipótesis 3 – Interés ponderado de la Deuda Corriente*

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del Interés ponderado de la deuda corriente de la empresa  
H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del Interés ponderado de la deuda corriente de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
IPDC	0.42	0.19

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.29	0.10
IPDC	0.51	0.09

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.01	0.10
IPDC	0.02	0.09
<b>Xp<sup>2</sup></b>	<b>0.01</b>	<b>0.19</b>



Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b>Xc<sup>2</sup></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la Ho

Por lo Tanto:	<b>Rechaza Ho</b>	<b>Rechaza Ho</b>
---------------	-------------------	-------------------

*Fuente: Elaboración Propia*

### Interpretación

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, la disminución de la tasa de interés de la deuda corriente influye positivamente en la rentabilidad de una empresa.

- **Hipótesis 4: El capital de trabajo necesario a ser financiado presenta una relación inversa con la rentabilidad de la empresa del estudio**

*Cuadro 37: Hipótesis 4 – Fondo de Maniobra*

Ho: La Rentabilidad de la empresa es independiente del fondo de maniobra de la deuda corriente de la empresa

H1: La Rentabilidad de la empresa es dependiente del fondo de maniobra de la deuda corriente de la empresa

Frecuencia Observada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.23	0.20
FM	- 156,961.45	- 89,768.08

Frecuencia Esperada	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.31	0.09
FM	- 208,163.74	- 38,565.79

Cálculo Chi	Ene'16	Dic'16
ROE	- 0.02	0.15
FM	- 12,594.29	- 67,979.27
<b><math>Xp^2</math></b>	<b>- 12,594.31</b>	<b>- 67,979.12</b>

Cálculo del Chi Crítico	
Num fila	2
Num Colum	2
gl	1.00
grado_signif	0.05
<b><math>Xc^2</math></b>	<b>3.842</b>

Si  $Xc^2 > Xp^2$ , se rechaza la  $H_0$

Por lo Tanto:	<b>Rechaza <math>H_0</math></b>	<b>Rechaza <math>H_0</math></b>
---------------	---------------------------------	---------------------------------

*Fuente: Elaboración Propia.*

## **Interpretación**

Con el nivel de significancia del 5%, se concluye que se rechaza la hipótesis nula; es decir, el fondo de maniobra o capital de trabajo influye en la rentabilidad de una empresa. Para el caso del presente estudio, la mejora en la rentabilidad obtenida fue dependiente a la disminución del capital de trabajo requerido para las operaciones

### **5.3 Discusión de Resultados**

La pequeña empresa de manufactura en cuero estudiada en el presente trabajo, obtuvo en el diagnóstico inicial un ROE de -23%; es decir, estaba operando en negativo. Luego de aplicar estrategias financieras acorde a la realidad de la empresa obtuvimos una mejora significativa obteniendo así un ROE del 20%; es por ello, que se concluye que las estrategias financieras juegan un rol importante en la gestión de una empresa.

Estos se vieron evidenciados en la mejora del margen de contribución, enfocándose en los costos variables como lo son la materia prima, los insumos y la mano de obra variable.

No obstante, las mejoras no sólo se obtuvieron a razón de rentabilidad sino de liquidez; siendo incluso esta la primera en ser evidenciada a través del desarrollo del experimento.

La liquidez y la rentabilidad son ambas importantes, la primera a corto plazo y la segunda a mediano y plazo ya que una empresa opera diariamente con liquidez, no con rentabilidad.

La mejora obtenida efectivamente fue como resultado de las estrategias aplicadas ya que la contrastación de hipótesis así lo demuestran, es decir el resultado es vinculante, no es producto del azar o estuvo influenciado por otros factores.

Finalmente, de todas las hipótesis formuladas, se observó que la segunda hipótesis específica fue rechazada, es decir la disminución en el ciclo de caja no influyó en la mejora de la rentabilidad; pero sí lo hicieron la disminución del grado de endeudamiento, la disminución del interés ponderado de la deuda corriente y la disminución del fondo de maniobra o capital de trabajo.

## Capítulo 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- El 90% de las empresas familiares suelen tener una tendencia a quebrar durante el primer año de operaciones por no agregar un enfoque de finanzas en su gestión.
- El acceso a financiamiento es complicado para las mypes debido al elevado índice de riesgo que representan sus números para el sistema bancario por sus elevados costos operativos, ya sean directos, administrativos o comerciales.
- El presente trabajo tiene como limitantes la influencia de factores del macro externo (económicos, políticos y socioculturales).
- Los antecedentes nacionales o internacionales muestran resultados que avalan la relación directa entre la aplicación de estrategias financieras y la mejora de la rentabilidad.
- La Gestión Financiera emplea estrategias y herramientas que permiten lograr que una empresa pueda tener un crecimiento saludable y sostenido a y través de una adecuada gestión de recursos

- El modelo Dupont permite medir la rentabilidad facilitando el análisis a través del desglose de sus componentes.
- El Margen Bruto mejoró pasando de un -3% a un 35%, siendo este último margen capaz de dar cobertura a los gastos administrativos, comerciales y financieros de la empresa y aún así dejar un margen neto de 17.6%
- El ROE pasó de un -3.73% en enero del 2016 a 0.55% en diciembre del 2016
- La hipótesis general fue aprobada, es decir la aplicación de estrategias financieras fueron determinantes para la mejora del ROE durante el año 2016.
- Las hipótesis específicas también fueron aprobadas a excepción de la hipótesis 2, la cual muestra que no existe relación entre la mejora del ciclo de caja y la mejora de la rentabilidad.

## **6.2 Recomendaciones**

- Realizar un estudio de la influencia de los factores del macro externo para poder proyectar los números de la empresa y armar una planificación financiera con un horizonte de 3 años.
- Se sugiere que la compañía continúe registrando su información en los formatos y sistema ya implementados; ya que el procesamiento y análisis de esta permitirá tomar decisiones acertadas en bien de la empresa.

- Continuar reduciendo los costos variables mejorando los tiempos del ciclo de producción.
- Evaluar opciones de financiamiento a largo plazo como el leasing para aumentar activo no corriente, por tanto, capacidad de producción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2014). *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*.  
International Journal of Good Conscience.
- Andrade Clavijo, J. C. (2014). *Estrategias Financieras y su relación en la Rentabilidad en Alvarado Ortiz Constructores CIA.LTDA*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Banco de Reserva del Perú. (2015). *Radiografía del Costo del Crédito en el Perú*. Lima: DT. N° 2015-001 BCRP.
- Boudreaux, K. (2003). *Finanzas*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- CaixaBank. (2008). *Diccionario económico financiero*. Barcelona.
- Campbell, D., & Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: McNally.
- Casahuaman Asparrin, W. (2010). *Herramientas financieras en la gestión de las pymes en la industria de calzados de cuero en el distrito de villa el salvador*. Lima: USMP.
- Castro, F. (2016). *Finanzas para toma de decisiones empresariales*. Lima: Creando Valor SAC.
- Chagolla Farias, M. (2013). *La Administración Financiera en la Organización*. México: Universidad Michoacana.
- Consultas IFRS. (16 de Agosto de 2013). *Guía Práctica NIIF - Flujos de Efectivo*.  
Obtenido de <http://www.consultasifrs.com>



- Contabilidad y Finanzas - Colegas Latinoamericanos. (25 de Octubre de 2012). *Actividades de operación, inversión y financiamiento*. Obtenido de <http://www.contabilidadyfinanzas.com>
- Coronado Padilla, J. (2007). *Escalas de Medición*. Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Economipedia Group. (2015). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/activo-corriente.html>
- Espinoza Peñaranda, J., & Guzmán Arias, T. (2012). *Propuesta de Implementación de Estrategias Financieras para la reapertura del Hostal Las Perlas*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- García Nava, J. A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Manzanera Escribano, A. (2012). *Finanzas para Emprendedores*. España: Ediciones Deusto.
- Medina Ramírez, C., & Mauricci Gil, G. (2014). *Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013*. Trujillo: UPAO.
- Moreno, A. (2012). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/95808845/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/estrategia/>
- Ralph, P., & Kole, M. (2011). *Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*.

México: McGraw-Hill.

Torre padilla, A. A. (2010). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Lima: UNAC.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*

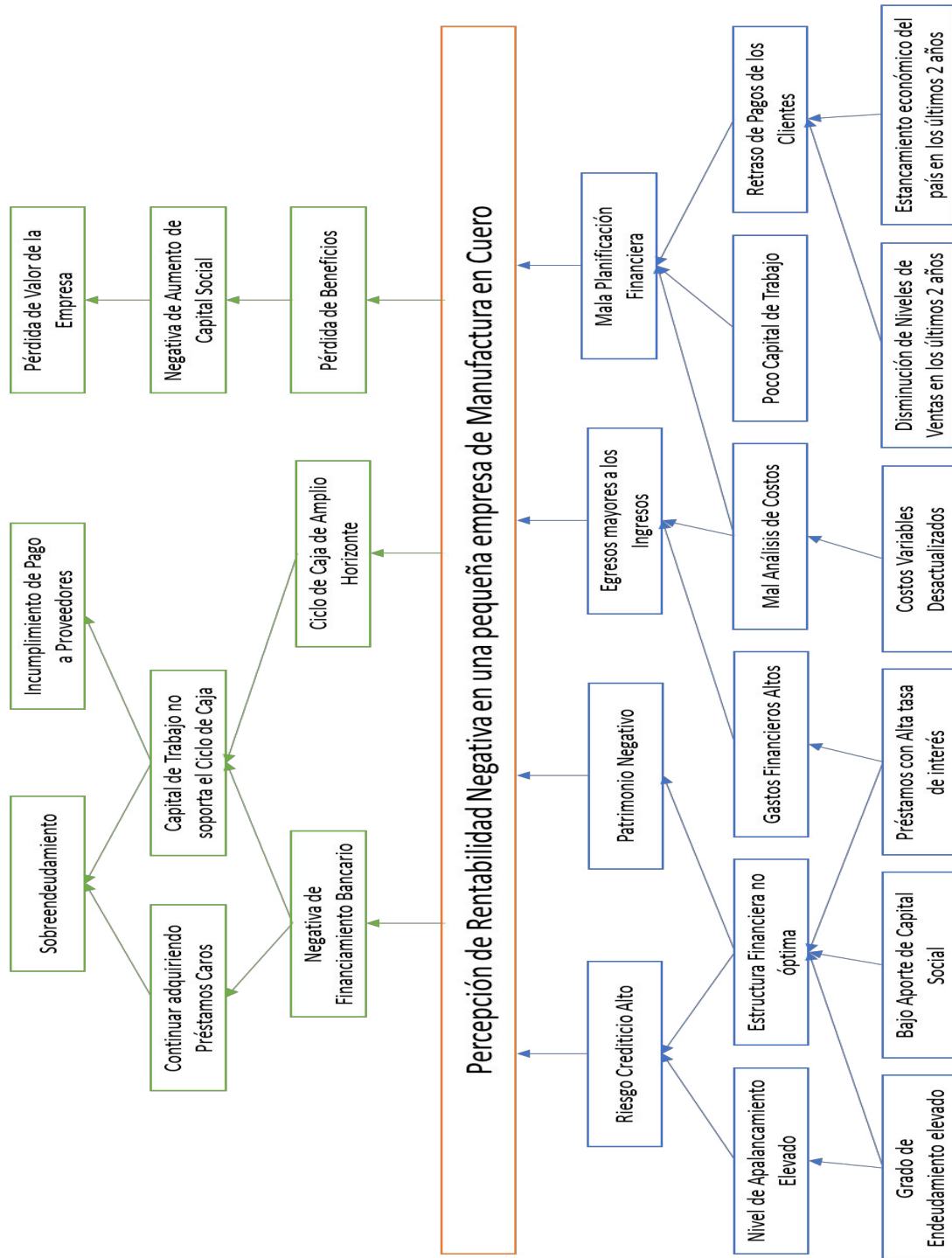
(Décima ed.). México: Pearson Education.

WeblogsSL. (08 de Octubre de 2013). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de

<https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas>

## **ANEXOS**

# Anexo 1: Árbol de Problemas de una pequeña empresa de manufactura en Cuero



## Anexo 2: Matriz de Consistencia del Estudio

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Aplicación de Estrategias Financieras y su incidencia en la Rentabilidad de una Pequeña Empresa de Manufactura en Cuero	<b>Problema General</b> ¿De qué manera las estrategias financieras influyen en la rentabilidad en una pequeña empresa de manufactura en cuero?	<b>Objetivo General</b> Obtener una rentabilidad positiva en la pequeña empresa de manufactura en cuero	<b>Hipótesis General</b> La aplicación de estrategias financieras influye positivamente respecto a la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero	<b>Variable Dependiente</b> Rentabilidad de la empresa (ROE)	Fondo de Maniobra = Activo Corriente - Pasivo Corriente Interés ponderado de la deuda corriente
	<b>Problemas Específicos</b> ¿De qué forma el grado de endeudamiento afecta la rentabilidad de la empresa del estudio? ¿En qué medida el ciclo de caja se relaciona con la rentabilidad de la empresa del estudio? ¿El adecuado control de gastos financieros influye en la rentabilidad de la empresa del estudio? ¿En qué forma el fondo de maniobra se relaciona con la rentabilidad de empresa del estudio?	<b>Objetivos Específicos</b> Lograr una estructura óptima de capital en la empresa del estudio Disminuir el Ciclo de Caja en la empresa del estudio Mejorar el Margen Neto en la empresa del estudio Disminuir la cantidad de dinero a ser financiada por deuda para cubrir las operaciones de la empresa del estudio	<b>Hipótesis Específicas</b> Existe una relación inversa entre la rentabilidad y el sobreendeudamiento de una pequeña empresa La relación entre el ciclo de caja y la rentabilidad es directa en la pequeña empresa El incremento de los gastos financieros tiene relación indirecta con la rentabilidad de la empresa El capital de trabajo necesario a ser financiado presenta una relación inversa con la rentabilidad de la empresa del estudio	<b>Variables Independientes</b> Precio de Venta Costo de Venta Gastos Operativos Gastos Financieros Activos Pasivos Patrimonio	<b>Indicadores</b> ROE = Utilidad Neta / Ventas Grado de Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio Apalancamiento Financiero = Activos / Patrimonio ROA = Utilidad Neta / activos ROE = Utilidad Neta / Patrimonio

### Anexo 3: Formatos de Registro

PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN															
N°	PEDIDO				CORTE				ARMADO						
	Recepción				Inicio		Término		Armadora	Inicio		Término Estimado		Término Real	
	Fecha	N° O/P	Cantidad	Producto	Fecha	Hora	Fecha	Hora		Fecha	Hora	Fecha	Hora	Fecha	Hora
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															

CÓDIGO	FECHA RECEPCIÓN	MES	AÑO	FECHA DE	CECO	CONCEPTO	DETALLE	OC/OS/CONTRATO/Doc	COMPROBANTE	N° COMPROBANTE	RAZÓN SOCIAL
	RQ	GENERA	GENERAD	VTO				Vinculado			
CP101	1/03/2017	Marzo	2017	20/03/2017	P173002	PROVEEDOR		OC 2017-01	FACTURA		
CP102	1/03/2017	Marzo	2017	25/03/2017	P173001	SERVICIO TERCEROS		OS 2017-01	FACTURA		
CP103	2/03/2017	Marzo	2017	4/04/2017	P173002	PROVEEDOR	SUMINISTROS PISO TEC.	OC-2017-000067	FACTURA		
CP104	5/03/2017	Marzo	2017	4/04/2017	P173002	PROVEEDOR	SUMINISTROS PISO TEC.	OC-2017-000069	FACTURA		
CP105	7/03/2017	Marzo	2017	7/04/2017	P173002	PROVEEDOR	ALARMA DE INCENDIO	OC-2017-000116	FACTURA		
CP106	7/03/2017	Marzo	2017	7/04/2017	17ADM	SERVICIO TERCEROS	REVISIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA	O/S 001-000080	OTROS		
CP107	10/03/2017	Marzo	2017	30/03/2017	17ADM	SERVICIOS GENERALES	Periodo Ene-Feb'17		OTROS		
CP108	11/03/2017	Marzo	2017	29/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP109	12/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	P173001	PROVEEDOR		OC-2017-000113	FACTURA		
CP110	12/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP111	12/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP112	16/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP113	16/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP114	17/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP115	17/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP116	17/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP117	21/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses		OTROS		
CP118	22/03/2017	Marzo	2017	31/03/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses Mar'17 -		OTROS		
CP119	25/03/2017	Marzo	2017	3/04/2017	P173001	RRHH	SCTR		OTROS		
CP120	26/03/2017	Marzo	2017	3/04/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses Mar'17 -		OTROS		
CP121	30/03/2017	Marzo	2017	3/04/2017	17FIN	PRÉSTAMOS PERSONALES	Intereses Mar'17 - RxH		OTROS		

R.U.C.	PROVEEDOR CORREO	DNI/RUC	ENTIDAD BANCARIA	N° DE CUENTA	CÓDIGO INTERBANCARIO	MONEDA	SUBTOTAL MONEDA	SUBTOTAL SOLES	IGV MONEDA	TOTAL MONEDA	% Detracción	DETRACCIÓN
						SOLES	6,302.00	6,302.00	1,134.36	7,436.36	0.00%	-
						SOLES	61,422.03	61,422.03	11,055.97	72,478.00	10.00%	7,247.80
						SOLES	1,336.61	1,336.61	240.59	1,577.20	0.00%	-
						SOLES	752.15	752.15	135.39	887.54	0.00%	-
						SOLES	14,830.55	14,830.55	2,669.50	17,500.05	10.00%	1,750.00
						SOLES	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00	0.00%	-
						SOLES	857.71	857.71	-	857.71	0.00%	-
						SOLES	1,157.50	1,157.50	-	1,157.50	0.00%	-
						SOLES	5,335.59	5,335.59	960.41	6,296.00	0.00%	-
						SOLES	1,600.00	1,600.00	-	1,600.00	0.00%	-
						SOLES	10,514.13	10,514.13	-	10,514.13	0.00%	-
						SOLES	1,828.75	1,828.75	-	1,828.75	0.00%	-
						SOLES	3,016.25	3,016.25	-	3,016.25	0.00%	-
						SOLES	3,003.23	3,003.23	-	3,003.23	0.00%	-
						SOLES	498.75	498.75	-	498.75	0.00%	-
						SOLES	2,034.84	2,034.84	-	2,034.84	0.00%	-
						DÓLARES	997.50	3,291.75	-	997.50	0.00%	-
						SOLES	1,662.50	1,662.50	-	1,662.50	0.00%	-
						SOLES	688.23	688.23	-	688.23	0.00%	-
						SOLES	2,800.00	2,800.00	-	2,800.00	0.00%	-
						SOLES	1,600.00	1,600.00	-	1,600.00	0.00%	-

Otros Dctos	TOTAL NETO A PAGAR	FORMA DE PAGO	N° DE FORMA DE PAGO	TOTAL NETO PAGADO	TOTAL NETO PENDIENTE DE PAGAR	¿Vencido?	Estado de Factura
	7,436.36	LETRA	044-16	154.00	7,282.36	SI	PENDIENTE
-	65,230.20	CHEQUE		42,480.00	22,750.20	SI	PENDIENTE
	1,577.20	CHEQUE	295	-	1,577.20	SI	PENDIENTE
	887.54	CHEQUE	295	1,253.16	-365.62		PAGADO
-	15,750.04	TRANSFERENCIA	-	18,160.00	-2,409.96		PAGADO
-	1,000.00	TRANSFERENCIA	-	5,795.58	-4,795.58		PAGADO
	857.71	TRANSFERENCIA	-	1,000.00	-142.29		PAGADO
	1,157.50	TRANSFERENCIA	-	5,000.00	-3,842.50		PAGADO
	6,296.00	TRANSFERENCIA	-	11,676.69	-5,380.69		PAGADO
	1,600.00	TRANSFERENCIA	-	24,500.00	-22,900.00		PAGADO
	10,514.13	TRANSFERENCIA	-	1,000.00	9,514.13	SI	PENDIENTE
	1,828.75	TRANSFERENCIA	-	1,763.27	65.48	SI	PENDIENTE
	3,016.25	TRANSFERENCIA	-	7,006.55	-3,990.30		PAGADO
	3,003.23	TRANSFERENCIA	-	-	3,003.23	SI	PENDIENTE
	498.75	TRANSFERENCIA	-	-	498.75	SI	PENDIENTE
	2,034.84	TRANSFERENCIA	-	2,985.40	-950.56		PAGADO
	997.50	TRANSFERENCIA	-	525.00	472.50	SI	PENDIENTE
	1,662.50	TRANSFERENCIA	-	700.00	962.50	SI	PENDIENTE
	688.23	TRANSFERENCIA	-	1,579.00	-890.77		PAGADO
	2,800.00	TRANSFERENCIA	-	1,957.50	842.50	SI	PENDIENTE
	1,600.00	TRANSFERENCIA	-	1,000.00	600.00	SI	PENDIENTE

## Anexo 4: Tabla de Suplementos según la OIT

Sistema de suplementos por descanso porcentajes de los Tiempos Básicos<sup>1</sup>

### 1. SUPLEMENTOS CONSTANTES

	Hombres	Mujeres
<b>A. Suplemento por necesidades personales</b>	5	7
<b>B. Suplemento base por fatiga</b>	4	4

### 2. SUPLEMENTOS VARIABLES

	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
<b>A. Suplemento por trabajar de pie</b>	2	4	4	45
<b>B. Suplemento por postura anormal</b>			2	100
Ligeramente incómoda	0	1		
incómoda (inclinado)	2	3		
Muy incómoda (echado, estirado)	7	7		
<b>C. Uso de fuerza/energía muscular (Levantar, tirar, empujar)</b>				
Peso levantado [kg]				
2,5	0	1		
5	1	2		
10	3	4		
25	9	20		
35,5	22	máx		
<b>D. Mala iluminación</b>				
Ligeramente por debajo de la potencia calculada	0	0		
Bastante por debajo	2	2		
Absolutamente insuficiente	5	5		
<b>E. Condiciones atmosféricas</b>				
Índice de enfriamiento Kata				
16		0		
8		10		
<b>F. Concentración intensa</b>				
Trabajos de cierta precisión	0	0		
Trabajos precisos o fatigosos	2	2		
Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5	5		
<b>G. Ruido</b>				
Continuo		0	0	
Intermitente y fuerte		2	2	
Intermitente y muy fuerte		5	5	
Estridente y fuerte				
<b>H. Tensión mental</b>				
Proceso bastante complejo	1	1		
Proceso complejo o atención dividida entre muchos objetos	4	4		
Muy complejo	8	8		
<b>I. Monotonía</b>				
Trabajo algo monótono	0	0		
Trabajo bastante monótono	1	1		
Trabajo muy monótono	4	4		
<b>J. Tedio</b>				
Trabajo algo aburrido	0	0		
Trabajo bastante aburrido	2	1		
Trabajo muy aburrido	5	2		

<sup>1</sup> Introducción al Estudio del trabajo – segunda edición, OIT. Ejemplo sin valor normativo