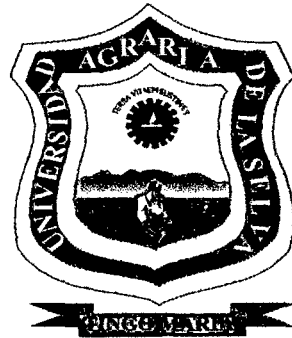


UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**GESTION COMERCIAL Y PRODUCTIVIDAD DE
BAZAR Y FERRETERÍA "EL HERRAJE" EN
ÉPOCA DE RECESIÓN DE 1997 AL 2002**

Tesis

Para optar al título de:

ECONOMISTA

Presentada por:

WALTER ANIBAL VICUÑA CÁRDENAS

**Tingo María-Perú
2004**

DEDICATORIA:

A MIS PADRES

AGRADECIMIENTO:

Testimoniar nuestro agradecimiento es siempre un deber, pero en este caso no sólo quiero deber sino que es para mí una gran satisfacción testimoniar dicho agradecimiento a mi familia directa, que son mis padres y mis hermanas, que a pesar de los problemas que pudieron surgir siempre me dieron palabras de aliento para seguir en mi tesis, agradecer también a mis padres que me apoyaron moral y económicamente.

Mi sincero agradecimiento a mi asesor, Franco Valencia Chamba, quien a pesar de las múltiples actividades que tenía, se daba un tiempo en corregir errores para la construcción de mi tesis.

También quiero hacer presente mi gratitud a los profesores de administración quienes me apoyaron cuando les solicite su ayuda.

Finalmente quiero agradecer aquellos familiares que me han apoyado con palabras de aliento y con el apoyo económico correspondiente.

INDICE GENERAL

	Pág
RESUMEN	14
SUMMARY	15
I.- INTRODUCCIÓN	16
II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN TINGO MARIA	
2.1 Ubicación geográfica	19
2.2 Población	19
2.3 Distancia de Tingo María a Lima	19
2.4 Altitud	19
2.5 Descripción de la actividad comercial en Tingo María	19-20
2.6 Universo de empresas comerciales ferreteras legalmente constituidas	20
III.- MARCO METODOLÓGICO	
3.1 El problema	22
3.2 Justificación	22
3.3 Objetivos de estudio	23
3.4 Hipótesis	23-24
3.5 Alcances y limitaciones	25
3.6 Metodología	26
3.7 Bases teóricas y conceptuales	27-34

3.8	Instituciones financieras en el Perú	34-35
-----	--------------------------------------	-------

IV.- DIAGNOSTICO DE VARIABLES

4.1	Variables externas	
4.1.1	Factor político y social	36-37
4.1.2	Factor económico	37-43
4.1.3	Factor competitivo	43
4.2	Variables internas	
4.2.1	El producto	44
4.2.2	La plaza	44-45
4.2.3	Promoción	45
4.2.4	Precio	45-46

V.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

5.1	Ubicación y área geográfica	47
5.2	Tipo de empresa y base legal	47
5.3	Organigrama de la empresa	48-49
5.4	Principios & valores	50-52
5.5	Políticas de la empresa	52-57
5.6	Objetivos generales de la empresa	57-58

VI.- ESTRUCTURA FINANCIERA

6.1	Balance general de la empresa	58-59
6.1.1	Activo	60
6.1.2	Pasivo	63-66
6.1.3	Capital de trabajo	67-69

6.1.4	Estado de origen y aplicación de los fondos	69-75
6.2	Estado de ganancias y pérdidas de la empresa	76
6.2.1	Estado de ganancias y pérdidas por función	77-82
6.3	Demostración de la hipótesis y, análisis y comparación de los índices de la empresa en estudio con la empresa proveedora	83
6.3.1	Demostración de la hipótesis	83-84
6.3.2	Ratios financieros	84
6.3.3	Análisis de los ratios financieros de la ferretería	84-99
6.3.4	Análisis de los ratios financieros de la empresa proveedora	99-109
6.3.5	Comprobación y análisis de los ratios de las dos empresas	109-114

VII.- EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA

7.1	Evaluación de las compras	115-139
7.2	Evaluación de las ventas netas	140-141

VIII.- PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

COMERCIAL DETALLISTA

8.1	Establecimiento de objetivos estratégico	142-143
8.2	Análisis FODA mediante la matriz FORD (2004-2008)	143-144
8.3	Análisis de entorno y del interno	145-147
8.4	Unión de los objetivos estratégicos con sus estrategias	147-150
8.5	Lógica de análisis	151-156
8.6	Responsable y alcance del plan estratégico	156
8.7	Visión	157
8.8	Arco del triunfo	158

8.9	Misión	159
8.10	Evaluación y control	159

IX.- PROPUESTA DE PLANES OPERATIVOS

9.1	Plan operativo para el objetivo estratégico de ventas	161
9.2	Plan operativo para el objetivo estratégico de mercadeo	162
9.3	Plan operativo para el objetivo estratégico de finanzas	163
9.4	Plan operativo para el objetivo estratégico de gestión de recursos	164
9.5	Plan operativo para el objetivo estratégico de investigación y desarrollo	165

CONCLUSIONES	166-167
---------------------	---------

RECOMENDACIONES	168-169
------------------------	---------

GLOSARIO DE TÉRMINOS	170-173
-----------------------------	---------

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA N ^o 1.	Autores	174-175
BIBLIOGRAFÍA N ^o 2.	Páginas Web	176-178

INDICE DE ANEXOS**Pág**

ANEXO 01. Encuestas para determinar las políticas que tiene la empresa	179-190
ANEXO 02. Lista de proveedores	191-192
ANEXO 03. Balance General de la Fábrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A	193
ANEXO 04. Estado de Ganancias y Perdidas de la Fábrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A.	194

INDICE DE CUADROS

Pág

CUADRO N ^o 1. Indicadores de gestión comercial	38
CUADRO N ^o 2. Balances general de bazar y ferretería "El Herraje" al 31 de diciembre (nuevos soles)	60
CUADRO N ^o 3. Fuentes y usos de la ferretería de 1998/1997 (Nuevos Soles)	70
CUADRO N ^o 4. Fuentes y usos de la ferretería de 1999/1998 (Nuevos Soles)	73
CUADRO N ^o 5. Estado de ganancias y perdidas -por función- de bazar y ferretería "El Herraje" al 31 de diciembre (nuevos soles)	78
CUADRO N ^o 6. Razones simples de bazar y ferretería "El Herraje"	85
CUADRO N ^o 7. Ratios simples de la empresa Fabrica Nacional de acumuladores ETNA S.A.	100
CUADRO N ^o 8. Compra y costo de los artículos más cotizados del Herraje	119
CUADRO N ^o 9. Compra y costo de los artículos más cotizados del Herraje	120
CUADRO N ^o 10. Compra y costo de los artículos menos cotizados del Herraje	122
CUADRO N ^o 11. Baterías V-09Z 12VC plan ng nor asa	125
CUADRO N ^o 12. Alambre esmaltado clase "H" # 28	125
CUADRO N ^o 13. Llave cuchilla "NEC" 3*30 amp (Orig. Taiwan)	125
CUADRO N ^o 14. Tomacorriente doble de empotrar "Ticino"	128

CUADRO N ^o 15. Clavo para madera con cabeza de 1 ¼"	128
CUADRO N ^o 16. Lija de tela esmeril "ASA" de grano # 40	128
CUADRO N ^o 17. Lija de tela esmeril "ASA" de grano # 80	130
CUADRO N ^o 18. Perno con cabeza hexagonal n.c. de ¼" * 1"	130
CUADRO N ^o 19. Perno con cabeza hexagonal n.c. de 3/8" * 1 ½"	130
CUADRO N ^o 20. Perno con cabeza hexagonal n.c. de 5/16" * 1"	133
CUADRO N ^o 21. Pistola para pintar "Sagola" baja presión 50 LBS # 472	133
CUADRO N ^o 22. Thiner Estándar	133
CUADRO N ^o 23. Cinta "Pegafan" crepe de ½"	136
CUADRO N ^o 24. Alambre esmaltado clase "H" # 18	136
CUADRO N ^o 25. Lámpara Halógena de 500 w (de marcas baratas)	136
CUADRO N ^o 26. Bisagra de Fierro de 3"	139
CUADRO N ^o 27. Clavo para madera con cabeza de 2 ½"	139
CUADRO N ^o 28. Tubo de desagüe de 4" (Superduit)	139

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N ^o 1. Región Huanuco	21
FIGURA N ^o 2. Inflación en variaciones porcentuales durante el periodo de 1997 al 2002	39
FIGURA N ^o 3. Tipo de cambio de nuevos soles por	

dólar americano durante el periodo de 1997 al 2002	40
FIGURA N ^o 4. Tasa de interés en moneda nacional durante el periodo de 1997 al 2002	41
FIGURA N ^o 5. Tasa de interés en moneda extranjera durante el periodo de 1997 al 2002	42
FIGURA N ^o 6. PBI y el sector construcción en millones de nuevos soles a precios de 1994, durante el periodo de 1997 al 2002	43
FIGURA N ^o 7. Propuesta de un organigrama para la Ferretería	49
FIGURA N ^o 8. Activo Corriente en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 1999	62
FIGURA N ^o 9. Total activo en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 1999	63
FIGURA N ^o 10. Pasivo Total en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 1999	64
FIGURA N ^o 11. Total pasivo más patrimonio en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	66
FIGURA N ^o 12. Capital de trabajo neto expresado en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	69
FIGURA N ^o 13. Fuentes 98/97 (porcentajes)	72
FIGURA N ^o 14. Fuentes 99/98 (porcentajes)	74
FIGURA N ^o 15. Usos 99/98 (porcentajes)	75
FIGURA N ^o 16. Comparación de los costos con las ventas de la ferretería expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	79

FIGURA N ^o 17. Impuesto a la Renta expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	81
FIGURA N ^o 18. Utilidad neta del ejercicio, expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	82
FIGURA N ^o 19. Índice de liquidez de la ferretería, expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	88
FIGURA N ^o 20. Ratios de solvencia ó apalancamiento de la ferretería expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999	89
FIGURA N ^o 21. Rotación caja y bancos de la ferretería, expresados en días, durante el periodo de 1997 a 1999	92
FIGURA N ^o 22. Rotación de los Inventarios y del Activo total, de la ferretería expresados en veces al año, durante el periodo de 1997 a 1999	95
FIGURA N ^o 23. Ratios de Rentabilidad de la ferretería, expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1997 a 1999	97
FIGURA N ^o 24. Índices de Liquidez de ETNA S.A., expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1998 al 2002	101
FIGURA N ^o 25. Ratios de Solvencia ó Apalancamiento de ETNA S.A., expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1998 al 2002	103
FIGURA N ^o 26. Rotación Caja y Bancos de ETNA S.A., expresados en días, durante el periodo de 1998 al 2002	104
FIGURA N ^o 27. Rotación anual de inventario y del activo total de ETNA S.A., durante el periodo de 1998 al 2002	106

FIGURA N ^o 28. Ratios de Rentabilidad de ETNA S.A. expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1998 al 2002	107
FIGURA N ^o 29. Comparación de los Índices de Liquidez del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2001	109
FIGURA N ^o 30. Comparación de los ratios de solvencia ó apalancamiento del Herraaje y de ETNA S.A., expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2001	110
FIGURA N ^o 31. Comparación de los ratios de rotación Caja y Bancos del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en días, durante el periodo de 1997 al 2001.	111
FIGURA N ^o 32. Comparación de los ratios de rotaciones del activo total y de rotaciones del inventario del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en veces por año, durante el período de 1997 al 2001	112
FIGURA N ^o 33. Comparación de los índices de Rentabilidad del Herraaje y de ETNA S.A., expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1997 al 2001	113
FIGURA N ^o 34. Compras de mercaderías del HERRAJE, Expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2002	115
FIGURA N ^o 35. Ventas netas del HERRAJE, expresados en nuevos soles, durante el período de 1997 al 2002	140

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se llevó a cabo en la región Huanuco, provincia de Leoncio Prado, distrito de Rupa Rupa, ciudad de Tingo María, en el área comercial de artículos de ferretería y líneas complementarias. Se tomo para el estudio a la empresa comercial Bazar y Ferretería "El Herraie", y nuestro interés se centro en la disminución de sus ventas netas. El desarrollo del trabajo cumplió con los siguientes objetivos específicos: a) se analizó las razones externas más importantes que limitan la productividad de la empresa, b) realizó un análisis financiero y económico de la empresa para el periodo de estudio (1997 al 2002), c) estableció políticas y estrategias para mejorar la gestión del negocio para el periodo del 2004 al 2008. La hipótesis que se demostró fue, el menor riesgo de insolvencia técnica y mayor liquidez son los factores más importantes para una baja rentabilidad; la metodología utilizada fue el método analítico, comparativo e histórico, mientras que el método intuitivo fue utilizado para proponer un plan estratégico. La investigación permitió dar las siguientes conclusiones: a) los factores político y social, económico y de competencia son los que afectaron a la gestión comercial y productividad de la empresa; b) el establecimiento comercial detallista se encuentra en una situación de quiebra, tanto financiera como económicamente; c) la situación de quiebra de la empresa El Herraie se puede revertir mediante la aplicación de un plan estratégico -no siendo la única opción- que el tesista ha propuesto, lógicamente, con el pleno conocimiento de la realidad del comercio.

SUMMARY

The following investigation work was made in the region Huánuco, county of Leoncio Prado, district of Rupa Rupa, city of Tingo María, in the commercial area of hardware store articles and complementary lines. It was take for the study to the company commercial Bazaar and Hardware store "El Herraaje", and our interest center in the decrease of the net sales. The development of the work fulfilled the following specific objectives: a) It was analyzed the most important external reasons that limit the productivity of the company, b) It was made a financial and economic analysis of the company for the period of study (1997 at the 2002), c) It settled down political and strategies to improve the administration of the business for the period from the 2004 to the 2008. The hypothesis that was demonstrated was, the smallest risk of insolvency technical and bigger liquidity is the most important factors for a low profitability, the used methodology was the analytic, comparative and historical method, while the intuitive method was used to propose a strategic plan. This investigation allowed to give the following conclusions: a) the factors politician and social, economic and of competition they are those that affected to the commercial administration and productivity of the company; b) the establishment commercial retailer is in a crash situation, so much financial as economically; c) the situation of crash of the company "El Herraaje" you can revert by means of the application of a strategic plan -being not the only option- that the thesis-man has proposed, logically, with the full knowledge of the reality of the trade.

I. INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación se llama gestión comercial y productividad de bazar y ferretería "El Herraaje" en época de recesión 1997-2002; la motivación del presente trabajo fue la disminución de las ventas de la empresa comercial detallista en estudio, provocada a su vez por dos razones; la subida del tipo de cambio (razón externa) y el incremento de la competencia a nivel local (razón interna). El problema en la disminución de las ventas provocó una disminución de la rentabilidad de la empresa.

El desarrollo de este trabajo se justifica porque da a la gerencia de la empresa; la opción de aplicar un plan estratégico (propuesto por el tesista) para que pueda incrementar sus ventas, que es el problema por la que está atravesando la empresa; pero antes de proponer dicho plan, se ha tenido que conocer su realidad financiera y económica, entre los años de 1997 al 2002.

El plan estratégico propuesto es para cinco años, y no solamente sirve para que lo aplique la empresa en estudio, sino para que puedan aplicar otros comercios que pasen por el mismo problema.

Cuando se realizó el análisis financiero de la empresa, es cuando se pudo demostrar la hipótesis, en el cual señala que el menor riesgo de insolvencia técnica y la mayor liquidez son los factores más importantes para una baja rentabilidad.

A medida que se va desarrollando el trabajo, se pudo alcanzar los tres objetivos específicos que se ha propuesto; y que señalan según este orden: a) analizar las razones externas más importantes (económico, político, social y competencia) que limitan la productividad de la empresa, utilizando para ello métodos como el analítico, comparativo e histórico; b) realizar un análisis

financiero y económico de la empresa para el periodo de estudio de 1997 al 2002, utilizando para ello los métodos analítico, comparativo e histórico; y c) establecer políticas y desarrollar estrategias para mejorar la gestión del negocio para el periodo del 2004 al 2008.

Este trabajo está dividido en las siguientes partes:

En el capítulo I esta la introducción.

En el capítulo II está la descripción general de la actividad comercial en Tingo María, relacionado con el trabajo, debido a que la empresa comercial detallista ejecuta sus operaciones en dicha ciudad.

El capítulo III se desarrolla el marco metodológico, con el cual la tesis va ser defendida por tener una base apropiada.

El capítulo IV se diagnostica las variables tanto externas como internas, que explican el porqué la empresa comercial detallista en estudio está actualmente en una mala situación.

En el capítulo V se describen los aspectos generales de la empresa, además de proponer un organigrama.

La estructura financiera de la empresa comercial detallista, está desarrollada en el capítulo VI, donde se analiza los balances generales y estados de ganancias y pérdidas; además de demostrar la hipótesis, sacando de todo ello conclusiones importantes de cómo se desarrollo la empresa durante el periodo de estudio.

El capítulo VII está dedicado a evaluar económicamente a la empresa en estudio, a través de sus compras y ventas realizadas durante el periodo de estudio.

La propuesta de un plan estratégico, está planteado en el capítulo VIII, proponiendo estrategias que son realizables y, objetivos estratégicos y operativos alcanzables, para el periodo del 2004 al 2008.

El desarrollo más específico de los planes operativos se encuentra en el capítulo IX, en donde se detallan los resultados, actividades, livos, metas, tiempo, responsables, cronograma y costos.

Después tenemos las conclusiones; luego están las recomendaciones, que son más bien prácticos y concretos; el glosario de términos sigue después; como penúltimo lugar está la bibliografía dividida en autores y páginas Web; finalmente están los anexos, donde figuran las encuestas con la cual se determinó la política que tiene la empresa en cada área, también se ha puesto una lista de proveedores y los estados financieros de la fabrica nacional de acumuladores ETNA S.A.

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN TINGO MARIA

2.1 Ubicación Geográfica:

La ciudad de Tingo María está ubicada en la región Huanuco, provincia de Leoncio Prado y distrito de Rupa Rupa, en selva alta.

2.2 Población:

La proyección de la población al 2002, según el INET, de la ciudad de Tingo María es de 58791 habitantes.

2.3 Distancia de Tingo María a Lima:

La ciudad de Tingo María se encuentra a una distancia de 528 Km. de la ciudad de Lima.

2.4 Altitud:

La ciudad de Tingo María se encuentra a 649 m.s.n.m..

2.5 Descripción de la actividad comercial de la ciudad de Tingo María:

En la ciudad de Tingo María se encuentra poblada por una serie de establecimientos comerciales destinados a la venta de los siguientes rubros:

Rubro Alimentos: En donde podemos encontrar comercios tales como: abarrotes, pollerías, chifas, restaurantes de comida criolla, confiterías, tenemos también al único mercado que se encuentra en la ciudad y una serie de ambulantes que venden frutas, jugos, golosinas, entre otros alimentos.

Rubro Vestido: En la ciudad de Tingo María existen ahora una serie de tiendas comerciales que venden ropa para cualquier época del año.

Rubro Servicios: Las personas de la ciudad de Tingo María cuentan con todos los servicios, ya que tienen agua potable, energía eléctrica, desagüe, teléfonos fijos, teléfonos celulares, Internet y máquinas tragamonedas.

Rubro Ferretería: La ciudad de Tingo María cuenta con un gran número de ferreterías principalmente en los jirones cercanos al mercado. Por ello es que la competencia es enorme.

Rubro Librería: Las librerías de la ciudad de Tingo María están en un número suficiente para poder abastecer a sus habitantes.

Rubro Artefactos Eléctricos: La ciudad de Tingo María cuenta con pocas tiendas comerciales que venden artefactos eléctricos, porque no son muy demandados.

2.6 Universo de Empresas Comerciales Ferreteras Legalmente constituidas:

A nivel de la ciudad de Tingo María, el universo de empresas dedicadas a la línea de ferretería y a otras líneas complementarias a ésta, llega a un número de 22 establecimientos comerciales legalmente constituidos (cantidad que fue obtenida mediante observación directa).

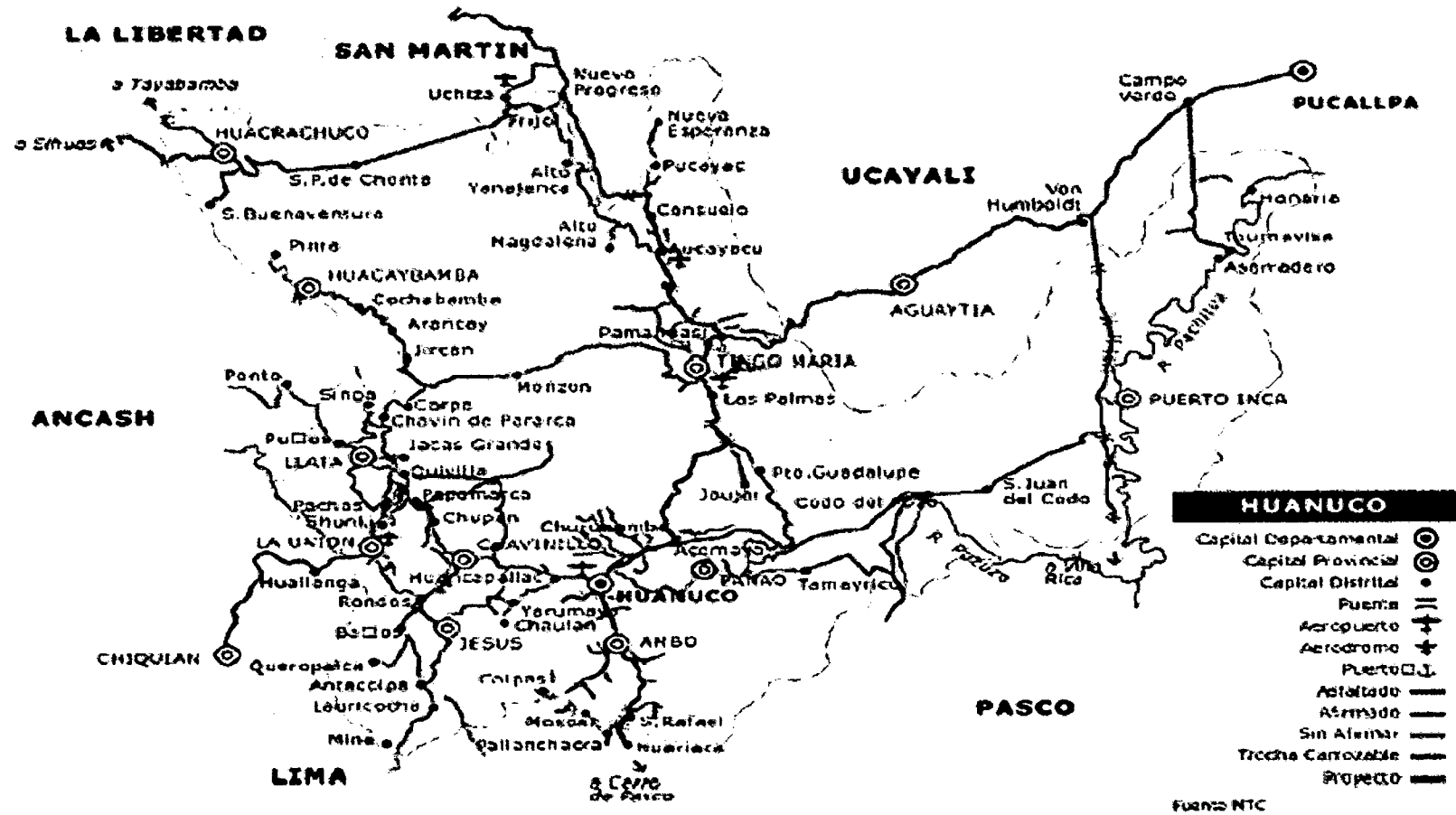


Figura 1. Región Huánuco

III. MARCO TEÓRICO

3.1 El Problema:

El problema principal por la que atraviesa la empresa comercial detallista en estudio es la disminución de sus ventas, provocado por dos razones importantes: la subida del tipo de cambio (razón externa) y segundo un complejo grado de competencia que hay en el mercado local, teniendo que afrontar en toda la cadena de valor (razón interna); esas son las razones directas más importantes con los que la empresa tiene que hacer frente.

Sin dejar de lado otras razones (secundarios) que también inciden en la disminución de sus ventas, tales como el estancamiento económico y productivo de la región y del país; la paulatina disminución de los salarios reales; elevadas tasas de interés activas frente a las pasivas; liberalización del mercado nacional.

3.2 Justificación:

Tiene las siguientes justificaciones:

a) Ha permitido a la gerencia y a mí conocer cual fue la realidad financiera y económica del establecimiento para el periodo de estudio, el cual fue afectado por diferentes crisis que repercutieron negativamente en su productividad y gestión comercial.

b) Ha permitido proponer un organigrama para la empresa, así cómo también definir aquellos principios fundamentales que van a permitir un fortalecimiento del establecimiento comercial detallista.

c) Permitió proponer un plan estratégico en donde se detalló el uso de algunos aspectos de marketing, tales como el marketing de precisión ó marketing directo.

3.3 Objetivos de Estudio:

3.3.1 Objetivo General:

Analizar la gestión y productividad de la empresa en estudio para el periodo: 1997-2002.

3.3.2 Objetivos Específicos:

1.- Analizar las razones externas más importantes (económico, político, social y competencia), que limitan la productividad de la empresa.

2.- Realizar un análisis económico y financiero de la empresa para el periodo de estudio.

3.- Establecer algunas políticas para incrementar las ventas y desarrollar estrategias para mejorar la gestión del negocio para el periodo del 2004 al 2008.

3.4 Hipótesis:

3.4.1 Hipótesis:

El menor riesgo de insolvencia técnica y la mayor liquidez, son los factores más importantes de la baja rentabilidad del Bazar y Ferretería "El Herraaje".

3.4.2 Operacionalización de la Hipótesis:

Las variables e indicadores son:

a) variables:

a.1) variables independientes:

X = El menor riesgo de insolvencia técnica

Z = Mayor liquidez

a.2) variable dependiente:

Y = Baja Rentabilidad

b) indicadores:

b.1) indicadores de X:

X₁ = Endeudamiento del patrimonio total

X₂ = Endeudamiento del Activo Total

b.2) indicadores de Z:

Z₁ = Prueba súper ácida

b.3) indicadores de Y:

Y_1 = Rentabilidad Neta de Ventas Netas

Y_2 = Rentabilidad Neta sobre el Capital

Y_3 = Rentabilidad Neta sobre los Activos

Y_4 = Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio

3.5 Alcances y Limitaciones:**3.5.1 Alcances:**

La realización del presente trabajo de investigación determinó que la baja rentabilidad de la ferretería El Herraaje fue provocada por la mayor liquidez y por el menor riesgo de insolvencia técnica por la que pasaba en esos momentos. Esas son las únicas causas que se demostró—numéricamente—en el trabajo; claro que hay que tener en cuenta que existieron otras causas que provocaron el mencionado problema en la empresa. Y es que durante el periodo de análisis la gerencia de la ferretería El Herraaje efectuó una serie de gestiones, para aumentar su liquidez y disminuir su riesgo, que le llevaron a disminuir su rentabilidad.

3.5.2 Limitaciones:**A) Temporal:**

Sólo se analizó los últimos 6 años de vida comercial del establecimiento en un periodo de recesión económica.

B) Espacial:

El estudio se realizó sólo en un establecimiento comercial, que se encuentra ubicado en la ciudad de Tingo María.

C) Teórica:

Si bien no existen estudios típicos de aplicación cercana al presente trabajo, sin embargo nos apoyamos en lo que desarrolla la teoría de la firma.

3.6 Metodología:

El presente trabajo de investigación se desarrollo y sustentó en base a la revisión bibliográfica, donde diversos autores señalan aspectos importantes que dan validez no solamente al tema de investigación, sino también aquellas características que tiene una empresa comercial detallista y una empresa comercial grande.

Una parte de la revisión bibliográfica esta conformada por autores que escribieron libros sobre los problemas que existen al realizar la gestión de un negocio; la otra parte está conformado por autores que escriben sobre el análisis económico y financiero. Y es justamente con el análisis económico y financiero que se probó la hipótesis, haciendo uso de algunas razones simples que se ajustan a una empresa comercial divididas en cuatro grupos, y son: los índices de liquidez, los ratios de solvencia o apalancamiento, las razones de gestión ó de actividad y los índices de rentabilidad.

3.7 Bases Teóricas y Conceptuales:

3.7.1 Características de una Empresa Comercial:

La empresa comercial en estudio es un establecimiento comercial detallista que trabaja mayormente al crédito de muy corto plazo con la mayoría de sus proveedores; y esta descripción es comprobado con lo que dice un autor que establece que "La mayoría de los detallistas pequeños están generalmente obligados en cuanto al uso de crédito, a depender de sus proveedores, con alguno adicional que obtienen de cuando en cuando al comprar sus mercaderías".⁽¹⁾

Puesto que cada familia tiene que solventar sus gastos —como la nuestra— cada familia crea su empresa para poder obtener plusvalía dentro de este sistema económico no socialista, y esta opinión es comprobado con lo que Foulke Roy A. (1973, 178) señala que "... la empresa personal es expresión viviente de la iniciación y del individualismo en la competencia abierta de nuestro sistema económico".⁽²⁾

(1) FOULKE ROY A. 1973. "Análisis Práctico de los Estados Financieros". Ediciones UTEHA. México D.F.. Pg. 178

(2) Op. Cit

La mayor parte de la población que desea poner un negocio, comienza por uno pequeño –como comenzó este establecimiento comercial- y esta opinión es comprobada con lo que Foulke Roy A. (1973, 178) señala que “...los negocios pequeños sirven de sustento a una parte considerable de la población”.⁽³⁾

La mayor parte de las micro empresas se dispersan por los lugares más alejados para vender sus productos, tal afirmación lo señala Foulke Roy A. (1973, 178) “... la pequeña tienda al por menor es el único medio para lograr la distribución de muchas mercaderías en comunidades rurales y muy diseminadas”.⁽⁴⁾

La empresa en estudio – como la mayor parte de las empresas comerciales detallistas- vende mayormente sus mercaderías al contado y lo que puede dar al crédito es cobrable a un máximo de 30 días; tal afirmación reitera Foulke Roy A. (1973, 179) “No es común que una empresa detallista venda sus mercaderías al crédito. La ventas diarias se hacen mayormente al contado. Por tal razón el activo circulante de la empresa detallista pequeña generalmente consiste en dos partidas: efectivo e inventario”.⁽⁵⁾

(3) FOULKE ROY A. 1973. “Análisis Práctico de los Estados Financieros”. Ediciones UTEHA. México.D.F., Pg. 178.

(4) Op. Cit

(5) Op. Cit

El inventario de cualquier establecimiento pequeño detallista – como el de la tesis- puede reducirse por lo que tiene que asimilar es un mercado pequeño – como es Tingo María- y por lo tanto sus compromisos son menores, y menores cantidades de unidades; tal afirmación es comprobada por Foulke Roy A. (1973, 180) “...la pequeña empresa puede vender parte sustancial de su inventario a precios al por mayor en tiempo relativamente corto”.⁽⁶⁾

El establecimiento comercial es detallista pequeño que obtiene márgenes de utilidad bruta mayor que una empresa detallista grande de su mismo rubro, tal afirmación es verificado con lo que señala Foulke Roy A. (1973, 185) “...los detallistas pequeños tienen márgenes de utilidad bruta mayor que los detallistas grandes...”.⁽⁷⁾

Los establecimientos comerciales detallistas – como en el caso de este negocio en estudio- tienen una mayor rotación de sus inventarios anualmente en comparación con empresas comerciales grandes –como el caso de la empresa ETNA- es por eso que las empresas comerciales detallistas requieren menos de financiamiento externo, tal información se verifica mediante la comparación de ratios financieros, estados de origen y aplicación de fondos y según lo que señala un autor que

(6) FOULKE ROY A. 1973. "Análisis Práctico de los Estados Financieros". Ediciones UTEHA. México D.F., Pg. 180

(7) Idem, Pg. 185

establece que "mientras mayor sea el número de veces que los inventarios son vendidos y repuestos, menor será el importe de capital de trabajo que hará falta. Es necesario un control efectivo sobre el inventario para mantener cantidades adecuadas, clases y calidades de mercancías y para regular la inversión en inventario. Un programa eficiente de inventario y mercancías ocasiona una tasa más elevada de rotación de inventarios."⁽⁸⁾

(8) KENNEDY R.D. – Mc MULLEN S.Y. 1971, " Estados Financieros: Forma, Análisis e Interpretación". Editorial Hispano Americana. México. Pg. 288.

Para el caso particular de la empresa en estudio –al analizar sus estados financieros- se pudo verificar que en el año 1997, la empresa compra abundante mercadería pues era un año estable económica, política y socialmente; pero cuando compra menos mercaderías en el año 1998 –reduciéndose a casi la mitad las compras- vende las que quedaban en 1997 más las de 1998 es por eso que su nivel de ventas no disminuye tanto; y esto señala un autor que establece que “Durante los periodos de prosperidad, la actividad de los negocios se amplía, y existe una tendencia de los negocios a comprar mercaderías, adelantándose a sus necesidades corrientes a fin de aprovechar los precios más bajos y así estar más seguros de tener inventarios más adecuados. Consecuentemente será necesaria una cantidad mayor de capital de trabajo. Durante los periodos de depresión a medida que el volumen de negocios decrece, los negocios con mayor éxito podrán convertir sus inventarios excedentes y cuentas por cobrar en efectivo”.⁽⁹⁾

(9) KENNEDY R.D. – Mc MULLEN S.Y. 1971, " Estados Financieros: Forma, Análisis e Interpretación". Editorial Hispano Americana. México., Pg 289

3.7.2 Definiciones y Característica de Gestión:

“La gestión debe tener como objetivo convertir al establecimiento que vende bienes y/o servicios en una:

- Empresa Eficiente
- Empresa Eficaz
- Empresa Moderna
- Empresa Competitiva” ⁽¹⁰⁾

“La gestión moderna debe tener los siguientes elementos:

- Planteamiento a partir de una realidad múltiple e integral que considere factores internos y externos.
- Proceso dinámico en constante cambio
- Altos índices de incertidumbre
- Mayor interdependencia e inestabilidad
- La gestión basada en un liderazgo
- Diseño de escenarios previsibles
- Implementar una cultura de calidad” ⁽¹¹⁾

(10) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS COMUNALES Y MULTICOMUNALES DE SERVICIOS AGROPECUARIOS (REVISTA). 2001. LIMA-PERÚ. Pg. 13

(11) Op. Cit, Pg. 13

“La gestión económica consiste en investigar y analizar los mercados, en función a un conjunto de variables como: Precio del producto, Precio de los productos sustitutos, ingreso familiar, y los gustos y preferencias de los consumidores”. (12)

3.7.3 Conceptos de Competitividad, Productividad y Eficacia:

“La competitividad, entendida como la capacidad de vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo...”. (13)

“La productividad es un atributo que debe tener toda empresa competitiva, toda empresa que desee sobresalir a los cambios económicos que se están dando en la actualidad”. (14)

“La productividad es la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para una sociedad. Es por eso que cuando se habla de mejorar los niveles de productividad implícitamente se piensa en aumentar la eficiencia con que son combinados los recursos humanos, los materiales, de capital y financieros en el proceso productivo”. (15)

-
- (12) ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS COMUNALES Y MULTICOMUNALES DE SERVICIOS AGROPECUARIOS (REVISTA). 2001. LIMA-PERÚ., Pg. 28
- (13) MERCADO RAMIREZ, ERNESTO; DIAZ T., ESTHER; FLORES R., M DIANA. 1997. Productividad base de la competitividad. Editorial LIMUSA. México. Pg. 19
- (14) Op. Cit, Pg. 22
- (15) Op. Cit, Pg. 24

Entonces se puede decir que "la eficiencia produce rentabilidad ó productividad".⁽¹⁶⁾

Con respecto a la palabra eficacia; ésta "Conduce al crecimiento y al éxito".⁽¹⁷⁾

3.8 Instituciones Financieras en el Perú:

"Con el creciente número de bancos comerciales urbanos que han originado departamentos de créditos personales, y con el rápido aumento en el volumen de préstamos de esta clase, este tipo de crédito representa para los negocios pequeños una fuente crecientemente importante de préstamos".⁽¹⁸⁾

En los años 1990, se creó un contexto favorable para el desarrollo de las micro finanzas en el Perú. Este contexto favorable fue reforzado por la política estatal de promoción de crédito PYMES, que se cristalizó en la creación de un marco legal favorable y en la canalización de apreciables recursos para este tipo de financiamiento.

(16) Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. 1994. "Donde y Como Encontrar ideas para mejorar su empresa". Editorial DIAZ DE SANTOS, S.A.. España. Pg XIII

(17) Op. Cit, Pg. XIII

(18) FOULKE ROY A. 1973. "Análisis Práctico de los Estados Financieros". Ediciones UTEHA. México D.F.. Pg. 178

Existieron razones favorables tales como: estabilidad macroeconómica, crédito del aparato productivo y la reforma financiera, el crédito a la microempresa alcanzó un importante y dinámico desarrollo en el Perú en la década del 90. Pero esta ampliación de la frontera del sistema financiero formal es un fenómeno que apareció entre 1994 y 1998, ya que se crearon las CRACs, las EDYPYMES Y MIBANCO, mientras que las CMACs se iniciaron desde 1990.

En cambio los bancos comerciales comenzaron a incursionar en este segmento del mercado, en forma más amplia desde 1994.

Las CMACs (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito), son las que prestan más, y por lo tanto registran mejores indicadores de calidad de portafolio crediticio y de rentabilidad (retorno de préstamos).

Las CRACs (Cajas Rurales de Ahorro y Crédito), son la segunda fuente más importante en el financiamiento de pequeñas unidades empresariales.

La EDPYMES (Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresas) y MIBANCO, se encuentran en el tercer lugar más importante en el financiamiento.

Los bancos Comerciales están en el cuarto lugar y se dirigen únicamente a la pequeña empresa y a los estratos más consolidados de la microempresa, es decir se dirigen a un segmento superior del mercado de estos pequeños financiamientos.

Como se abra podido leer, en los momentos actuales es muy diferente, porque existen más instituciones que prestan dinero con más facilidades a las micro y pequeñas empresas.

IV. DIAGNOSTICO DE VARIABLES

4.1 Variables Externas:

A continuación se detallará el comportamiento de los factores externos que influyeron en la gestión comercial de la empresa para el periodo de estudio.

4.1.1 Razón Político y Social:

Durante el periodo de análisis –que es de 1997 al 2002- nuestro país ha tenido tres gobiernos, en esos seis años sucedieron una serie de hechos que enturbiaron el aspecto político y social. Y es que en los últimos años del segundo gobierno del Presidente Alberto Fujimori, la población en su conjunto ya empezaba a notar la esencia autoritaria que tenía su gobierno, ello contribuyo a que en el país existiese el inicio de las huelgas, protestas y marchas sociales, que aunado al enojo de los políticos de la oposición, permitieron asustar a Alberto Fujimori, sacándolo así del poder. En el ámbito local –Tingo María- durante ese periodo también hubo depresión social, manifestándose con marchas sociales, huelga de los agricultores, cierre de carreteras, entre otros acontecimientos; repercutiendo negativamente en los negocios y empresas que tiene la ciudad.

Entonces ingreso como Presidente provisional el señor Valentín Paniagua (durante parte del 2000 hasta parte del 2001), esto hizo que repercutiera en el ámbito económico –que más adelante se tocará- y aunque tenía el respaldo de los políticos de oposición, los inversionistas –tanto nacionales como extranjeros- estaban a la expectativa de que llegara un presidente de la republica que sea elegido por el pueblo. Durante el 2000 y parte del 2001, en la ciudad de Tingo María hubo acontecimientos sociales que repercutieron negativamente en sus negocios.

Cuando el pueblo Peruano eligió democráticamente a un presidente y de ello salió el Señor Alejandro Toledo Manrique para el periodo del 2001 al 2006, el nivel de inestabilidad política y social bajó enormemente, pero en todos los negocios que hay en nuestro país aun se sentía la repercusión negativa en sus ventas; y los negocios de la ciudad de Tingo María no estaba ajena a ello.

4.1.2 Razón Económica:

Son las crisis las que afectaron a los indicadores macroeconómicos de gestión comercial para el periodo de análisis.

De 1997 al 2002 el objetivo de la política monetaria que maneja el ente emisor –que es la inflación- disminuyo paulatinamente e incluso llegó a ser negativo, producto de que el BCRP controló la emisión primaria de la moneda local, por ello la inflación bajó de 6.46 % en 1997 a 1.52 % en el 2002.

Cuadro 1. Indicadores de Gestión Comercial

AÑOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Inflación ¹	6,46	6,01	3,73	3,73	-0,13	1,52
Tipo de Cambio ²	2,73	3,15	3,51	3,52	3,45	3,52
Tasa de Interés ³						
En Moneda Nacional						
Interbancaria	12,8	12,9	16,9	11,4	3,1	3,8
Ahorro	10	10,6	8,1	7,5	3	1,7
Plazo	14,2	18,4	14,1	12,5		
TIPMN	9,9	12,6	10,6	9,4		
Activa Preferencial	16,9	24,3	21,2	18,2	5	5,1
TAMN	30,4	37,1	32	26,5	17,2	14,8
En Moneda Extranjera						
Interbancaria	7,5	11,4	6,6	8,4	2,1	2,2
Ahorro	4,3	4,5	3,8	3,3	1,2	0,7
Plazo	6,8	7,1	5,8	5,6		
TIPMEX	5,2	5,4	4,9	4,6		
Activa Preferencial	11,7	14,4	11,8	10,7	3,1	2,4
TAMEX	15,6	16,8	14,8	12,6	8,7	8,1
PBI ⁴	117110	116485	117590	121267	121943	128434
Sector Construcción ⁴	7245	7289	6521	6244	5844	6327

¹ Variaciones Porcentuales.

² S/. * \$

³ Porcentajes en términos nominales anuales.

⁴ Millones de nuevos soles a precios de 1994.

Fuente: Página Web del BCRP.

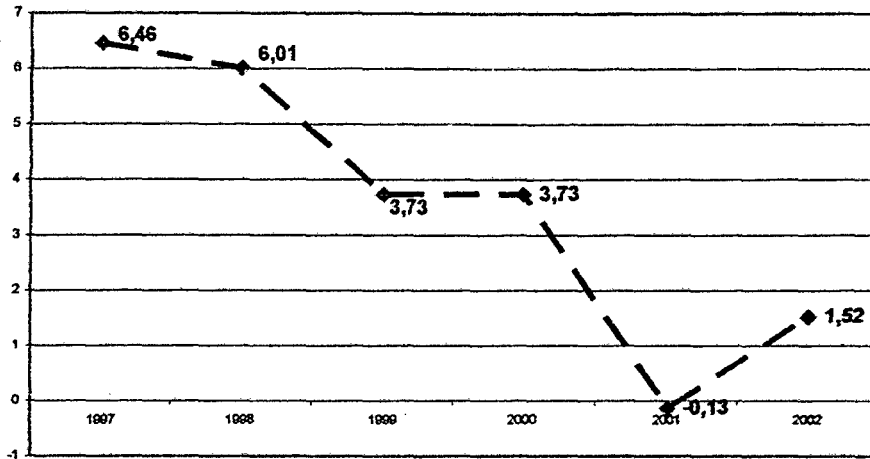


Figura 2. Inflación en variaciones porcentuales durante el periodo de 1997 al 2002.

Otra variable que manejó el ente emisor es el tipo de cambio, que ha pesar de las diversas crisis ocurridas durante el periodo de análisis, no se incrementó demasiado ya que el BCRP adoptó medidas tales como comprar dólares, disminuir el encaje promedio en dólares y mantener abierta la ventanilla de créditos de liquidez en moneda extranjera –según fue la necesidad-. Así tenemos que para finales de 1997 ocurre la crisis asiática, obligando al tipo de cambio incrementarse en 12 céntimos; en 1998 los rezagos de la crisis asiática más la crisis rusa ocurrida a mediados de año, produjeron un incremento de 42 céntimos por dólar con respecto al tipo de cambio que se obtuvo a finales de 1997; para comienzos de 1999 Brasil tuvo una enorme crisis, y ello afectó a los países que se encontraban en su entorno, por ello que el Perú se vio afectado y su tipo de cambió se incrementó en 36 céntimos por dólar con respecto al tipo de cambio de 1998; a pesar de la crisis política que vivió nuestro país en el año 2000, esto no perjudico demasiado al tipo de cambió, ya que se incrementó en 1 céntimo por dólar con respecto al tipo de cambio que se obtuvo a finales de 1999; en el 2001 llega con expectativa política e incertidumbre económica hasta después de

realizarse la elección presidencial —y por supuesto ya saben quien salió ganador-, por ello es que el tipo de cambio disminuye en 7 céntimos por dólar con respecto al tipo de cambio que se obtuvo a finales del 2000; para el último año del periodo de estudio, la estabilidad política empezó a repercutir positivamente sobre las variables macroeconómicas, saliendo de esta manera de la recesión que prevaleció en los últimos 4 años, pero a pesar de ello el tipo de cambio nominal recuperó —es decir se incrementó- los 7 céntimos perdidos anteriormente.

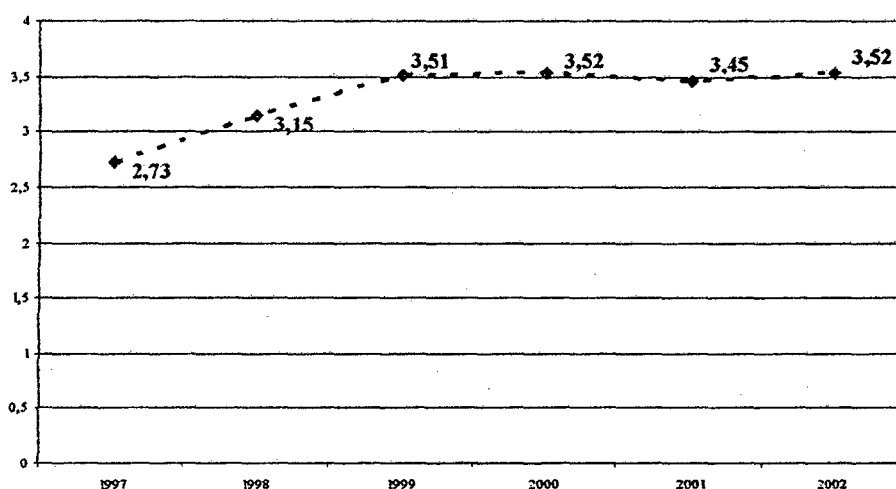


Figura 3. Tipo de cambio de nuevos soles por dólar americano durante el período de 1997 al 2002.

Cómo se observa en la figura 4, la tasa de interés tanto en moneda nacional como extranjera disminuyó en lo activo como en lo pasivo a pesar de las crisis financieras que pudieron ocurrir, pues el ente emisor —que también controla esta variable- aplicó la receta de cierre temporal de la ventanilla de créditos de liquidez, para evitar movimientos especulativos contra el sol cuando veía que la tasa de interés se incrementaba, entonces los bancos compraban dólares satisfaciendo la demanda de nuevos soles. A pesar de la reducción de la tasa de interés, los bancos aun seguían teniendo un comportamiento conservador para otorgar créditos, debido a la demora en la recuperación de la actividad económica

y por la alta percepción del riesgo crediticio que aun mantiene particularmente en moneda extranjera.

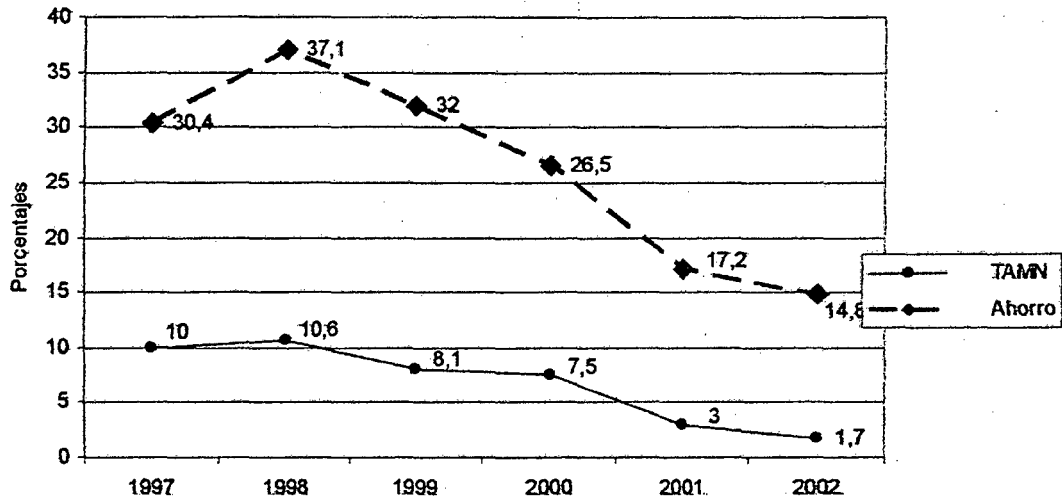


Figura 4. Tasa de Interés en moneda nacional durante el período de 1997 al 2002.

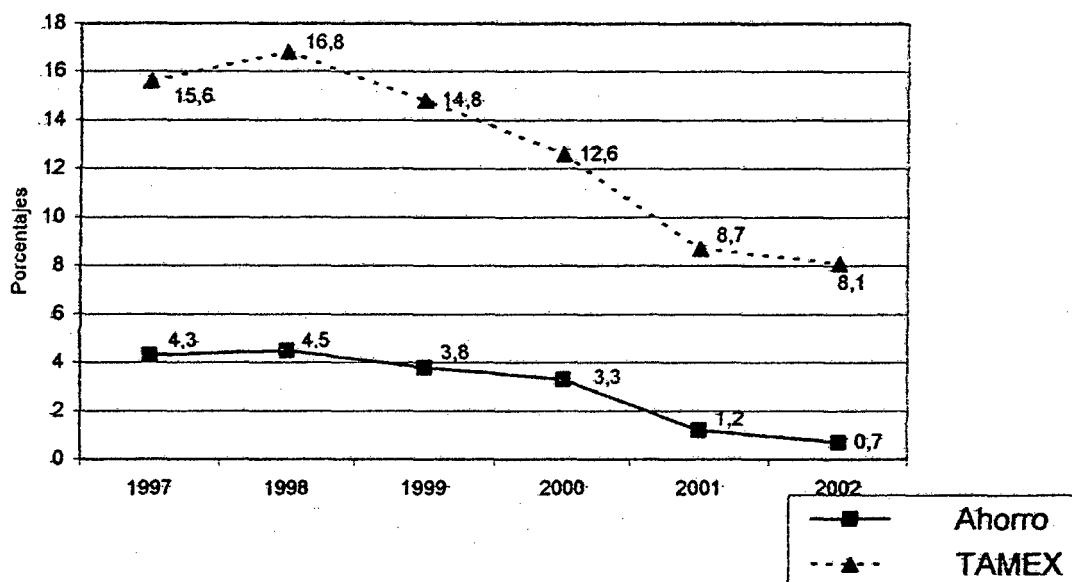


Figura 5. Tasa de interés en moneda extranjera durante el periodo de 1997 al 2002.

La producción que se realiza en el país —que es la variable PBI— supo incrementarse y mantenerse casi en un nivel promedio, producto del incremento de algunos sectores, especialmente del sector servicios, durante el periodo de análisis.

Un sector que participa en el PBI es el de construcción que tuvo fluctuaciones durante el periodo de análisis, ya que no es un sector que siempre va estar activo porque va depender de las construcciones que se realicen en el país, y de las reconstrucciones que se den producto de los desastres que pueda haber, así durante el periodo de análisis, el sector construcción se incremento en los años 1997 y 1998 para luego disminuir hasta el año 2001 y, en el 2002 dicho sector se empieza ha recuperar.

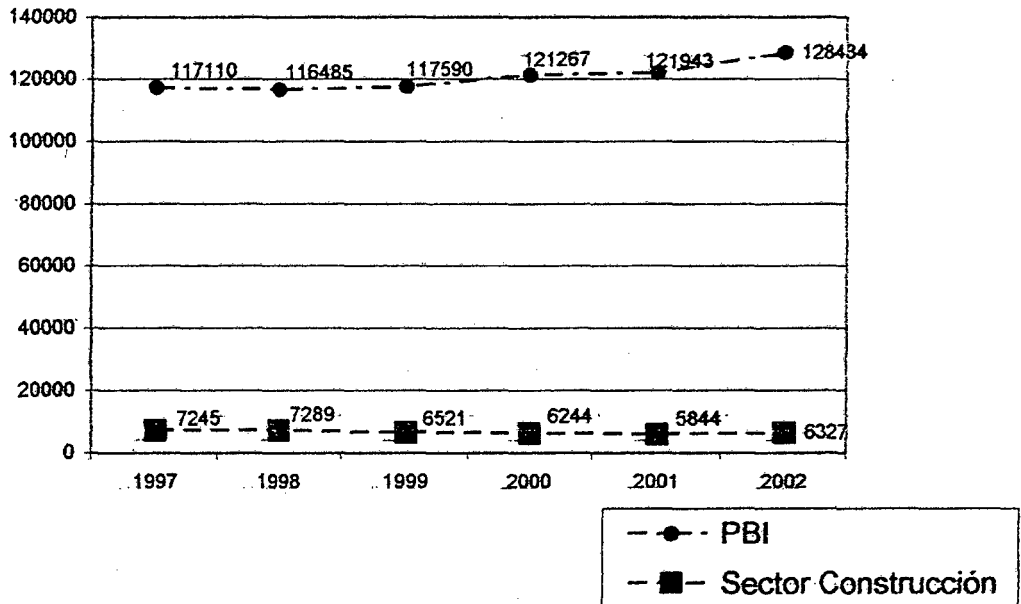


Figura 6. PBI y el Sector Construcción en millones de nuevos soles a precios de 1994, durante el periodo de 1997 al 2002.

4.1.3 Razón Competencia:

Puesto que la empresa comercial trabaja a nivel de ciudad de Tingo María solamente (por ahora), entonces se analiza en este momento el factor de extrema competencia que hay en la ciudad.

En Tingo María existen 22 establecimientos comerciales legalmente constituidos, dedicados a la venta de artículos de ferretería y líneas complementarias, entonces se puede decir que este nivel de competencia es importante, principalmente cuando un 50 % se encuentra en el jirón donde está la empresa, un 40 % en lugares cercanos al jirón y un 10% en lugares muy alejados del jirón. Todo ello repercute en la antigua gestión comercial que realiza la gerencia de la empresa y por ende su competitividad disminuye a cada momento.

4.2 VARIABLES INTERNAS:

4.2.1 El Producto:

Por ser un comercio detallista, la empresa vende una enorme variedad de artículos, en las cuales está dividido en las siguientes líneas: Batería, Electricidad, Envases, Ferretería, Gasfitería & Albañilería y artículos para pintor y disolventes.

De todas estas líneas, existen artículos más y menos cotizados – información que más adelante se presentará- que se ha obtenido del análisis histórico de la ferretería, contando de esta manera con información que va permitir a la gerencia general de comprar aquellos productos que se vendan más.

Además la empresa vende sus productos a las familias que están divididas en dos tipos, que son las familias del campo y las familias ciudadinas, y también vende a las empresas privadas, como también a las empresas públicas.

Entonces en lo que respecta al producto existen varias fortalezas que se tomaran en cuenta al realizar el plan estratégico.

4.2.2 La Plaza:

La plaza en la compite el comercio detallista es en lo respecta a artículos de ferretería y líneas complementarias; y existen en la ciudad en la que opera la empresa, gran cantidad de competidores, que llegan a 22 legalmente constituidos, en donde el 50 % se encuentra en el jirón.

Entonces se puede decir en lo que respecta a la plaza de ferretería y líneas complementarias, la empresa tiene una debilidad, debido a su forma antigua de ser gestionada por su gerencia general y que ha permitido disminuir su competitividad por la enorme competencia que surge.

4.2.3 Promoción:

La gerencia general considera a Tingo María como un mercado pequeño, es por eso que no se realiza publicidad en ningún medio de comunicación ni escrito, pero en sus comienzos realizó publicidad para hacerse conocido.

Otra cuestión que favorece el no hacer publicidad, es que la mayoría de las ferreterías se posicionan justamente en el Jirón Cayumba cuadra 2. Entonces la única promoción que hace es la de promoción directamente con el cliente.

Por lo tanto la empresa posee una fortaleza en este punto, ya que no necesita hacer publicidad, debido a las razones anteriormente mencionadas.

4.2.4 El Precio:

Puesto que la empresa se encuentra en un lugar de extrema competencia, se ve condicionado por sus competidores que existen en el jirón (sobre todo), a poner precios a sus productos con un bajo margen de ganancia. Pero a la vez la empresa –al igual que otras- tiene productos estrella, que más adelante se nombrará algunos de dichos productos, y que obtiene un promedio de 38 % de ganancia.

La gerencia general averigua precios de los productos que desea comprar en los distintos proveedores que él puede encontrar, y compra teniendo en cuenta el margen de ganancia que tiene que obtener, poniendo un precio de venta que rápidamente lo compara con el precio de venta de los competidores.

Por lo tanto la empresa posee una debilidad en este punto ya que se ve condicionado a poner precio a sus productos por la extrema competencia que hay.

V. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

5.1 Ubicación y Área de influencia:

5.1.1 Ubicación:

El establecimiento comercial en estudio se encuentra ubicado en el jirón cayumba # 268 de la ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, Provincia de Leoncio Prado y Región Huanuco.

5.1.2 Área de influencia:

Su área de influencia es la ciudad de Tingo María, vendiendo a personas y compañías.

5.2 Tipo de Empresa y Base legal:

La empresa en estudio es una tienda unipersonal y su existencia está normada por el decreto legislativo # 774 (ley del impuesto a la renta).

Durante el periodo de análisis, se cuantificó que el nivel de ventas netas de la empresa disminuyó, es por eso que actualmente el establecimiento se encuentra en el régimen de tercera categoría, dentro de ese punto se encuentra en el régimen especial.

5.3 Organigrama de la Empresa:

La estructura orgánica de la empresa es mi propuesta para este negocio familiar unipersonal:

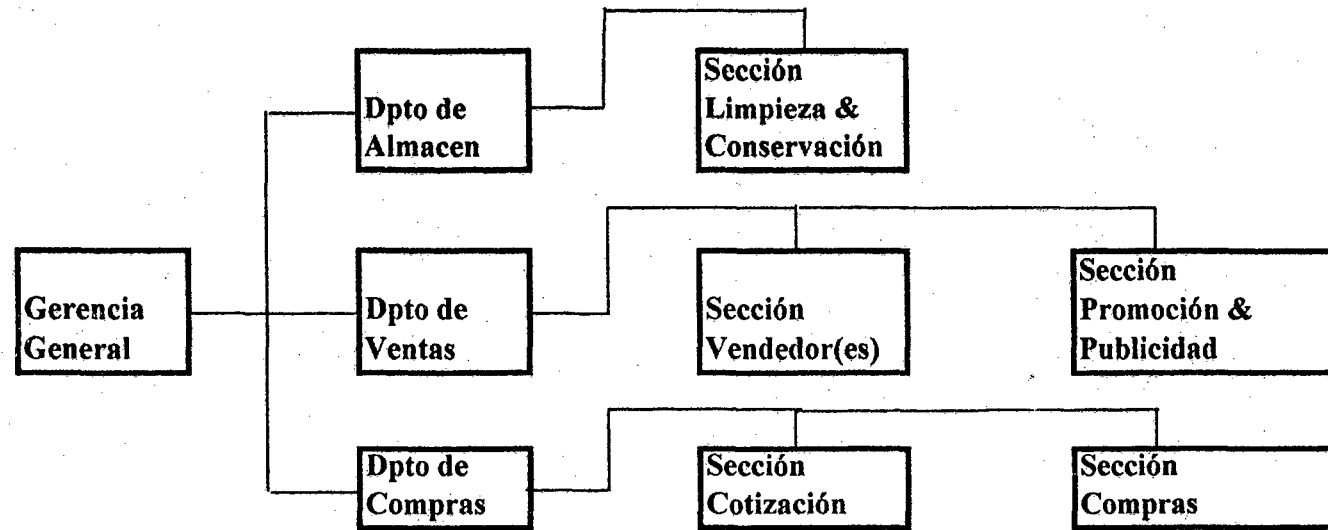


Figura 7. Elaboración propia de un organigrama para la ferretería.

5.4 Principios & Valores:

La empresa en estudio posee los siguientes principios & valores que son la piedra angular de su existencia:

Honestidad:

Este principio lo tienen todas las personas que participan de esta empresa con la finalidad de que la empresa ande bien en el interno y sea bien vista en el externo.

Confidencialidad:

Las personas que laboran en la empresa reservan información relacionada con la misma, información que permitirá surgir a la empresa.

Continuidad Administrativa:

"La continuidad administrativa es la condición necesaria de la eficiencia operativa y de la subsistencia de las instituciones. Requiere mantener a los administradores durante lapsos razonablemente amplios y prever la sucesión en el cargo adiestrando al sustituto anticipadamente a la vacancia del cargo".⁽¹⁹⁾

(19) Sánchez Concha, Antonio Pinilla, 1982, Principios de Organización y Administración, Editorial Iberoamericana de Editores S.A., Segunda Edición, Perú, 115 pg.

Buen Ejemplo:

“En toda interacción humana organizada es decisiva la influencia que tienen las actitudes de los jefes...sobre las actitudes y formas de comportamiento de los individuos y grupos bajo su dirección.”⁽²⁰⁾

Consiste en practicar lo que se predica. Es la forma como el líder trasmite sus valores y principios.

División de Trabajo:

“La magnitud y complejidad de todo trabajo exige separarlo en varias partes: un solo hombre no debe asumir la totalidad del trabajo, se demora demasiado y los costos son muy altos”.⁽²¹⁾

Este principio es muy diferente al trabajo en equipo que se verá a continuación.

(20) Sánchez Concha, Antonio Pinilla, 1982, Principios de Organización y Administración, Editorial Iberoamericana de Editores S.A., Segunda Edición, Perú, 131 pg

(21) Op. Cit. 185 pg.

Trabajo con Eficiencia y Eficacia:

Operamos con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la efectividad y la eficiencia, eliminando errores, reprocesos y pérdidas de tiempo. Pensamos y actuamos con impaciencia constructiva y con sentido de urgencia, pero actualmente el mundo requiere más que ser eficiente, y eso es ser eficaz, que no es otra cosa que priorizar los problemas ó alternativas a solucionar, para alcanzar los objetivos planteados en ese momento.

Trabajo en Equipo:

Se refiere a la asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, innovaciones, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.

5.5 Políticas de la Empresa:

La política comercial que mantiene el establecimiento comercial en estudio, son una serie de principios y programas de actuación que deberá aplicar según:

- Los objetivos comerciales que se ha fijado y que pretende alcanzar.
- La situación del mercado, es decir:
 - Evolución cuantitativa de la demanda
 - Evolución cualitativa de las necesidades
 - Actuación de los competidores
- Su propia situación actual y potencial

Dentro de la política comercial, existen diferentes aspectos que son los siguientes:

- Política de productos
- Política de Precios
- Política de distribución
- Política de capacidad de venta
- Política de relación con el cliente
- Política de promoción publicitaria

A continuación se determinará cada una de estas políticas:

5.5.1 Política de Productos:

Se basa en las siguientes normas para comprar determinados productos de ferretería y productos complementarios, y son:

- La filosofía general del "HERRAJE" es, en un primer momento seguidora, y luego cuando el mercado se satura, pasa ser innovadora de determinados productos.

- Los productos que compra "EL HERRAJE" son conservados de una manera adecuada para poderlos vender, es decir, son limpiados, envasados ó cubiertos del sol para que no se malogren.

- Esos productos son conservados de una manera adecuada, son comprados en base a la demanda de consumidores. Y los productos que no tienen demanda ó están en una etapa de declive, simplemente la empresa trata de rematarlo, y obtener aunque sea el costo de lo invertido; para luego sustituirlo por productos que tengan mayor demanda.

- La empresa adquiere nuevos productos con mucha cautela por medio de la conversación con sus clientes y en base a sus propias ideas; digo esto porque la empresa ha tenido un mediano éxito en el lanzamiento de nuevos

productos, es decir su resultado ha sido débil porque Tingo María es un mercado pequeño.

- La empresa se caracteriza por vender una gama de productos, tratando de no imitar a la competencia.

En conclusión diría que el establecimiento comercial, se ha fijado normas adecuadas, que le permitieron y le permiten comprar y conservar una gama de productos que tengan demanda, tratando de que dichos productos se adecuen al bolsillo ó a la economía del consumidor (innovador); claro que ha tenido ciertos errores al incorporar ciertos productos que no tienen mucha demanda en este mercado pequeño que es Tingo María.

5.5.2 Política de Precios:

Las normas que ha fijado la gerencia en este punto son:

- El gerente fija los precios de venta en base a costo, flete y más ganancia; pero además hace una comparación con los precios de la competencia ó los precios que hay en el mercado, entonces se puede decir que existe un margen de maniobra reducida (por la opinión de los clientes) y coacciones de precios (por la competencia que existe en el mercado).

- En la tienda comercial se perfeccionan determinados productos con la finalidad de que éstos, estén al alcance del cliente, y eso se hace en función al costo de venta, ya que ha menos costo puedes vender más de ese producto.

- La mayor parte de productos que tiene "El HERRAJE" tienen precios competitivos, porque la administración compra productos con bajo precio, para igualarnos a los precios de la competencia y así brindar una frase defensiva

(al mismo nivel que los precios de la competencia). También compra productos con buena calidad que vendidos a un precio elevado, de tal manera que la variable precio es considerada por la administración como importante y unido al producto (relación calidad / precio)

- El precio también se ve afectado de manera parcial por los impuestos que cobra y crea el estado.

En conclusión la empresa se verá limitada, por la competencia, a poner el precio a los productos que vende, incorporando también la opinión de los clientes; por lo tanto la tienda detallista comprará productos de bajo costo de venta y también comprará productos de buena calidad.

La empresa desde su creación ha tratado de establecer una frase defensiva (igual que los precios de la competencia); además de perfeccionar determinados productos con la finalidad de que estén al alcance de la economía del cliente.

5.5.3 Política de Distribución:

Las normas son:

- El establecimiento es estudio, se caracteriza en la distribución, por ser una tienda detallista, ya que vende al menudeo ó al por menor sus productos.
- Debido al lugar estratégico donde se ubica el establecimiento en estudio, le permitió y le permite tener una gran cantidad de clientes. Además compra productos de acuerdo a su naturaleza; finalmente la capacidad y posibilidad de distribución de la empresa está en función de la competencia.

En pocas palabras, el establecimiento comercial en estudio, es una tienda detallista que vende al menudeo, productos de acuerdo a su naturaleza; y por estar ubicado en un lugar estratégico, en donde existe abundante competencia, trata de ganar la mayor cantidad de clientes, obteniendo poca rentabilidad.

5.5.4 Política de Venta (Capacidad):

Para la venta, el establecimiento comercial en estudio ha establecido las siguientes normas:

- El establecimiento cuenta con un vendedor de sueldo fijo, que es controlado según su capacidad y resultados. Además es considerado por la gerencia como colaborador.
- La tienda detallista organiza su venta en base a la línea de productos que tiene.

Concluyendo en este punto, se puede decir que la tienda detallista cuenta con un vendedor considerado como colaborador, por la gerencia. Y además organiza su venta en base a la línea de productos con que cuenta.

5.5.5 Política de Relaciones con el Cliente:

El establecimiento comercial en estudio es una tienda detallista que vende líneas de productos; entonces se ha optado por una actitud de cooperación dinámica (pero de manera empírica) para que el cliente se sienta bien (siempre que el cliente lo desee), es decir, busca, se mejora y se preocupa por los intereses del cliente, sobrepasando el aspecto contractual de la venta. Por ello es que varios de nuestros clientes compran grandes cantidades de mercaderías con bajo precio y/o con buena calidad.

5.5.6 Política de Promoción y Comunicación:

Toda empresa ha tenido que hacer publicidad en algún momento. Tal es el caso del establecimiento comercial en estudio, que hizo publicidad desde su inicio y por aproximadamente 5 años, lo cual permitió que se diera a conocer a los clientes (que en su mayoría eran potenciales) del lugar de venta y de los productos principales.

La promoción mediante propaganda, la hizo una agencia externa de publicidad, la cual lanzaba 5 avisos diarios de lunes a sábado, con ello logra incrementar sus ventas y sus clientes; además fue motivada por la actuación de la competencia.

Actualmente no hace publicidad, porque la gerencia ha visto que Tingo María es un mercado tan pequeño, que no es necesario hacer tanta publicidad.

5.6 Objetivos Generales de la Empresa:

El gerente junto con el encargado de hacer la tesis, ha visto conveniente fijar los siguientes objetivos:

- **Desarrollar las ventas** para los años en que se formulará el plan estratégico, a través de las publicidades, promociones y ofertas.
- **Obtener una creciente participación en el mercado** en la línea de productos de mayor demanda, para los años en que se formulará el plan estratégico, mediante buenas relaciones con los clientes y una adecuada distribución de los productos.

- **Tener una posición competitiva en la línea de productos más cotizados, para los años en que se formulará el plan estratégico; trayendo productos con buena calidad y/o con bajo precio.**

- **Obtener rentabilidad comercial, para los años en que se formulará el plan estratégico.**

VI. ESTRUCTURA FINANCIERA

6.1 Balance General de la Empresa:

Es uno de los estados financieros que "representa una fotografía de la posición económica y financiera de la empresa en un momento en el tiempo".⁽²²⁾

En el caso de la empresa comercial detallista, sólo se analizará los balances de los años de 1997, 1998 y 1999.

(22) Bernstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de Análisis Financiero". Editorial IRWIN. España. Pg 145

RUBROS	1997				1998					1999				
	Valor Absol.	Tasa de Particip.	Tasa de Partic.		Valor Absol.	Tasa de Particip.	Tasa de Crecim. 98/97	Tasa de Partic.		Valor Absol.	Tasa de Particip.	Tasa de Crecim. 99/97	Tasa de Partic.	
			K Tbjo Bruto	K Tbjo Neto				K Tbjo Bruto	K Tbjo Neto				K Tbjo Bruto	K Tbjo Neto
ACTIVO														
Activo Corriente														
10 Caja y bancos	29946,1	51,27	52,37	52,80	74236,7	84,20	247,90	85,19	94,27	66922,7	80,46	230,16	84,25	84,94
20 Existencias	27237,6	46,64	47,63	48,02	12907,4	14,64	47,39	14,81	16,39	12883,1	15,04	47,30	15,75	15,88
Total Activo Cte	57183,7	97,91	100,00	100,83	87144	98,84	152,39	100,00	110,66	81805,8	95,53	143,06	100,00	100,82
Activo no Cte														
33 Inmue. Maqu. Y equipo	1955	3,35			1955	2,22	100,00			1955	2,28	100		
38 Cargas diferidas	0	0			0	0,00				3001,1	3,50			
39 Deprec. Y Amort. Acum.	-734	-1,26			-929,5	-1,05	126,63			-1125	-1,31	153,27		
Total Activo no Cte	1221	2,09			1025,5	1,16	83,99			3831,1	4,47	313,77		
Total Activo	58404,7	100			88169,5	100,00	150,96			85636,9	100	146,63		
PASIVO														
Pasivo Corriente														
40 Tributos por pagar	468,11	0,80		0,83	8394,07	9,52	1793,18		10,66	667	0,78	142,49		0,82
Total Pasivo Cte	468,11	0,80		0,83	8394,07	9,52	1793,18		10,66	667	0,78	142,49		0,82
K de Tbajo Neto (abs)				56715,59					78749,97					81138,8
K de Tbajo Neto (%)				100					100					100
Pasivo no Cte														
47 Benef. Soc. de los trabaj.	1124,58	1,93			1563,3	1,77	139,01			2002,03	2,34	178,02		
Total Pasivo no Cte	1124,58	1,93			1563,3	1,77	139,01			2002,03	2,34	178,02		
Total Pasivo	1592,69	2,73			9957,37	11,29	625,19			2669,03	3,12	167,58		
Patrimonio														
50 Capital	35033	59,98			35033	39,73	100,00			35033	40,91	100		
59 Resultados Acum.	21779	37,29			43179,2	48,97	198,26			47934,9	55,97	220,10		
Utilidad del año anterior	13239	22,67			21779	24,70	164,51			43179,2	50,42	326,15		
Utilidad del ejercicio	8540	14,62			21400,2	24,27	250,59			4755,7	5,55	55,69		
Total Patrimonio	56812	97,27			78212,2	88,71	137,67			82967,9	96,88	146,04		
Total Pasivo + Patrim.	58404,7	100			88169,5	100	150,96			85636,9	100	146,63		

FUENTE: Estados Financieros de la Ferretería "El HerraJe"

6.1.1 Activo:

Son todos los recursos que son propiedad de la ferretería y se presenta de mayor a menor liquidez, debido a la mayor ó menor factibilidad con que puede convertirse en dinero. Por lo tanto se clasifica en dos:

Activo Corriente:

Para cualquier empresa representa aquel rubro que puede ser convertido en efectivo en el corto plazo. En el caso de la ferretería sólo se puede encontrar dos componentes dentro de este rubro, que son caja y bancos y las existencias, y eso concuerda con lo que dice un autor: que toda empresa detallista vende sus mercaderías mayormente al contado, por eso es que tiene en su activo corriente sólo efectivo e inventario.

Según la tasa de participación, el componente Caja y Bancos para los tres años analizados representa más del 50 %, eso quiere decir que la empresa mantuvo un margen enorme de liquidez durante 1997, 1998 y 1999. Pero si analizamos el componente Caja y Bancos con la tasa de crecimiento relativa –teniendo como año base a 1997- se establece que la ferretería aumentó su liquidez en el año 1998 y 1999, eso significa que el establecimiento comercial ha tenido una enorme capacidad económica para poder pagar a tiempo sus gastos en los años 1998 y 1999.

El segundo componente son las existencias de la ferretería y, es que según la tasa de participación estuvo entre 48 a 15 por ciento, mientras que la tasa de crecimiento porcentual revela que este componente disminuyó enormemente, por las menores compras que realizó la ferretería –y que más adelante se analizará- debido a la recesión en que vivía el país, producto de las crisis financieras internacionales y crisis política interna.

Según la tasa de participación el Total Activo Corriente ó Capital de Trabajo Bruto en cada año, no disminuye del 90 por ciento –tal vez sea una características de empresas detallistas- mientras que con la tasa de crecimiento se incrementa en más del 40 por ciento debido al crecimiento de uno de sus componentes.

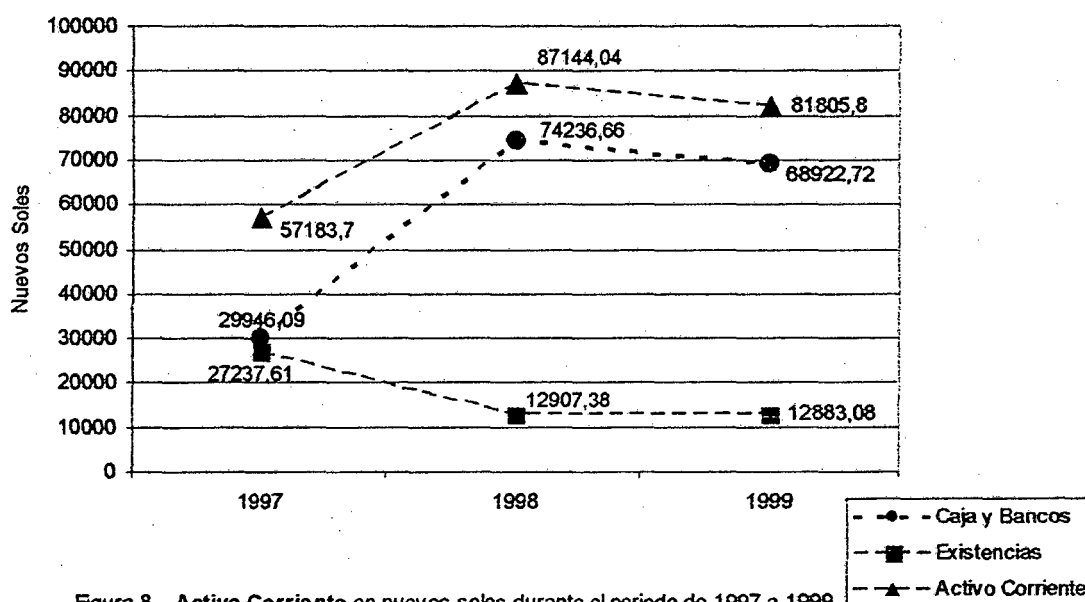


Figura 8. Activo Corriente en nuevos soles durante el periodo de 1997 a 1999.

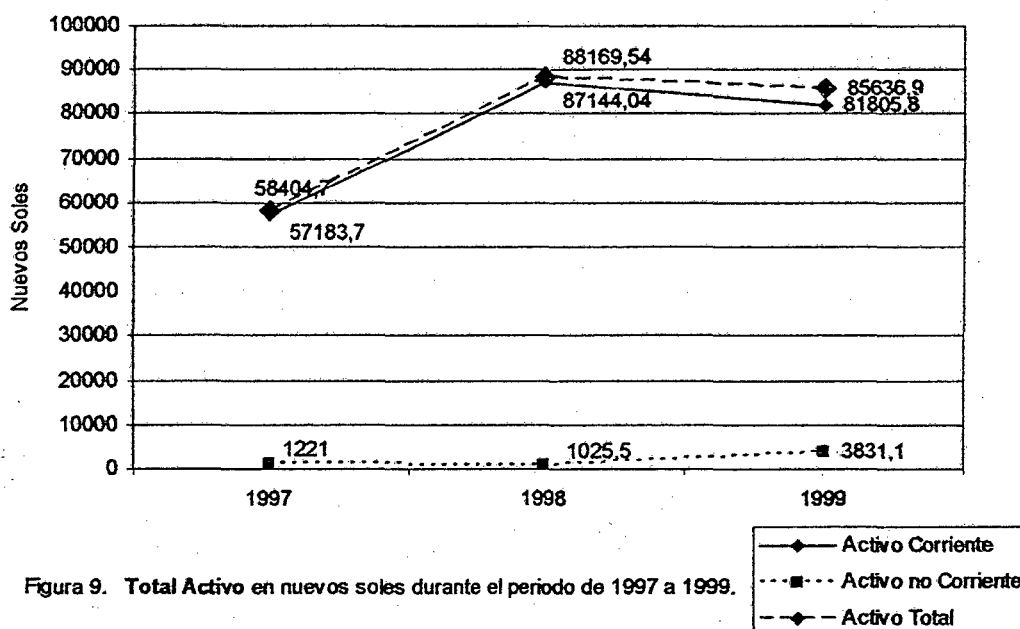
Activo no Corriente:

Aquí están todos los bienes de propiedad sean tangibles ó intangibles que no pueden ser convertidos en efectivo en el corto plazo, y que serán utilizados para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

El primer componente que no cambia es el rubro inmuebles, maquinaria y equipo.

Como segundo componente tenemos a las cargas diferidas.

Y el tercer componente se encuentra en la depreciación y amortización acumulada, que lógicamente siempre va aumentar negativamente, disminuyendo el componente inmueble, maquinaria y equipo.



6.1.2 Pasivo:

El pasivo está conformado por todas las obligaciones ó deudas que la ferretería tiene con terceras personas, es por eso que se presenta de menor a mayor estabilidad, cuando un recurso va permanecer a disposición de la empresa por un espacio de tiempo más prolongado.

Por lo tanto se clasifica en dos:

Pasivo Corriente:

El pasivo Corriente está referido a las obligaciones que deben ser canceladas dentro de un año ó dentro del ciclo normal del negocio. Para el caso de la ferretería se cuenta solamente con los tributos por pagar que según la tasa de participación porcentual representó menos del 1 por ciento para los años 1997 y 1999 y para el año 1998 representó casi un 10 por ciento.

Pasivo no Corriente:

El pasivo no Corriente está referido a deudas u obligaciones cuyo plazo de vencimiento es mayor de un año, pero para el caso de la ferretería sólo se cuenta con el beneficio social del trabajador, que según la tasa de participación porcentual está representa menos del 3 por ciento –tal vez por que existe un solo trabajador. Y según la tasa de crecimiento relativa, este componente se incrementa por los beneficios acumulativos que recibe el trabajador.

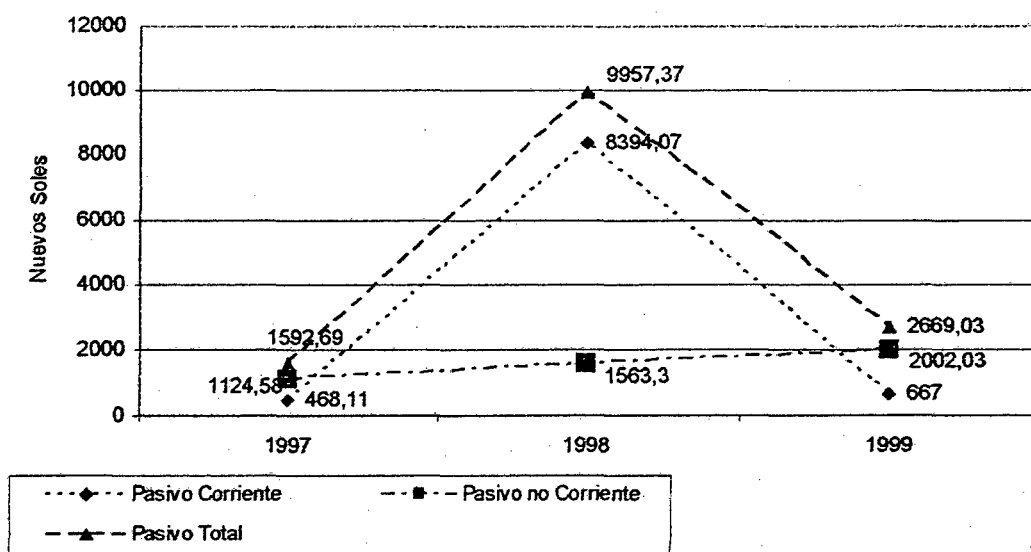


Figura 10. Pasivo Total en nuevos soles durante el periodo de 1997 a 1999.

Patrimonio:

Está constituido por todas las partidas que representan los aportes de los socios, así como los excedentes generados por las operaciones de la empresa; pero para el caso de una empresa unipersonal como esta, el aporte sólo le da el propietario.

El primer componente que aparece es el de Capital que no varía, por eso la tasa de crecimiento porcentual no se incrementa, mientras que con la tasa de participación fluctúa entre 39 a 60 por ciento.

Luego tenemos a los resultados acumulados; y dentro de ello a la utilidad del ejercicio, que según la tasa de participación porcentual está entre 5 a 25 por ciento, pero el año en que la empresa obtuvo mayor utilidad fue el año 1998 –algo que se explicará más adelante- a través de los ratios. Según la tasa de crecimiento tuvo un enorme incremento en el año 1998 pero luego disminuyó en el año 1999.

El total patrimonio según la tasa de participación porcentual representa siempre más del 80 por ciento, debido a que el total pasivo es siempre menor; la tasa de crecimiento porcentual en este punto revela un incremento en el año 1998 y 1999 que no baja del 35 por ciento con respecto a 1997.

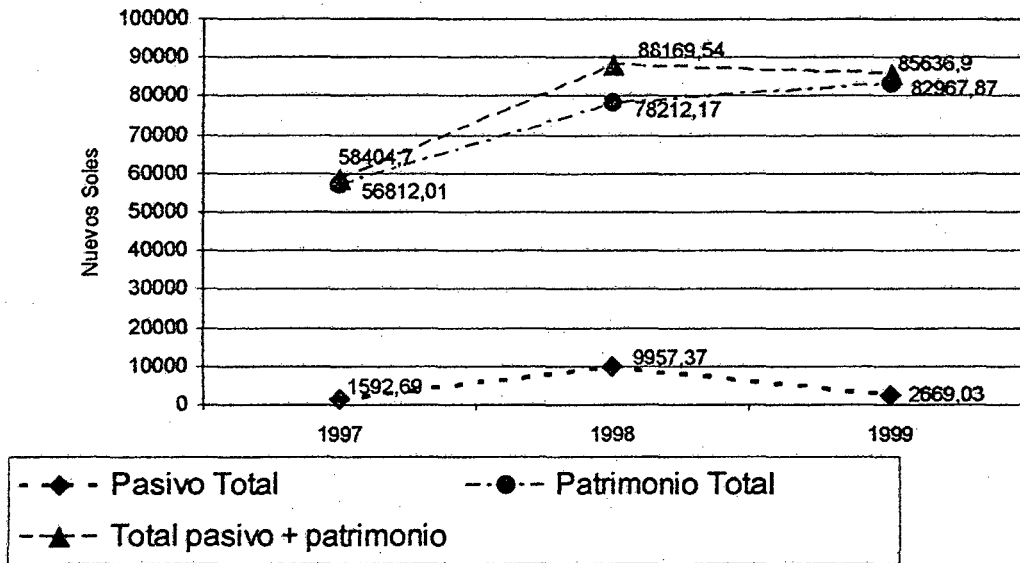


Figura 11. Total Pasivo más Patrimonio en nuevos soles durante el periodo de 1997 a 1999.

6.1.3 Capital de Trabajo:

Otro análisis que se desprende del balance general, es analizar el capital de trabajo de la empresa. "La importancia que radica del estudio del capital de trabajo de una empresa, es porque permite determinar los recursos que la empresa cuenta para hacer frente a sus obligaciones corrientes así mismo determinar si existe un exceso de capital de trabajo neto que representa el grado de soltura que tiene la empresa y que no se encuentra comprometida con capitales ajenos, permitiéndole a la empresa orientar sus recursos en operaciones que sean de su conveniencia". (23)

Capital de Trabajo Bruto:

"Este capital es utilizado por los analistas financieros y equivale solamente al total de los activos corrientes ó circulantes". (24)

(23) Giraldo Jara, Demetrio. 1997. "Estados Financieros: teoría y práctica". Editorial San marcos. Lima-Perú. Pg 106

(24) Bernstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de Análisis Financiero". Editorial IRWIN. España. Pg. 145

Dentro del Capital de Trabajo Bruto ó activo corriente, encontramos a los componentes anteriormente visto que son Caja y Bancos y a las Existencias. Caja y Bancos que tiene más del 50 por ciento del total capital de trabajo bruto, y el resto lo tiene existencia –según la tasa de participación porcentual- que sólo para en año 1997 fue de 47.63 por ciento, mientras que en los años siguientes disminuyo –porque el gerente compró menos mercaderías debido a recesión que vivía el país- enormente.

Capital de Trabajo Neto:

Es un fondo de rotación que “permite medir el riesgo de insolvencia técnica de la empresa. Cuanto más solvente ó líquida es la empresa, menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de su vencimiento”.⁽²⁵⁾

Para el caso de la ferretería, el capital de trabajo neto tuvo una tasa de crecimiento positiva debido principalmente al incremento en el componente Caja y Bancos, y eso se verifica en la tasa de participación de cada año, en donde Caja y Bancos representa más del 50 por ciento.

(25) ECON. Abad Gonzáles, Víctor. 1998. “Proyectos de inversión.” Ediciones y Distribuciones “MAS”. Perú. Pg 91.

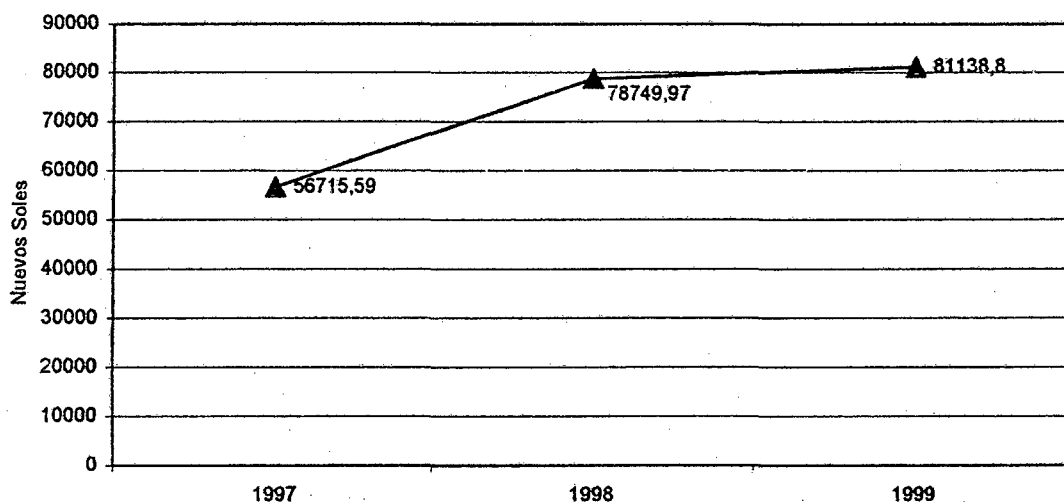


Figura 12. Capital de Trabajo Neto expresado en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999.

6.1.4 Estado de Origen y Aplicación de los Fondos:

"Este estado tiene como objetivo presentar la variación del capital de trabajo neto habido de un periodo a otro, como consecuencia de las operaciones de la empresa indicando sus orígenes y aplicaciones".⁽²⁶⁾

(26)

Econ. Abad Gonzáles, Víctor. 1998. "Proyectos de Inversión". Ediciones y Distribuciones "MAS". Perú. Pg.106

RUBROS	Valor Abs. 1997	Valor Abs. 1998	Tasa de Crecimiento								
			Fuentes 98/97			Usos 98/97					
			N. Soles	Tasa de Partic.	Clasificación (Según tasa de participación)			N. Soles	Tasa de Partic.	Clasificación (Según tasa de Participación)	
				Fuentes Intern.	Fuent. Extern. C/P	Fuent. Extern. L/P			Uso Financiero	Uso Real	
ACTIVO											
Activo Corriente											
10 Caja y bancos	29946,1	74236,66						44290,57	100	100	
20 Existencias	27237,6	12907,38	14330,23	32,36	32,36						
Total Activo Cte	57183,7	87144,04									
Activo no Cte											
33 Inmue.Maqu.,Equip.	1955	1955									
38 Cargas diferidas	0	0									
39 Deprec. Y Amort. Acum.	-734	-929,5	195,5	0,44	0,44						
Total Activo no Cte	1221	1025,5									
Total Activo	58404,7	88169,54									
PASIVO											
Pasivo Corriente											
40 Tributos por pagar	468,11	8394,07	7925,96	17,90	17,90						
Total Pasivo Cte	468,11	8394,07									
Pasivo no Cte											
47 Benef. Soc. de los trabaj.	1124,58	1563,3	438,72	0,99	0,99						
Total Pasivo no Cte	1124,58	1563,3									
Patrimonio											
50 Capital	35033	35033									
59 Resultados Acum.	21779	43179,17									
Utilidad del año Anterior	13239	21779,01	8540	19,28	19,28						
Utilidad del Ejercicio	8540	21400,16	12860,16	29,04	29,04						
Total Patrimonio	56812	78212,17									
Total Pas+Patrim.	58404,7	88169,54									
TOTAL			44290,57	100,00	100,00			44290,57			

FUENTE: Estados Financieros de la Ferrería "El Herraje"

De 1998 con respecto a 1997:

De todas las fuentes 98/97 revela que el primer rubro en otorgar más fondos fue existencias –ya que su tasa de crecimiento fue de 32.36 por ciento- debido a que la ferretería compró muy poco y menos en el año 1998 con respecto a 1997, y vendió gran parte de las mercaderías que compró en el año 1998 y las que compró en el año 1997. La otra fuente –que otorgo mayores fondos- es la utilidad del ejercicio debido a su incremento, teniendo una tasa de crecimiento de 29.04 por ciento. Existen otros rubros que también participaron para otorgar fondos.

Dentro de los Usos de los fondos encontramos solamente al componente Caja y Bancos, absorbiendo el 100 por ciento según la tasa de crecimiento de 1998 con respecto a 1997.

Para la clasificación de las fuentes y usos de los fondos de la ferretería, nos encontramos con dos casos particulares. El primero es que el total de sus fuentes son internas, eso me señala que todo el dinero provino de la misma empresa, es decir de las propias operaciones que generó en 1998 con respecto a 1997. Todo ese fondo que pudo recaudar lo destino a un solo uso financiero que es Caja y Bancos, debido a que para 1998 dicha empresa no incrementó sus existencias, motivado por la inestabilidad de la economía Peruana, producto de las crisis financieras de otros países.

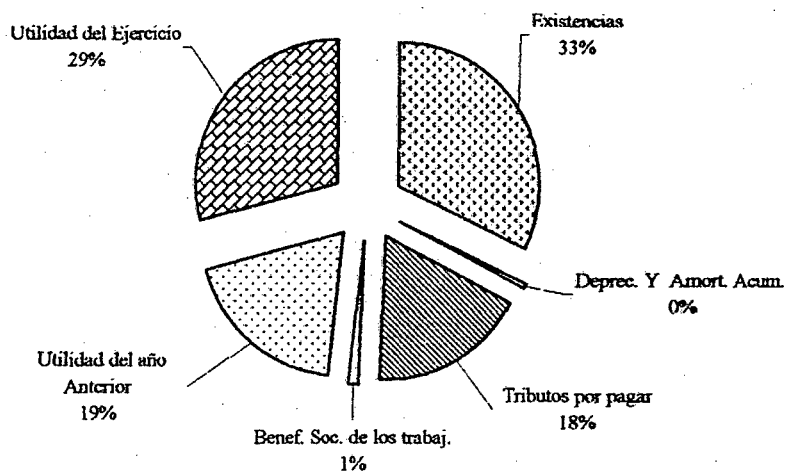


Figura 13. Fuentes 98/97 (porcentajes)

De 1999 con respecto a 1998:

Según la tasa de crecimiento, revela que el componente Caja y Bancos es una de las fuentes 99/98 que otorgó un aproximado de 19.41 por ciento del total, También encontramos como fuentes a las existencias –producto de la disminución a que fue sometida- y cuya tasa de crecimiento fue de 0.09 por ciento.

RUBROS	Valor Abs. 1998	Valor Abs. 1999	Tasa de Crecimiento						
			Fuentes 99/98			Usos 99/98			
			N. Soles	Tasa de Partic.	Clasificación (Según tasa de participación)			N. Soles	Tasa de Partic.
		Fuentes Intern.	Fuent. Extern. C/P	Fuent. Extern. L/P			Uso Financiero	Uso Real	
ACTIVO									
Activo Corriente									
10 Caja y bancos	74236,66	68922,7	5313,96	19,41	19,41				
20 Existencias	12907,38	12883,1	24,28	0,09	0,09				
Total Activo Cte	87144,04	81805,8							
Activo no Cte									
33 Inmue.Mequ.,Equip.	1955	1955							
38 Cargas diferidas	0	3001,1				3001,1	10,96	10,96	
39 Deprec. Y Amort. Acum.	-929,5	-1125	195,5	0,71	0,71				
Total Activo no Cte	1025,5	3831,1							
Total Activo	88169,54	85636,9							
PASIVO									
Pasivo Corriente									
40 Tributos por pagar	8394,07	667				7727,07	28,23	28,23	
Total Pasivo Cte	8394,07	667							
Pasivo no Cte									
47 Benef. Soc. de los trabaj.	1563,3	2002,03	438,73	1,60	1,60				
Total Pasivo no Cte	1563,3	2002,03							
Patrimonio									
50 Capital	35033	35033							
59 Resultados Acum.	43179,17	47934,9							
Utilidad del año Anterior	21779,01	43179,2	21400,19	78,18	78,18				
Utilidad del Ejercicio	21400,16	4755,7				16644,46	60,81	60,81	
Total Patrimonio	78212,17	82967,9							
Total Pas+Patrim.	88169,54	85636,9							
TOTAL			27372,66	100,00	100,00	27372,63	100,00	100,00	

FUENTE: Estados Financieros de la Ferrería "El HerraJe"

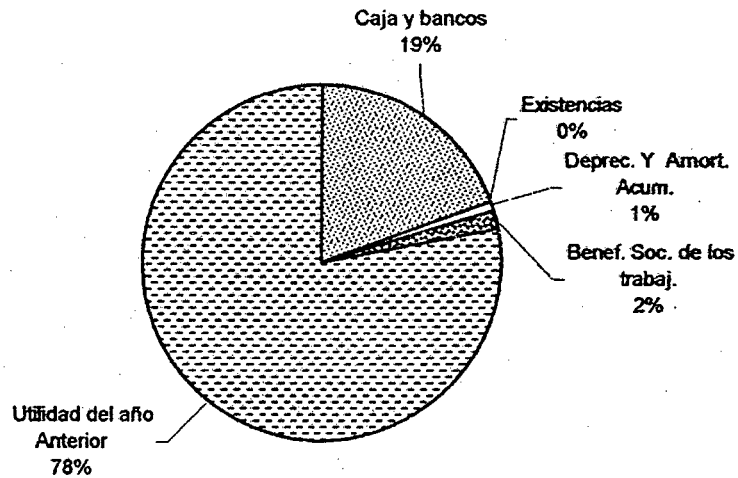


Figura 14. Fuentes 99/98 (porcentajes)

Ahora en usos de los fondos encontramos que está dividido en tres partes, uno de ellos y el primero al que se le asigno mayores recursos fue la utilidad del ejercicio, debido a que disminuyo en 1999 con respecto a 1998; el segundo en importancia es los tributos por pagar en donde la empresa asigno el 28.23 por ciento del total de las fuentes, con la finalidad de pagar dichos tributos, es por eso que disminuyeron.

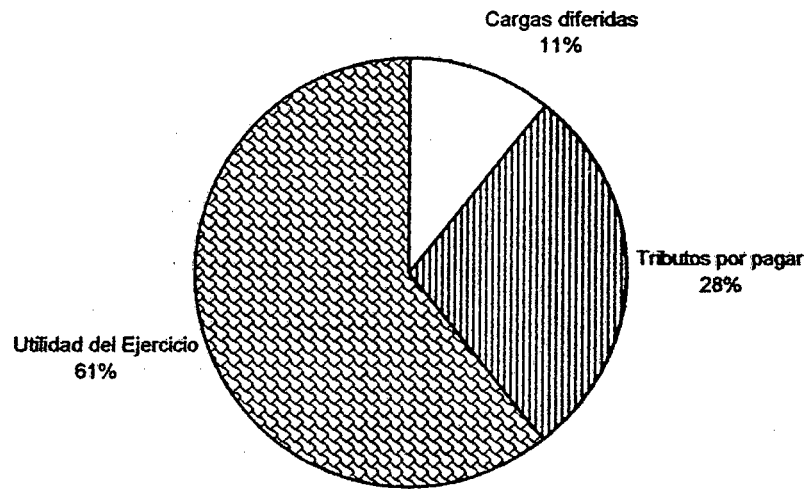


Figura 15. Usos 99/98 (porcentajes)

En la clasificación de las fuentes y usos de los fondos podemos apreciar los mismos casos especiales anteriormente mencionados –y creo que es una particularidad de toda empresa comercial detallista- debido a que todas las fuentes de 1999 con respecto a 1998 –mencionadas anteriormente- son internas, eso me indica que todo el dinero provino de las propias operaciones que la empresa realizó en 1999 con respecto a 1998. El dinero que la empresa comercial detallista pudo originar fue aplicado en su totalidad a usos financieros.

6.2 Estado de Ganancias y Pérdidas de la Empresa en estudio

Es un estado netamente económico y dinámico, que tiene por objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un tiempo determinado, es decir, "presenta un resumen de su rentabilidad a través del tiempo".⁽²⁷⁾

En el caso de la empresa comercial detallista, sólo se analizará sus estados de ganancias y pérdidas para los años de 1997, 1998 y 1999.

(27) Bemstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de Análisis Financiero". Editorial IRWIN. España. Pg. 145

6.2.1 Estado de Ganancias y Perdidas –Por Función-:

Este es un estado financiero que tiene una presentación netamente administrativa; para efectos de toma de decisiones, muestra los ingresos con sus respectivos costos con la finalidad de presentar resultados operacionales y no operacionales.

Cuadro 5. Estado de Ganancias y Perdidas -por función- de Bazar y Ferretería "El Herraaje" al 31 de diciembre (Nuevos Soles)

RUBROS	AÑO 1997		AÑO 1998			AÑO 1999		
	IMPORTE	Tasa de Participac.	IMPORTE	Tasa de Participac.	Tasa de Crecim. % (98/97)	IMPORTE	Tasa de Participac.	Tasa de Crecim. % (99/97)
VENTAS NETAS	184183,44	100,00	126338,36	100,00	-31,41	83807,26	100,00	-54,50
COSTO DE VENTAS	-162103,9	-88,01	-81539,83	-64,54	-49,70	-56261,79	-67,13	-65,29
UTILIDAD BRUTA	22079,51	11,99	44798,53	35,46	102,90	27545,47	32,87	24,76
GASTOS DE OPERACIÓN:	-12441,93	-6,76	-16747,62	-13,26	34,61	-21020,97	-25,08	68,95
1)Gastos de Administr.	-7934,78	-4,31	-16747,62	-13,26	111,07	-15756,27	-18,80	98,57
2)Gastos de Ventas	-4507,15	-2,45	0	0,00	-100,00	-5264,7	-6,28	16,81
UTILIDAD DE OPERACIÓN	9637,58	5,23	28050,91	22,20	191,06	6524,5	7,79	-32,30
Otros Ingresos y Egresos:	2562,42	1,39	2738,25	2,17	6,86	434,2	0,52	-83,06
1)Ingresos Financieros		0,00		0,00			0,00	
2)Otros Ingresos								
Excepcionales	2562,42	1,39	2738,25	2,17	6,86	795,2	0,95	-68,97
3)Gastos Financieros		0,00		0,00			0,00	
4)Otros Gastos Excepcionales		0,00		0,00		-361	-0,43	
UTILIDAD ANTES DE								
IMPUESTO A LA RENTA	12200	6,62	30789,16	24,37	152,37	6958,7	8,30	-42,96
IMPUESTO A LA RENTA	-3660	-1,99	-9389	-7,43	156,53	-2203	-2,63	-39,81
UTILIDAD NETA DEL								
EJERCICIO	8540	4,64	21400,16	16,94	150,59	4755,7	5,67	-44,31

Fuente: Estados Financieros de la Ferretería "El Herraaje"

Ventas Netas:

Las ventas netas de la empresa comercial detallista fueron disminuyendo debido a que el acontecer nacional iba empeorando poco a poco – pero más- para las micro y pequeñas empresas, provocado por las crisis financieras que aconteció en diferentes países. Además que ha nivel local, la competencia crecía en número y se hacía más sólida, afectando de esta manera al nivel de ventas de la ferretería.

Así tenemos que las ventas para 1997 estuvieron en 184183.44 nuevos soles, en 1998 llegó a 126338.36 nuevos soles y para 1999 fue de 83807.26 nuevos soles, como se podrá comparar con respecto al año base –que es 1997-, la tasa de crecimiento 98/97 fue de -31.41 %, que para 99/97 aumentó este porcentaje negativo a 54.50 %. Y en la gráfica se puede observar mejor, dicho comportamiento.

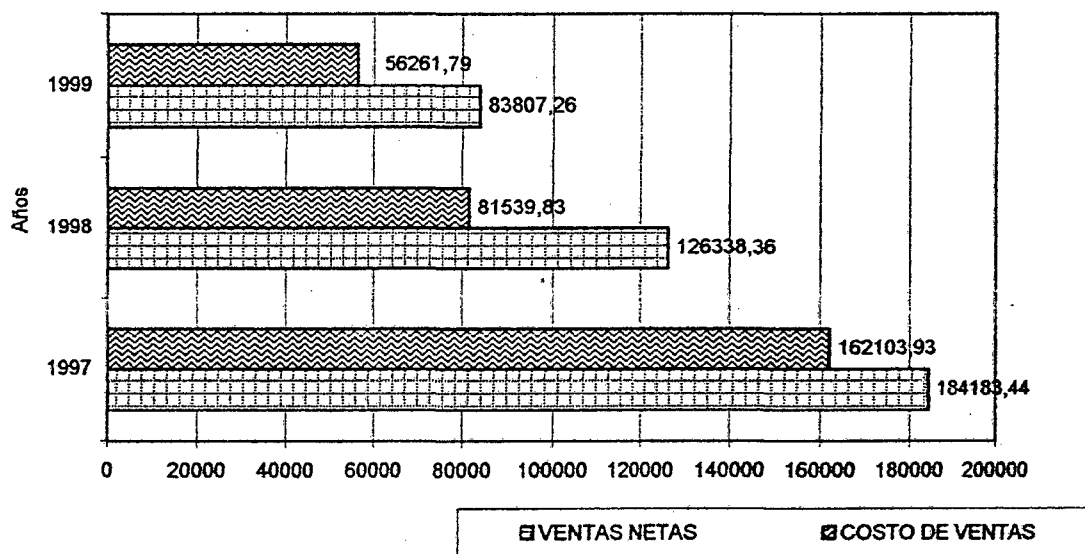


Figura 16. Comparación de los costos con las ventas de la ferretería expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999.

Costo de Ventas:

Provocado por el incremento de la competencia que se empezaba a apreciar a partir de esos años (1997, 1998 y 1999) y por el poco favorable acontecer nacional (provocado por las crisis financieras de países influyentes a nivel mundial), el gerente general de la empresa comercial en estudio decidió disminuir sus compras de mercaderías –que más adelante se analizará- y eso se ve reflejado en la disminución de sus costos de ventas. Tal afirmación se verifica en los datos numéricos del costo de ventas que para 1997 estuvo en 162103.93 nuevos soles, en 1998 llegó a 81539.83 nuevos soles y para 1999 estuvo en 56261.79 nuevos soles.

Impuesto a la Renta:

El impuesto a la renta que pagó la empresa al estado es muy fluctuante y eso va a depender del monto de la utilidad antes de pagar dicho impuesto. Para 1997 la empresa pagó 3660 nuevos soles, en 1998 fue de 9389 nuevos soles y finalmente para 1999 llegó a 2203 nuevos soles.

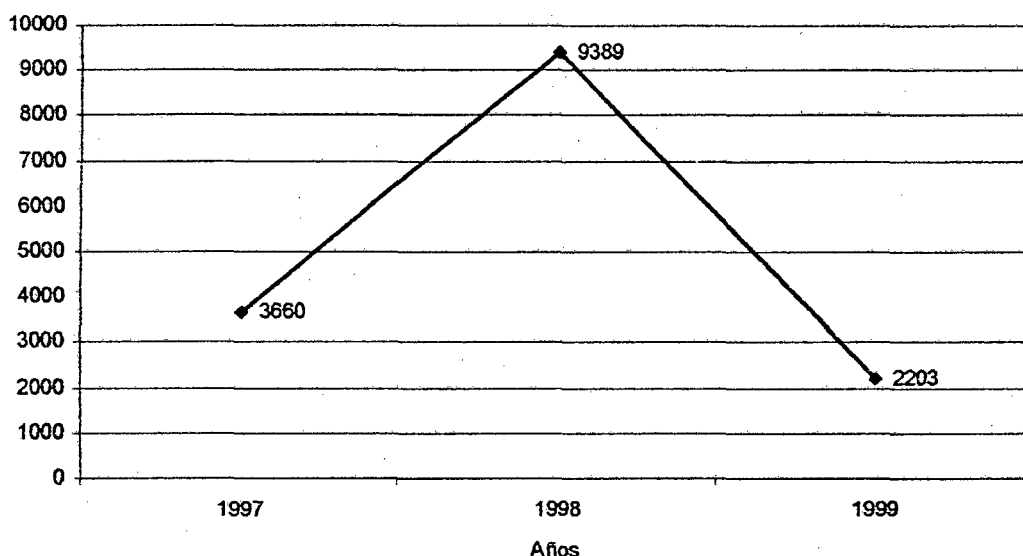


Figura 17. Impuesto a la Renta expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999.

Utilidad Neta del Ejercicio:

Para los años 1997, 1998 y 1999 la ferretería tuvo una variación de su utilidad neta, así tenemos que el pico fue en el año 1998 con 21400.16 nuevos soles, este resultado fue a pesar de lo que aconteció a nivel internacional con la crisis asiática y la crisis rusa. Además influyó —enormemente— de que la ferretería halla comprado gran cantidad de mercaderías en el año 1997 y disminuya en el año 1998, vendiendo las mercaderías que compró en el año 1998 más las que quedaban en el año 1997.

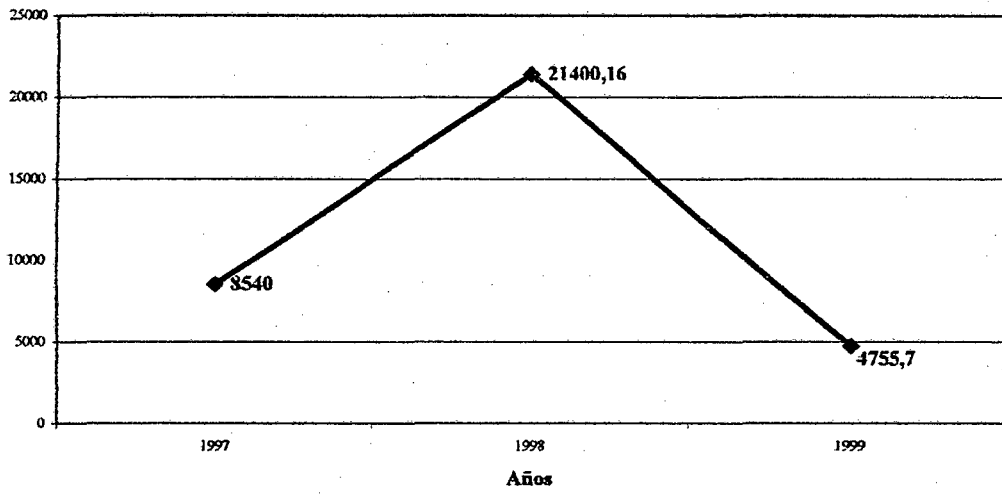


Figura 18. Utilidad neta del ejercicio expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999.

6.3 Demostración de la Hipótesis y comparación de los Índices de la Empresa en estudio con la empresa proveedora:

6.3.1 Demostración de la Hipótesis:

Para ello sólo tomaré algunos ratios sacados de los estados financieros de la ferretería.

La hipótesis se representa mediante la siguiente relación:

Rentabilidad = f (Liquidez, Riesgo)

- +

La empresa comercial detallista en el año 1997 tenía una elevada liquidez porque su venta de mercaderías fue abundante –y esto se puede corroborar con el monto de sus ventas-, por ello es que tenía dinero para solventar la compra de sus mercaderías y quedarse con algo más en efectivo, por lo tanto su riesgo de ser insolvente era bajo; por eso –como dicen que todo tiene su precio- es que su rentabilidad fue baja.

La empresa comercial detallista en el año 1998 vendió abundante mercaderías, aunque menos que en el año anterior –y esto se puede corroborar con el monto de sus ventas-, teniendo dinero mayormente para pagar la compra de sus mercaderías y quedándose con un estrecho margen de liquidez y su riesgo de ser insolvente era elevado; estas dos causas motivaron a que su rentabilidad sea elevada.

La ferretería en el año 1999 disminuyó el monto de sus ventas con respecto al año anterior –por la abundante competencia que hay en el jirón-, manteniendo gran cantidad de dinero en caja, debido a que sus compras eran cada vez menores, por ello es que su liquidez era elevada y su riesgo de insolvencia era bajo, todo ello permitió que su rentabilidad sea baja.

6.3.2 Ratios Financieros:

Los ratios financieros son útiles para quien desee conocer el desempeño financiero y contable de la empresa comercial ó de servicios. Los ratios financieros permiten determinar la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa. Para que sean útiles deben ser comparados en distintos niveles, analizados a través de la evolución del tiempo, mediante una razón estándar interna (que es bueno pero no es lo óptimo), y también comparándolo con razones estándares externas de empresas dedicadas a la misma actividad, ya sea comercial ó de servicios (que es lo óptimo).

A los ratios financieros se ha clasificado según su actividad u objetivo en: Ratios de Liquidez, de Solvencia, de Gestión y de Rentabilidad.

6.3.3 Análisis de los Ratios Financieros de la Ferretería:

Se ha visto conveniente clasificar de la siguiente manera, de acuerdo al análisis económico y financiero de la empresa:

Cuadro 6. Razones simples de bazar y ferretería "El Herraaje"

	1997 (31/12)		1998 (31/12)		1999 (31/12)		Razon Estandar (Geom.)
	R. Simple	Evaluación	R. Simple	Evaluación	R. Simple	Evaluación	
A) INDICES DE LIQUIDEZ (Nuevos Soles)							
1) Liquidez total	122,15868	Liquidez Elevada	10,38169	Baja Liquidez	122,64738	Liquidez Elevada	53,77951579
2) Prueba Ácida	63,97234	Liquidez Elevada	8,84394	Baja Liquidez	103,33241	Liquidez Elevada	38,81130039
3) Prueba Super Ácida	63,97234	Liquidez Elevada	8,84394	Baja Liquidez	103,33241	Liquidez Elevada	38,81130039
B) RATIOS DE SOLVENCIA Ò APALANCAMIENTO (Nuevos Soles)							
4) Endeudamiento Patrimonial Total	0,02803	Bajo Riesgo	0,12731	Elevado Riesgo	0,03217	Bajo Riesgo	0,04860104
5) Endeudamiento Patrimonial de C/P	0,00824	Bajo Riesgo	0,10732	Elevado Riesgo	0,00804	Bajo Riesgo	0,019228909
6) Endeudamiento del Activo Total	0,02727	Bajo Riesgo	0,11293	Elevado Riesgo	0,03117	Bajo Riesgo	0,045787165
7) Autonomía Financiera	0,97273	Bajo Riesgo	0,88707	Elevado Riesgo	0,96883	Bajo Riesgo	0,942032588
C) RAZONES DE GESTIÓN Ò DE ACTIVIDAD (Días, Veces)							
8) Rotación Caja y Bancos (Días)	58,53182	Buena Gest.	211,53669	Mala Gest.	296,06241	Mala Gest.	154,1890979
9) Periodo de Inmovilización del Inventario (Días)	60,48922	Buena Gest.	56,98634	Buena Gest.	82,43443	Mala Gest.	65,74344579
10) Rotación Periodo Anual de Inventarios (Veces)	5,95147	Buena Gest.	6,3173	Buena Gest.	4,3671	Mala Gest.	5,475825867
11) Rotación del Activo Total (Veces)	3,15	Buena Gest.	1,4329	Mala Gest.	0,9786	Mala Gest.	1,640755552
D) INDICES DE RENTABILIDAD (N.S.)							
12) Rentabilidad Neta de Ventas Netas	0,04637	Rentab. Baja	0,16939	Rentab. Alta	0,05675	Rentab. Baja	0,076388898
13) Rendimiento Neto sobre el Capital	0,24377	Rentab. Baja	0,61086	Rentab. Alta	0,13575	Rentab. Baja	0,272408462
14) Rentabilidad Neta Sobre los Activos	0,14622	Rentab. Alta	0,24272	Rentab. Alta	0,0555	Rentab. Baja	0,125353109
15) Rentabilidad Neta Sobre el Patrimonio	0,15032	Rentab. Alta	0,27362	Rentab. Alta	0,05731	Rentab. Baja	0,133085785

FUENTE: Estados Financieros de la Ferretería "El Herraaje" (Cuadro 2 y cuadro 5)

A) Ratios de Liquidez:

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo. Por ello los ratios de liquidez están directamente relacionados con la política de créditos, tanto en compras como en ventas. Para analizar la evolución de la liquidez, se ha elaborado los ratios de Liquidez total, Prueba Ácida y Prueba Súper Ácida.

Liquidez Total:

“Llamada también liquidez general ó razón circulante, muestra la habilidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes”.⁽²⁸⁾ Su formula proviene de un cociente, de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. Según el cuadro muestra una fluctuación de esta razón estática y financiera ya que en 1997 fue de 122.16 nuevos soles, para 1998 llega a 10.38 nuevos soles y en 1999 estuvo en 122.65 nuevos soles, y eso fue debido al incremento del componente Caja y Bancos a pesar de la disminución de las existencias por las menores compras que realizo el gerente general en los años siguientes a 1997. Lo que significa que el establecimiento comercial a tenido una mayor libertad para cubrir sus deudas de corto plazo.

(28) Bernstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de Análisis Financiero". Editorial IRWIN. España. Pg. 152

Prueba Ácida:

Es "una medida más conservadora de la liquidez de una empresa"⁽²⁹⁾, porque supone la inclusión de los activos que se pueden convertir con mayor rapidez en efectivo.

Su fórmula proviene de un cociente, en donde en el numerador está la diferencia del activo corriente menos inventario y en el denominador está el pasivo corriente. Esta razón estática y financiera muestra que en el año 1997 fue de 63.97 nuevos soles, disminuyendo para el año 1998 a 8.84 nuevos soles y aumentando enormemente en el año 1999 a 103.33 nuevos soles. De estos 3 años, si comparamos con su razón estándar interna, sólo los años 1997 y 1999 fueron de una liquidez elevada más conservadora, debido al incremento del dinero que existió en Caja y Bancos a pesar de que las ventas empezaron a disminuir a partir de 1997 –considerado año base para el estudio- producto del aumento de la competencia a nivel local; esto significa –para el establecimiento comercial- que a pesar de las existencias que tenía en su inventario, tenía más dinero para cubrir sus deudas de corto plazo para los años anteriormente mencionados.

(29) Bernstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de Análisis Financiero". Editorial IRWIN. España., Pg. 155

Prueba Súper Ácida:

También conocido como liquidez absoluta ó prueba defensiva, este ratio puede medir la capacidad de pago de la empresa en muy corto plazo. Su formula proviene de un cociente, en donde en el numerador está el componente Caja y Bancos, y en el denominador está el componente pasivo corriente.

Lo que caracterizó ha toda empresa comercial detallista pequeña, es que no tiene cuentas por cobrar mayores de 30 días, es por eso que se encuentra que el valor numérico en esta prueba sea igual que la anterior. Esta razón estática y financiera muestra que en el año 1997 fue de 63.97 nuevos soles, en 1998 fue de 8.84 nuevos soles y para 1999 llegó a 103.33 nuevos soles.

Esto significa que en los tres años, si comparamos con su razón estándar interna, sólo los años 1997 y 1999 fueron periodos en donde la empresa tenía mayor capacidad de pago en el muy corto plazo, ya que la gerencia dispuso tener dinero que le sobraba después de pagar sus cuentas, en caja, y no invertir mucho en mercadería, es por eso que las existencias disminuyen.

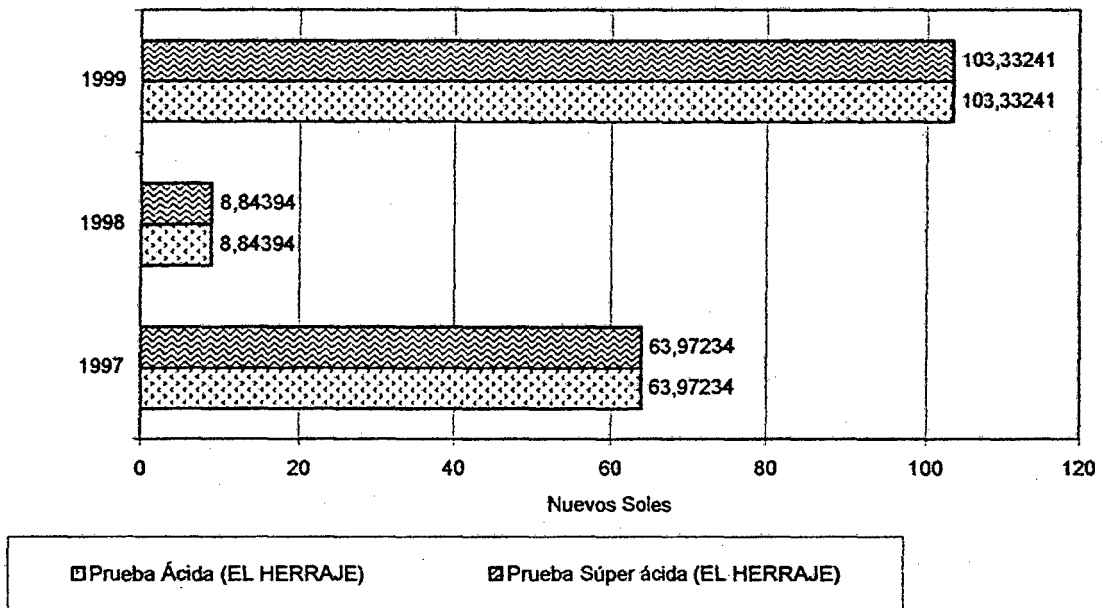


Figura 19. Índice de liquidez de la ferretería expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999,

B) Ratios de Solvencia ó Apalancamiento:

Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa, y mide implícitamente el riesgo, ya que si hay capacidad de endeudamiento quiere decir que no hay riesgo de insolvencia técnica.

Endeudamiento del Patrimonio Total:

Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa indicando el respaldo con que la empresa cuenta frente a sus deudas totales (pasivo total), con el patrimonio total. Su fórmula proviene de un cociente, en donde el numerador está el pasivo total y en el denominador se encuentra el patrimonio total. Esta razón estática y financiera muestra que en el año 1997 fue de 0.02803 de nuevo sol, en 1998 fue de 0.12731 de nuevo sol, y para 1999 llegó a 0.03217 de nuevo

sol. El cuadro muestra que la empresa a tenido un bajo riesgo –si comparamos con su razón estándar interna- para los años 1997 y 1999; significando para la empresa que esos años a habido un gran respaldo frente a sus deudas totales precisamente por la abundante liquidez que tenía en esos años.

Endeudamiento Patrimonial de Corto Plazo:

Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa, indicando el respaldo con que la empresa cuenta frente a su deuda a corto plazo solamente con el patrimonio total. Su formula, proviene de un cociente, en donde en el numerador va el pasivo corriente y en el denominador va el patrimonio total. Esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1997 fue de 0.00824 de nuevo sol, en 1998 fue de 0.10732 de nuevo sol y para 1999 fue de 0.00804 de nuevo sol. El cuadro muestra que la empresa ha tenido un bajo riesgo –si comparamos con su razón estándar interna- para los años 1997 y 1999; significando para la empresa que en esos años ha tenido un respaldo frente a sus deudas de corto plazo, precisamente por la abundante liquidez que tenía en esos años.

Endeudamiento del Activo Total:

Muestra el grado relativo en que la empresa utiliza el dinero que se pidió prestado. “Entre más alto sea esta razón deuda activos totales, mayor riesgo financiero tendrá la empresa, y más grande será su colchón de protección proporcionado a los acreedores de la empresa, y viceversa”.⁽³⁰⁾

(30) Bernstein Leopoldo. 1995. “Fundamentos de Análisis Financiero”. Editorial IRWIN. España. Pg. 157

Su formula provienē de un cociente, en donde en el numerador va el pasivo total y en el denominador va el activo total. Esta razón estática y financiera muestra que en el año 1997 fue de 0.02727 de nuevo sol, en 1998 fue de 0.11293 de nuevo sol y para 1999 fue de 0.03117 de nuevo sol. El cuadro muestra que la empresa ha tenido un bajo riesgo –si comparamos con su razón estándar interna- para los años 1997 y 1999; significando para el establecimiento que en esos años a tenido un respaldo frente a sus deudas totales, precisamente por la abundante liquidez de esos años.

Autonomía Financiera:

Este ratio indica el grado de autofinanciación de la empresa, cuanto menor sea este ratio, mayor será el riesgo de insolvencia técnica ó suspensión de pagos. Su formula proviene de un cociente, en donde en el numerador está el patrimonio total y en el denominador está los activos totales. Esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1997 fue de 0.97273 de nuevo sol, en 1998 fue de 0.88707 de nuevo sol y para 1999 estuvo en 0.96883 de nuevo sol. El cuadro muestra que la empresa ha tenido un bajo riesgo –si comparamos con su razón estándar interna- para los años 1997 y 1999; significando para la empresa comercial detallista que esos años ha tenido mayor grado de soltura para que él mismo pueda solventar sus gastos, precisamente por la abundante liquidez de esos dos años.

Nota: La autonomía financiera más el endeudamiento del activo total es igual a 1.

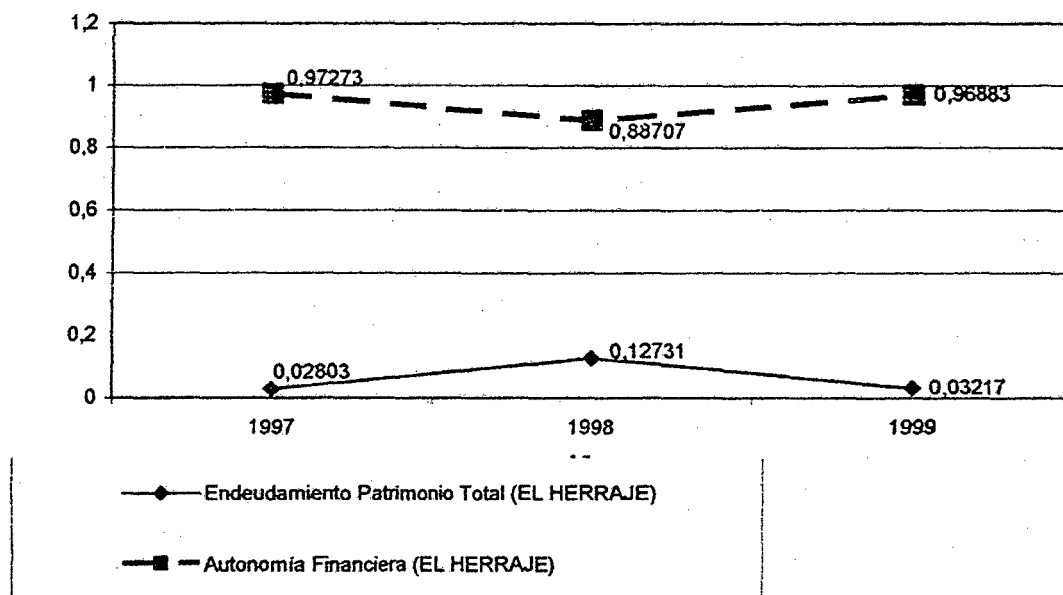


Figura 20. Ratios de solvencia ó apalancamiento de la ferretería expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 a 1999.

C) Razones de Gestión ó de Actividad:

Los ratios de gestión definen el desempeño de las diferentes áreas operativas de la empresa. Estos nos permiten conocer la rapidez con que ciertos activos se convierten en efectivo. También son conocidas como índices de actividad, de eficiencia, de cambio, ó de rotación, "mide la eficiencia en la gestión de recursos financieros de la empresa".⁽³¹⁾

(31) Econ. Abad Gonzáles, Víctor. 1998. "Proyectos de Inversión". Ediciones y Distribuciones "MAS". Perú. Pg. 77.

Rotación Caja y Bancos (días):

“Es un ratio en el cual permite medir el periodo medio en que la empresa puede cumplir sus compromisos corrientes, utilizando recursos muy líquidos”.⁽³²⁾

Su formula proviene de un cociente, en donde en el numerador está el componente Caja y Bancos y en el denominador están las ventas, a este cociente se le multiplica por 360 días. Esta razón estática-dinámica y cronológica, muestra que el año 1997 fue de 58.53 días, en 1998 fue de 211.54 días y en 1999 llegó a 296.06 días de periodo medio en que la empresa pudo cumplir sus compromisos corrientes. Y al comparar con su razón estándar interna, sólo en el año 1997 fue bueno; eso significa para la empresa, que su gerencia general realizó una buena gestión de su liquidez sólo en ese año, a pesar de que en el año 1999 también había abundante liquidez.

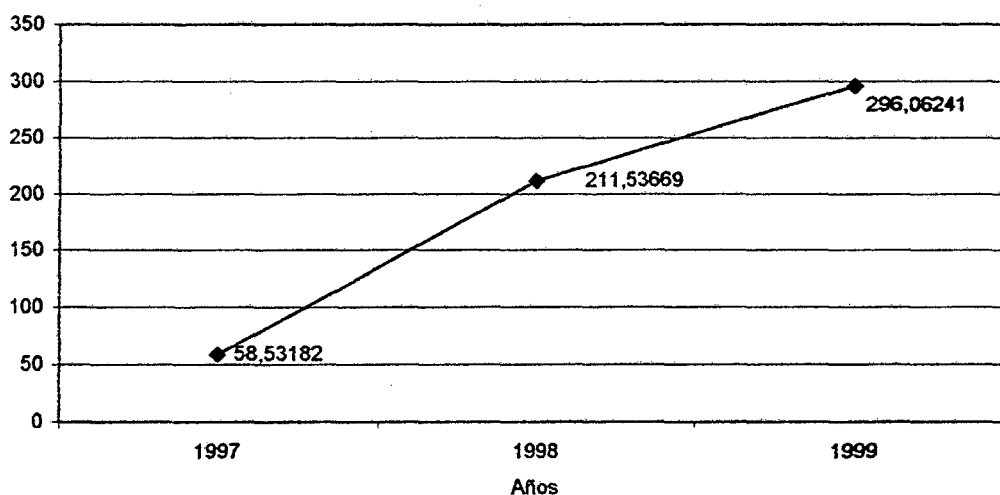


Figura 21. Rotación caja y bancos de la ferretería expresados en días, durante el periodo de 1997 a 1999.

Periodo de Inmovilización del Inventario (días):

Indica el número de días promedio en que las existencias permanecen dentro del inventario de la empresa, antes de ser convertidas en efectivo ó en cuentas por cobrar a través de las ventas, es decir, "mide la capacidad en días en promedio que toma en vender los inventarios".⁽³³⁾ Su formula es un cociente multiplicado por 360 días, en el numerador va el componente existencias ó inventario final, y en el denominador está el costo de ventas. Así tenemos que esta razón estática-dinámica y cronológica, muestra que el año 1997 fue de 60.49 días, en 1998 fue de 56.99 días y en 1999 llegó a 82.43 días, es decir ese es el periodo promedio en que las mercaderías demoraron en venderse.

Y al comparar con su razón estándar interna, sólo en los años 1997 y 1998 fueron buenos; eso significa para la empresa, que su gerencia general demoró menos días en vender sus inventarios, debido a que compraba mercaderías de salida rápida.

(32) Lugo Aban, José. 1998. "Contabilidad Administrativa: Cuaderno de Trabajos Prácticos Resueltos". Editorial "San Marcos". Lima-Perú. Pg. 93

(33) Econ. Abad Gonzáles, Víctor. 1998. "Proyectos de Inversión". Ediciones y Distribuciones "MAS". Perú. Pg. 78

Rotación Periodo Anual de Inventarios (veces):

Mide cuantas veces ha rotado ó se ha vendido el inventario durante el año, esta razón proporciona información sobre la liquidez del inventario y la tendencia a tener exceso de inventarios, para ello se debe tener en cuenta el tipo de empresa, y/o características de los productos que se comercializa. Su formula es un cociente, donde el numerador está conformado por el costo de ventas y en el denominador están las existencias ó el inventario final. El cuadro señala que sólo en los años 1997 y 1998 –en comparación con su razón estándar interna- se rotó más veces el inventario de la empresa; porque en esos años a pesar de la disminución de sus ventas, el gerente general adoptó la decisión de comprar pocas mercaderías pero de salida rápida.

Así tenemos que esta razón dinámica-estática y de rotación, muestra que en el año 1997 fue de 5.95 veces, en 1998 llega hacer 6.3173 veces y para 1999 fue de 4.3671 veces al año.

Rotación del Activo Total:

Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas, es decir, indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos totales. Su formula es un cociente, en donde en el numerador están las ventas netas y en el denominador esta el activo total.

Así tenemos que esta razón dinámica-estática y de rotación, muestra que en el año 1997 fue de 3.15 veces, en 1998 llega hacer 1.4329 veces y para 1999 fue de 0.9786 veces anualmente que roto el activo total por las diversas ventas que realizo. Y al comparar con su razón estándar interna, sólo el año 1997 fue bueno; eso significa para la empresa, que su gerencia general a utilizado

eficientemente sus activos totales, especialmente el de existencia, es por eso que tuvo abundante liquidez en el mismo año.

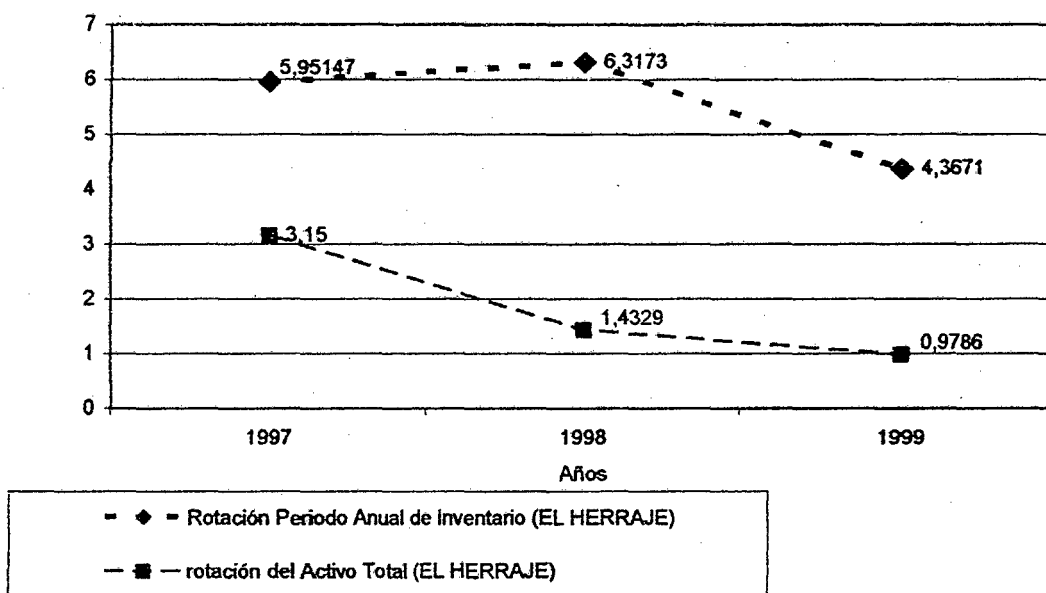


Figura 22. Rotación de los Inventarios y del Activo total de la ferretería expresados en veces al año, durante el periodo de 1997 a 1999.

D) Índices de Rentabilidad:

Mide el rendimiento financiero de la empresa en una unidad de tiempo.

Rentabilidad Neta de Ventas Netas:

Es el ingreso neto por cada nuevo sol de ventas netas. Su fórmula es un cociente, en donde en el numerador está la utilidad neta y en el denominador están las ventas netas.

Así tenemos que esta razón dinámica y financiera muestra que en el año 1997 fue de 0.046 de nuevo sol, en 1998 fue de 0.169 de nuevo sol y para 1999 llegó a ser 0.05675 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido un buen indicador sólo en el año 1998; eso significa para la empresa que su gerencia general ha realizado una gestión que permitió tener una alta rentabilidad neta sobre sus ventas netas, debido a que el gerente decidió comprar menos mercaderías en ese año, precisamente porque en el año 1997 compró abundante mercadería, y es por eso que tenía gran respaldo y con lo cual obtuvo ese elevado resultado.

Rendimiento Neto sobre el Capital:

Resume el desempeño global de la empresa; si fuera mayor que lo estándar, refleja que la administración hizo gastos eficientes. Su fórmula es un cociente, en donde en el numerador está la utilidad neta y en el denominador está el capital.

Así tenemos que esta razón dinámica-estática y financiera, muestra que en el año 1997 fue de 0.2438 de nuevo sol, en 1998 llegó a 0.61086 de nuevo sol y para 1999 estuvo en 0.13575 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, se puede decir que la empresa ha tenido un buen indicador sólo en el año 1998; eso significa para la empresa, que su gerencia general ha realizado gastos eficientes para mejorar la situación del establecimiento comercial, porque se ha visto presionado debido al elevado riesgo de insolvencia técnica que se dio en ese año para la empresa.

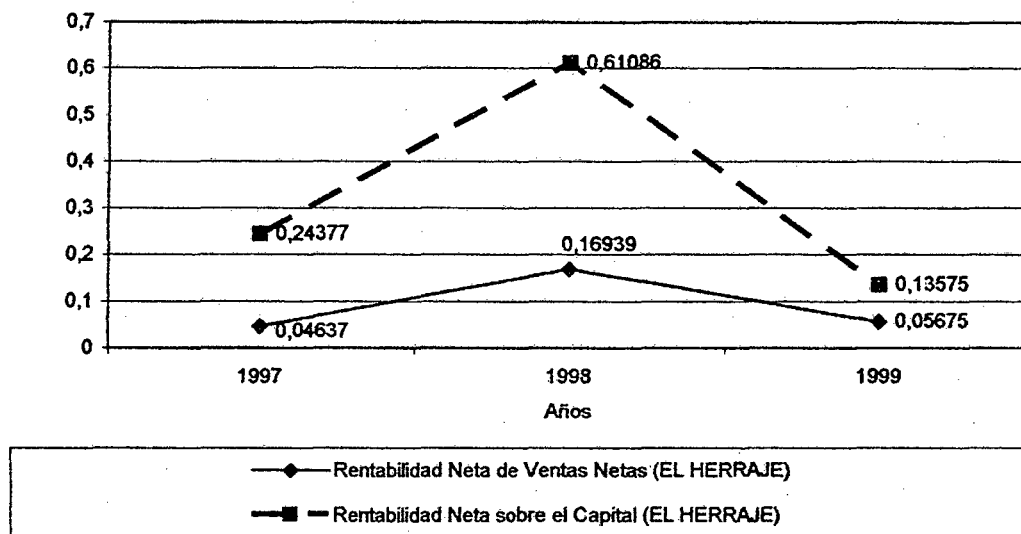


Figura 23. Ratios de Rentabilidad de la ferretería expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1997 a 1999.

Rentabilidad Neta sobre los Activos:

Es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que determina la utilidad neta que la empresa ha obtenido como resultado del empleo del activo total. Su formula es un cociente, en donde en el numerador está la utilidad neta y en el denominador esta el total de activos.

Así tenemos que esta razón dinámica-estática y financiera, muestra que el año 1997 fue de 0.14622 de nuevo sol, en 1998 llegó a 0.24272 de nuevo sol y en 1999 estuvo en 0.0555 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, se puede decir que el establecimiento comercial detallista ha tenido un buen indicador en los años 1997 y 1998; eso significa para la empresa que su gerencia general ha manejado eficientemente sus mercaderías, rotándolas las mayores veces que pudo –en promedio– permitiendo la buena marcha de la empresa.

Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio:

Relaciona la utilidad neta del ejercicio con el patrimonio de la empresa. Su fórmula es un cociente, en donde en el numerador está la utilidad neta y en el denominador está el patrimonio total.

Así tenemos que esta razón dinámica-estática y financiera, muestra que en el año 1997 fue de 0.15032 de nuevo sol, en 1998 llegó a 0.27362 de nuevo sol y en 1999 estuvo en 0.05731 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, se puede decir que la empresa detallista ha tenido un buen indicador en los años 1997 y 1998; eso significa para la empresa, que su gerencia general ha obtenido una alta rentabilidad sobre su patrimonio.

6.3.4 Análisis de los Ratios Financieros de la Empresa proveedora:

Empresa Proveedora:

La empresa proveedora se llama Fabrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A., que fabrica baterías y provee a la ferretería de dicho productos. Es una empresa comercial y por lo tanto permite ser comparada con la ferretería.

Cuadro 7. Ratios simples de la empresa Fabrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A.

	1998 (31/12)		1999 (31/12)		2000 (31/12)		2001 (31/12)		2002 (31/12)		Razon Estandar (Geom.)
	Razón	Evalua.	Razón	Evalua.	Razón	Evalua.	Razón	Evalua.	Razón	Evalua.	
A) INDICES DE LIQUIDEZ (Nuevos Soles)											
1) Liquidez total	3,328	B. Liqu.	3,506	B. Liqu.	3,504	B. Liqu.	4,517	Liq. Elev.	4,539	Liq. Elev.	3,843
2) Prueba Ácida	1,825	B. Liqu.	1,652	B. Liqu.	1,613	B. Liqu.	2,062	Liq. Elev.	2,07	Liq. Elev.	1,834
3) Prueba Super Ácida	0,35	B. Liqu.	0,384	B. Liqu.	0,495	Liq. Elev.	0,368	B. Liqu.	0,5	Liq. Elev.	0,415
B) RATIOS DE SOLVENCIA Ò APALANCAMIENTO (Nuevos Soles)											
4) Endeudamiento Patrimonial Total	0,266	Ma. Rie.	0,255	Ma. Rie.	0,249	Ma. Rie.	0,205	Men. Rie.	0,22	Men. Rie.	0,238
5) Endeudamiento Patrimonial de C/P	0,254	Ma. Rie.	0,243	Ma. Rie.	0,242	Ma. Rie.	0,182	Men. Rie.	0,192	Men. Rie.	0,221
6) Endeudamiento del Activo Total	0,21	Ma. Rie.	0,203	Ma. Rie.	0,199	Ma. Rie.	0,169	Men. Rie.	0,18	Men. Rie.	0,192
7) Autonomía Financiera	0,789	Ma. Rie.	0,797	Ma. Rie.	0,801	Ma. Rie.	0,83	Men. Rie.	0,82	Men. Rie.	0,807
C) RAZONES DE GESTIÓN Ò DE ACTIVIDAD (Días, Veces)											
8) Rotación Caja y Bancos (Días)	17,148	B. Gest.	18,715	B. Gest.	24,758	M. Gest.	16,017	B. Gest.	23,283	M. Gest.	19,695
9) Periodo de Inmovilización del Inventario (Días)	123,69	B. Gest.	151,55	B. Gest.	160,82	B. Gest.	178,11	M. Gest.	201,39	M. Gest.	160,986
10) Rotación Periodo Anual de Inventarios (Veces)	2,911	B. Gest.	2,38	B. Gest.	2,24	M. Gest.	2,02	M. Gest.	1,79	M. Gest.	2,238
11) Rotación del Activo Total (Veces)	1,477	B. Gest.	1,4327	B. Gest.	1,391	B. Gest.	1,251	M. Gest.	1,213	M. Gest.	1,349
D) INDICES DE RENTABILIDAD (N.S.)											
12) Rentabilidad Neta de Ventas Netas	0,088	R. Baja	0,0876	R. Baja	0,1018	R. Elevad.	0,088	R. Baja	0,114	R. Elevad.	0,095
13) Rendimiento Neto sobre el Capital	0,522	R. Elev.	0,535	R. Elev.	0,66	R. Elevad.	0,265	R. Baja	0,343	R. Baja	0,441
14) Rentabilidad Neta sobre los Activos	0,13	R. Elev.	0,125	R. Baja	0,142	R. Elev.	0,11	R. Baja	0,138	R. Elev.	0,128
15) Rentabilidad Neta Sobre el Patrimonio	0,165	R. Elev.	0,157	R. Baja	0,177	R. Elevad.	0,133	R. Baja	0,169	R. Elevad.	0,159

FUENTE: Estados Financieros de Fabrica Nacional de Acumuladores ETNA S.A. (Anexo 3 y anexo 4)

A) Ratios de Liquidez:**Liquidez Total:**

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera muestra que en el año 1998 fue de 3.328 nuevos soles, en 1999 llegó a 3.506 nuevos soles, para el 2000 estuvo en 3.504 nuevos soles, en el 2001 llegó a 4.517 nuevos soles y para 2002 fue de 4.539 nuevos soles. Y al comparar con sus razón estándar interna, la empresa ha tenido una liquidez total elevada sólo en los años 2001 y 2002.

Prueba Ácida:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 1.825 nuevos soles, en 1999 llegó a 1.652 nuevos, para el 2000 estuvo en 1.613 nuevos soles, en el 2001 llegó a 2.062 nuevos soles y para el 2002 fue de 2.07 nuevos soles. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ETNA S.A. ha tenido una liquidez elevada más conservadora en los años 2001 y 2002, digo esto porque no se toma en cuenta el total de sus inventarios habidos al final de cada año.

Prueba Súper Ácida:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.35 de nuevo sol, en 1999 llegó a 0.384 de nuevo sol, para el 2000 estuvo en 0.495 de nuevo sol, para el 2001 llegó a 0.368 de nuevo sol, y para el 2002 fue de 0.50 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ETNA S.A. ha tenido una elevada liquidez absoluta en los

años 2000 y 2002; significa que la empresa tuvo capacidad efectiva para pagar sus deudas en el corto plazo para esos dos periodos mencionados anteriormente.

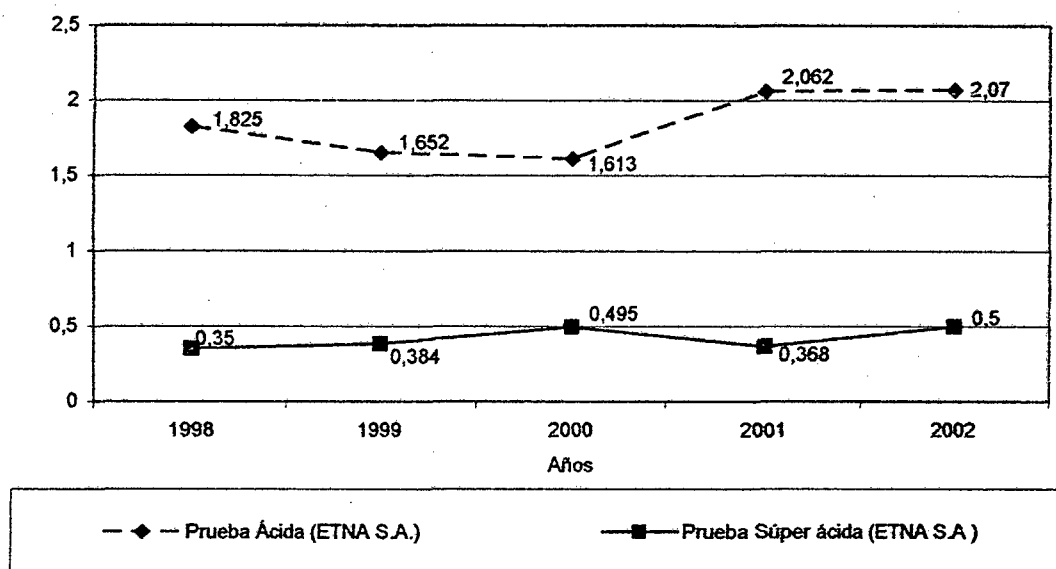


Figura 24. Índices de Liquidez de ETNA S.A. expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1998 al 2002.

B) Ratios de Solvencia ó Apalancamiento:

Endeudamiento del Patrimonio Total:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.266 de nuevo sol, en 1999 llegó a 0.255 de nuevo sol, para el 2000 estuvo en 0.249 de nuevo sol, para el 2001 llegó a 0.205 de nuevo sol y en el 2002 fue de 0.22 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido unos buenos ratios en los años 2001 y 2002; eso significa para la empresa que ha tenido un respaldo frente a sus deudas totales para los dos años mencionados.

Endeudamiento del Patrimonio de Corto Plazo:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.254 de nuevo sol, en 1999 llegó a 0.243 de nuevo sol, para el 2000 estuvo en 0.242 de nuevo sol, para el 2001 llegó 0.182 de nuevo sol y para el 2002 fue de 0.192 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido unos buenos ratios sólo en los años 2001 y 2002; eso significa para ETNA S.A. que ha tenido respaldo frente a sus deudas de corto plazo, y eso concuerda con los mismos años en que la empresa ha tenido una liquidez elevada.

Endeudamiento del Activo Total:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.21 de nuevo sol, en 1999 llegó a 0.203 de nuevo sol, para el 2000 estuvo en 0.199 de nuevo sol, en el 2001 fue de 0.169 de nuevo sol y finalmente para el año 2002 llegó a 0.18 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido unos buenos ratios sólo en los años 2001 y 2002; eso significa para la empresa, que ha tenido un bajo riesgo, porque en esos años a conseguido respaldo frente a sus deudas totales.

Autonomía Financiera:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.0789 de nuevo sol, en 1999 llegó a 0.797 de nuevo sol, para el 2000 fue de 0.801 de nuevo sol, en el 2001 llegó a 0.83 de nuevo sol y para el 2002 estuvo en 0.82 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido unos buenos ratios sólo en los años 2001 y 2002; y eso significa para la empresa que en esos dos años ha tenido el mayor grado para

poder solventar –el mismo- sus gastos, y eso concuerda con los mayores ratios de liquidez que se obtuvo para esos mismos periodos.

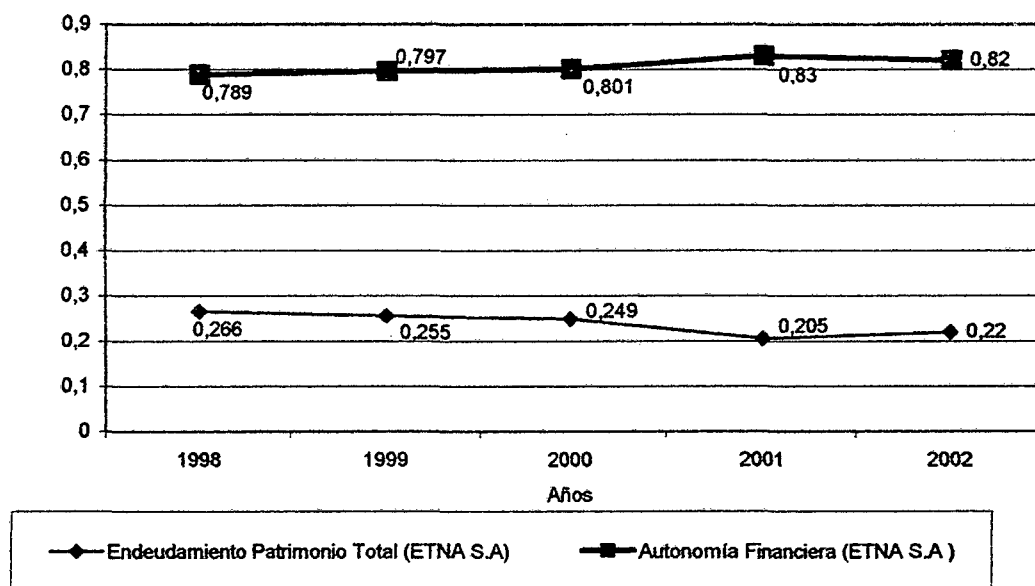


Figura 25. Ratios de Solvencia ó Apalancamiento de ETNA S.A. expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1998 al 2002.

C) Ratios de Gestión ó de Actividad:

Rotación Caja y Bancos:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática-dinámica y cronológica, muestra que en el año 1998 fue de 17.148 días, en 1999 fue de 18.715 días, para el 2000 llegó a 24.758 días, en el 2001 estuvo en 16.017 días y para el 2002 llegó a 23.283 días de periodo medio para cumplir sus compromisos corrientes. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido buenos ratios en los años 1998, 1999 y 2001; eso quiere decir para la empresa, que su gerencia general ha realizado una buena gestión de su activo más líquido.

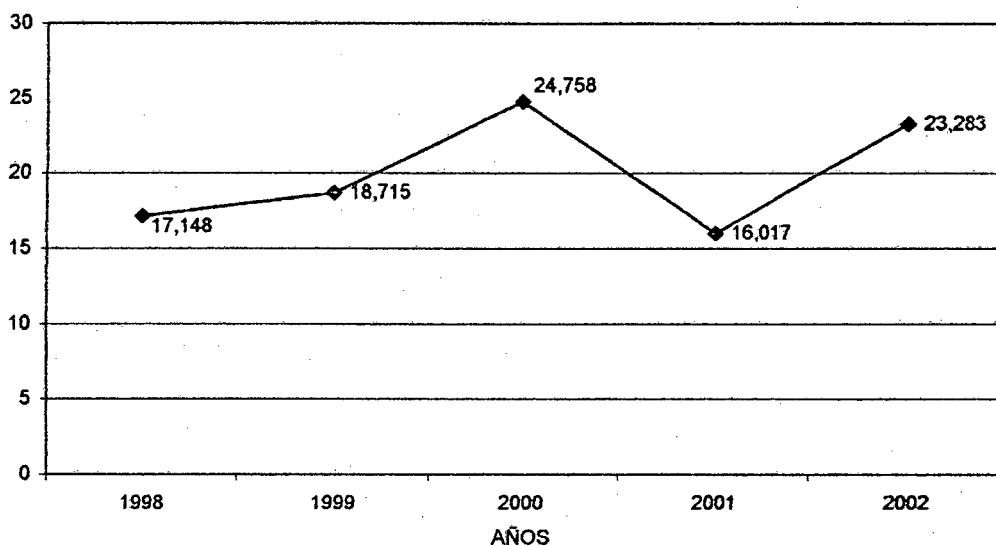


Figura 26. Rotación Caja y Bancos de ETNA S.A. expresados en días, durante el periodo de 1998 al 2002.

Periodo de Inmovilización del Inventario:

La empresa ETNA S.A. en esta razón estática-dinámica y cronológica, muestra que en el año 1998 fue de 123.685 días, en el año 1999 llegó a 151.55 días, para el 2000 estuvo en 160.82 días, en el 2001 llegó a 178.11 días y en el 2002 subió a 201.39 días de periodo medio antes que los inventarios sean convertidos en efectivo ó en cuentas por cobrar a través de las ventas. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido buenos ratios en los años 1998, 1999 y 2000; eso significa para la empresa, que su gerencia general ha realizado una buena gestión para poder aminorar en número de días en que permanecieron sus productos en la fábrica.

Rotación Periodo Anual de Inventario:

La empresa ETNA S.A. en esta razón dinámica-estática y de rotación, muestra que en 1998 fue de 2.911 veces, en 1999 fue de 2.38 veces, para el 2000 estuvo en 2.24 veces, en el 2001 llegó a 2.02 veces y en el 2002 fue de 1.79 veces de rotación anual de su línea. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido buenos ratios en los años 1998 y 1999; eso quiere decir para la empresa, que su gerencia general ha hecho rotar sus diferentes modelos de baterías, más veces que en los tres años siguientes.

Rotación del Activo Total:

La empresa ETNA S.A. en esta razón dinámica-estática y de rotación, muestra que en el año 1998 fue de 1.477 veces, en 1999 estuvo en 1.433 veces, en el 2000 llegó a 1.39 veces, para el 2001 fue de 1.25 veces y en el 2002 estuvo en 1.21 veces de rotación del activo total. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido buenos ratios sólo en los años 1998, 1999 y 2000; eso quiere decir para la empresa, que su gerencia general realizó una buena gestión del total de sus activos, principalmente el de sus componentes Caja y Bancos (por su incremento), cuentas por cobrar comerciales (por su disminución), e inversiones permanentes (por su incremento). Y dicha información se encuentra en los anexos, donde están los estados financieros de la empresa.

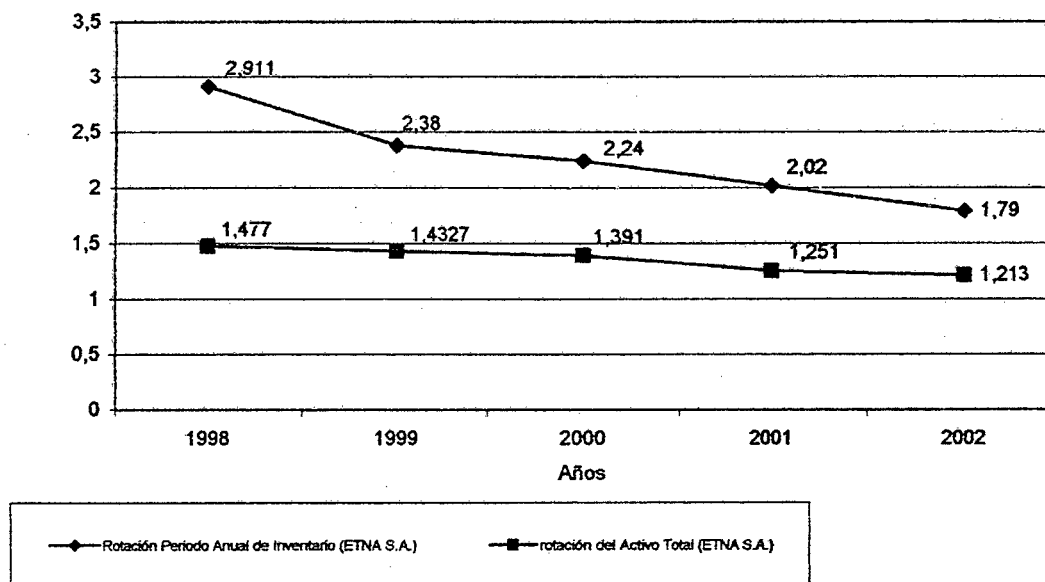


Figura 27. Rotación anual de inventario y del activo total de ETNA S.A., durante el periodo de 1998 al 2002.

D) Índices de Rentabilidad:

Rentabilidad Neta de Ventas Netas:

La empresa ETNA S.A. en esta razón dinámica y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.088 de nuevo sol, en 1999 estuvo en 0.0876 de nuevo sol, para el 2000 llegó a 0.1018 de nuevo sol, en el 2001 llegó a 0.088 de nuevo sol y para el 2002 estuvo en 0.114 de nuevo sol. Y al comparar con su razón estándar interna, la empresa ha tenido buenos ratios en los años 2000 y 2002; esos resultados son porque la empresa ha visto un mayor incremento de sus ventas y de la utilidad neta en esos dos años.

Rentabilidad Neta sobre el Capital:

Para los cinco años analizados, sólo en los años 1998, 1999 y 2000 – en comparación con su razón estándar interna- la empresa ETNA S.A. ha tenido una rentabilidad neta elevada sobre el capital que ha invertido; porque la utilidad neta tuvo una tasa de crecimiento mayor que el capital (información que se verifica en anexos). Así tenemos que esta razón dinámica-estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.522 de nuevo sol, en 1999 estuvo en 0.535 de nuevo sol, para el 2000 llegaba a 0.66 de nuevo sol, en el 2001 fue de 0.265 de nuevo sol y en el 2002 llegó a 0.343 de nuevo sol.

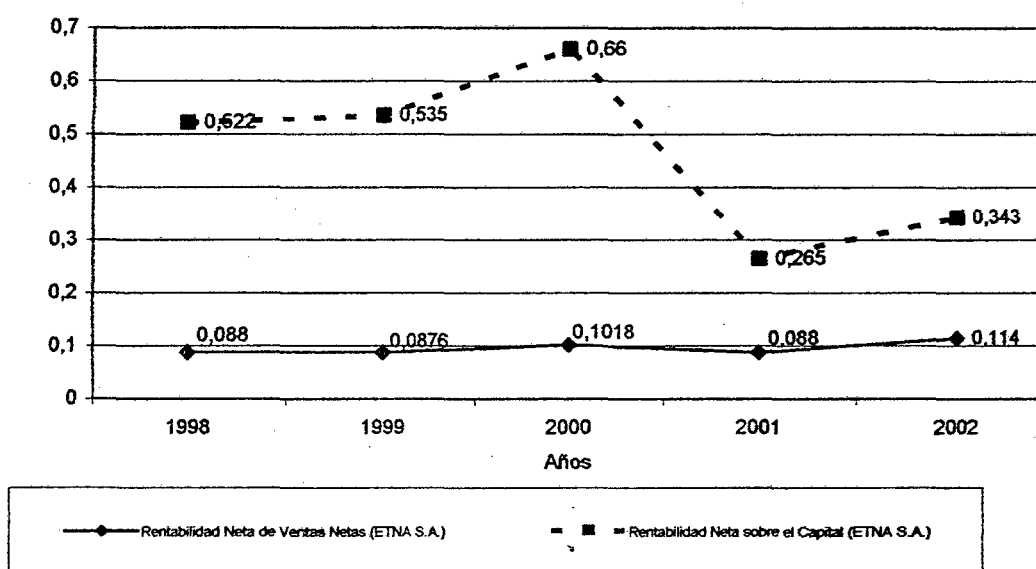


Figura 28. Ratios de Rentabilidad de ETNA S.A. expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1998 al 2002.

Rentabilidad Neta sobre los Activos:

El cuadro muestra que la empresa ETNA S.A. ha tenido rentabilidad elevada sólo en tres años que son 1998, 2000 y 2002 –en comparación con su razón estándar interna- sobre el total de sus activos, porque la utilidad neta tuvo

una tasa de crecimiento mayor que la tasa de crecimiento del total de sus activos totales (información que se verifica en anexos). Así tenemos que la razón dinámica-estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.13 de nuevo sol, para 1999 llegó a 0.125 de nuevo sol, en el 2000 estuvo en 0.142 de nuevo sol, para el 2001 fue de 0.11 de nuevo sol, y para el 2002 llegó a 0.138 de nuevo sol.

Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio:

La empresa ETNA S.A. para los cinco años analizados, sólo en los años 1998, 2000 y 2002 –en comparación con su razón estándar interna- ha tenido rentabilidad neta elevada sobre su patrimonio, porque la utilidad neta tuvo una tasa de crecimiento mayor que la tasa de crecimiento del total patrimonio neto (información que se verifica en anexos). Así tenemos que la razón dinámica-estática y financiera, muestra que en el año 1998 fue de 0.165 de nuevo sol, en 1999 fue de 0.157 de nuevo sol, para el 2000 llegó a 0.177 de nuevo sol, para el 2001 estuvo en 0.133 de nuevo sol y para el 2002 llegó a 0.169 de nuevo sol.

6.3.5 Comprobación y análisis de los ratios de las dos empresas:

Ahora se hará una comprobación gráfica de las dos empresas con los ratios más importantes, y además se hará una breve explicación de cada gráfica:

Dentro de la gráfica de índices de liquidez encontramos sólo a dos pruebas –que considere como importantes- que son la prueba ácida y la súper ácida. En el caso de la prueba ácida, la empresa Bazar y Ferretería "El Herraaje" – que es una empresa comercial detallista- tiene mayor liquidez que la empresa comercial ETNA S.A. –que es una empresa comercial grande- y tal vez eso sea algo que las caracteriza a cada una de ellas, es decir entre una empresa comercial grande y otra detallista. En el caso de la prueba súper ácida, puesto que

la empresa El Herraaje es detallista, su prueba ácida es igual a la súper ácida - porque tiene sólo dos componentes dentro del activo corriente- y al compararlo con la empresa comercial ETNA S.A.; los ratios del El Herraaje siguen siendo mayor que el de la empresa ETNA S.A., eso también será otra diferencia entre una empresa comercial grande y otra detallista.

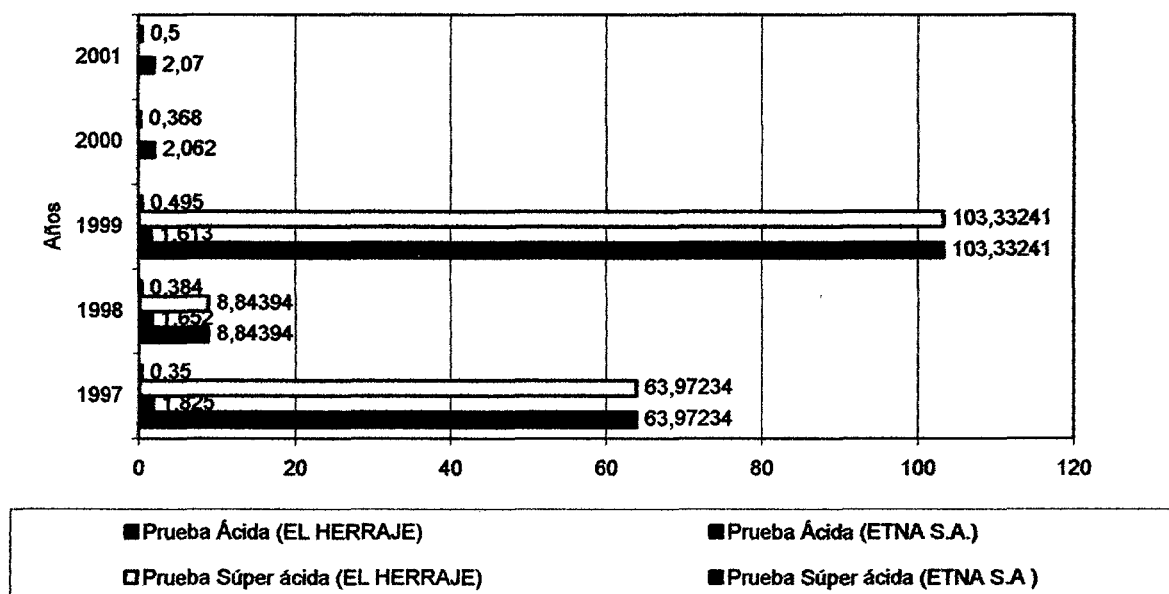


Figura 29. Comparación de los Índices de Liquidez del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en nuevos soles, durante el período de 1997 al 2001.

Dentro de la gráfica de ratios de solvencia ó apalancamiento encontramos a dos ratios expresados en nuevos soles; uno que es el Endeudamiento Patrimonio Total que para la empresa EL HERRAJE es menor que el de la empresa ETNA S.A., porque como la primera es una empresa comercial detallista no requiere mucho endeudamiento en su patrimonio, es por eso que su capital permanece constante y lo que hace variar al patrimonio es la utilidad neta del ejercicio; en cambio la segunda que es una empresa comercial grande sí requiere de un mayor endeudamiento en su patrimonio, es por eso que componentes como Capital, acciones de inversión y sus reservas legales se incrementan (se puede verificar los datos de la empresa ETNA S.A. en anexos). El segundo ratio graficado es el de autonomía financiera que para la empresa EL HERRAJE es mayor que el de la empresa ETNA S.A., seguramente eso será una

característica de cada una de ellas, es decir mientras la primera es una empresa comercial detallista en el cual su activo lo otorgan mayormente dos componentes –Caja y Bancos y Existencias- y cambio la segunda que es una empresa comercial grande, su activo es otorgado por muchos más componentes (siendo verificable en el balance general de ETNA que se encuentra en anexos).

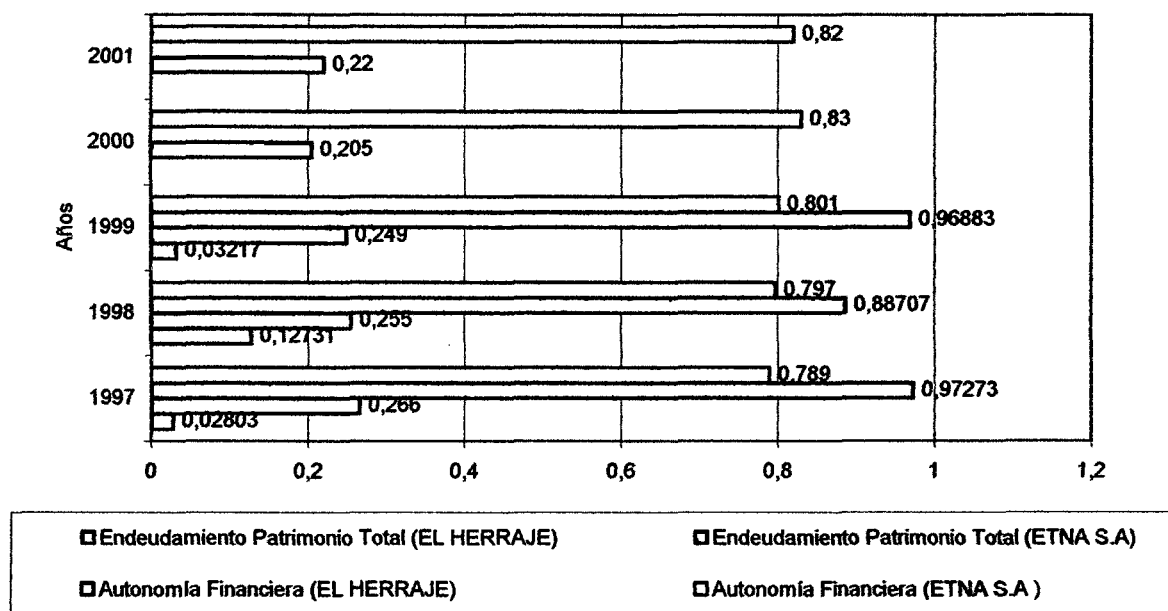


Figura 30. Comparación de los ratios de solvencia ó apalancamiento del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2001.

En el tercer gráfico sólo está la rotación Caja y Bancos expresados en días promedio en que una empresa puede cumplir con sus compromisos corrientes y para la empresa EL HERRAJE es mayor que en la empresa ETNA S.A., siendo esta diferencia otra característica de cada una de ellas; ya que mientras la primera es una empresa comercial detallista y es ella misma quien solventa sus propios gastos, entonces demora en cancelar –en promedio- sus compromisos corrientes; mientras la segunda que es una empresa comercial grande, posiblemente solventa sus gastos corrientes en menor tiempo con préstamos que se puede hacer a entidades bancarias, con los pagos de los créditos que se les hace a los clientes externos, con lo que aportan sus accionistas.

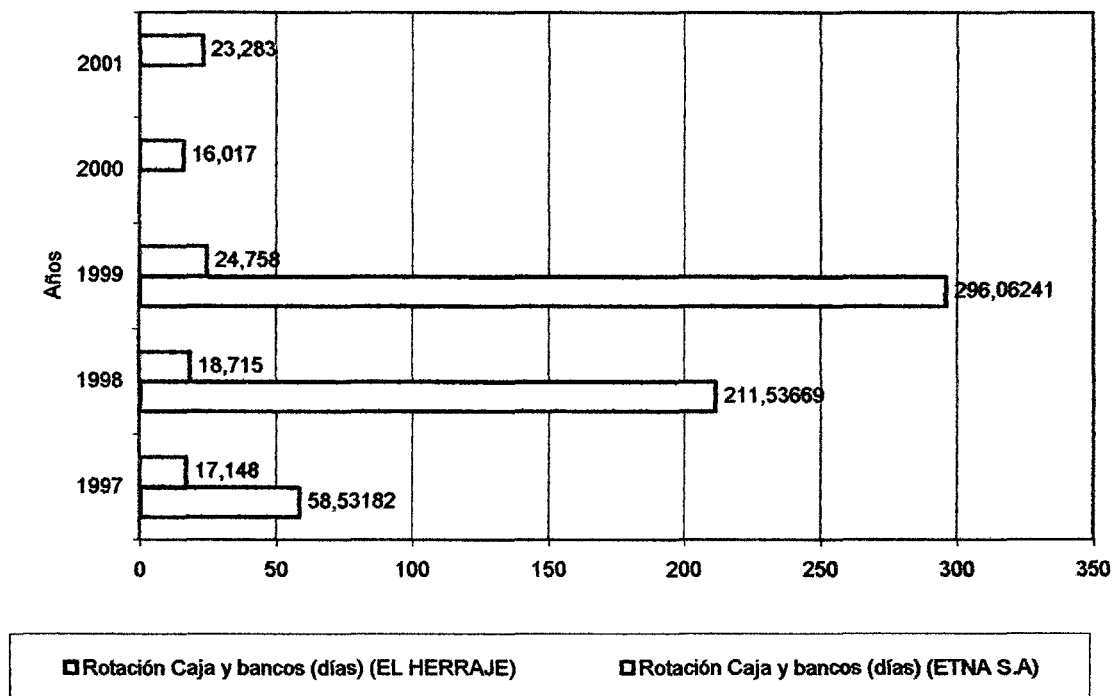


Figura 31. Comparación de los ratios de rotación Caja y Bancos del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en días, durante el periodo de 1997 al 2001.

En el cuarto gráfico encontramos dos ratios de rotación expresados en veces que rotan anualmente; el primero en analizar es la rotación periodo anual de inventarios que para la empresa EL HERRAJE es mayor que para la empresa ETNA S.A., siendo esto otra característica que diferencia ha ambas, ya que la primera es una empresa comercial detallista que vende una variedad de líneas pero poco de cada una -por eso es que tiene mayor rotación de sus inventarios- y mientras que la segunda como es una empresa comercial grande que fabrica una sola línea -que son las baterías- entonces no tiene otra cosa más que ofrecer, por lo tanto la rotación de sus mercaderías es baja. El segundo ratio es el de rotación del activo total que está expresado en veces anualmente que son utilizados los activos totales en un determinado nivel de ventas, y que para la empresa "EL HERRAJE" -que es un comercio detallista- fluctúa más porque no mantiene un ritmo promedio -con tasa de crecimiento positiva- de sus ventas y activos totales; en cambio para la empresa ETNA S.A. su rotación del activo total se mantiene

casi en promedio, ya que su gerente general se preocupa de incrementar el nivel de ventas y mejorar sus componentes de su activo total tales como: el dinero en Caja y Bancos, cuentas por cobrar comerciales, existencias, inversiones permanentes, entre otras.

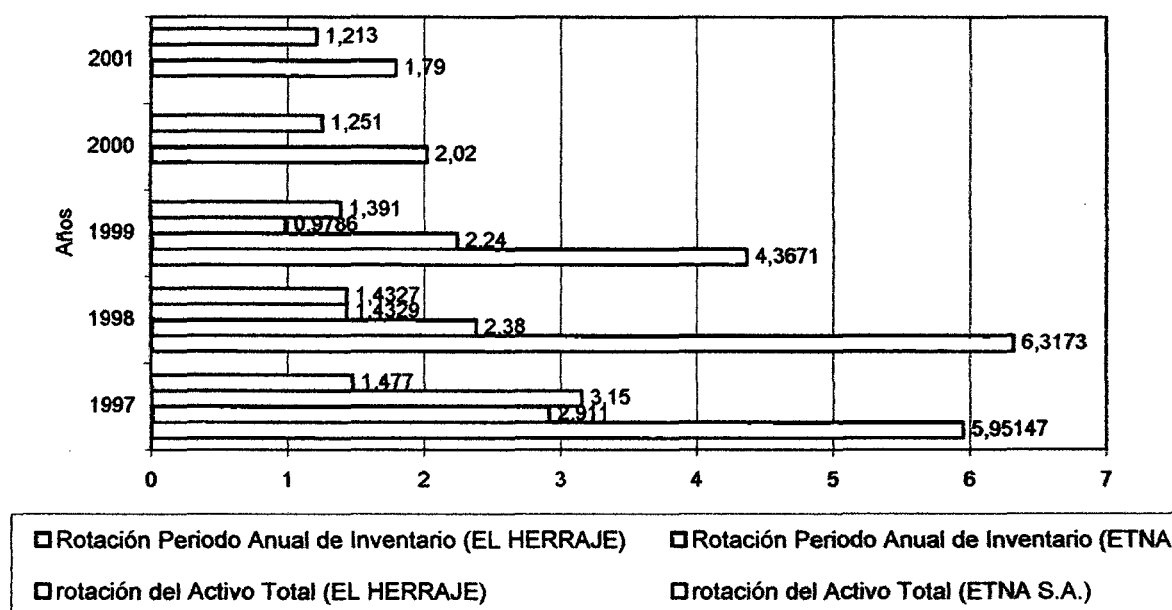


Figura 32. Comparación de los ratios de rotaciones del activo total y de rotaciones del inventario del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en veces por año, durante el periodo de 1997 al 2001.

El otro gráfico está compuesto de dos ratios que están expresados en nuevos soles; el primero en analizar es la rentabilidad neta de ventas netas que para la empresa EL HERRAJE -si comparamos con su razón estándar interna- es menor que el de la empresa ETNA S.A., a pesar de que EL HERRAJE tuviera su punto más alto en el año 1998. El segundo en analizar es el Rendimiento Neto sobre el Capital que para EL HERRAJE -si comparamos con su razón estándar interna- es menor que el de la empresa ETNA S.A., a pesar de que EL HERRAJE tuviera su punto más alto en el año 1998. Al analizar estos ratios de rentabilidad, puedo decir que las empresas comerciales detallistas tienen ganancias netas muy fluctuantes, en cambio las empresas comerciales grandes como ETNA S.A. casi ya tienen programado el nivel de sus ventas a través de planes estratégicos con

sus respectivos planes operativos, y por lo tanto ya pueden proyectar sus ganancias netas.

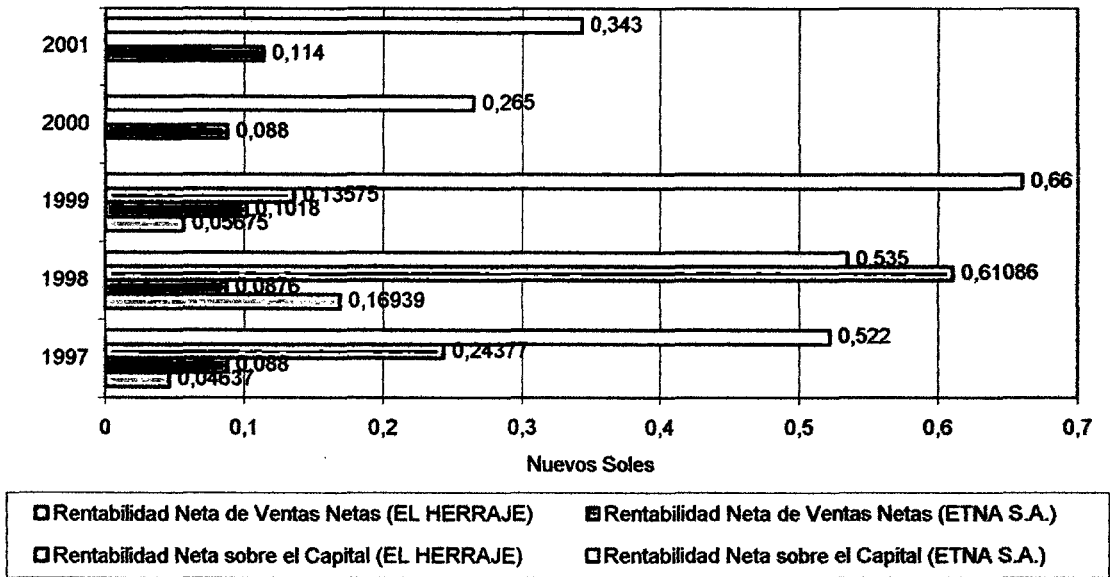


Figura 33. Comparación de los índices de Rentabilidad del Herraaje y de ETNA S.A. expresados en unidades de nuevo sol, durante el periodo de 1997 al 2001.

VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

7.1 Evaluación de las Compras:

Las compras del establecimiento comercial detallista durante el periodo de estudio –que es de 1997 al 2002- disminuyeron; este comportamiento fue provocado por tres razones principales:

La primera razón es la falta de una organización eficiente de las compras, puesto que es una empresa comercial detallista que no posee información acertada de los productos más y menos cotizados, entonces la gerencia general determinó empíricamente comprar menos de la variedad de los productos que vende.

La segunda razón es la competencia, puesto que la empresa trabaja a nivel local –es decir- su rango de acción es solamente la ciudad de Tingo María-, entonces a medida que se iban creando las empresas competidoras dedicadas a la línea de ferretería y líneas complementarias, la empresa en estudio fue disminuyendo el nivel de sus compras, porque había mayor oferta.

La tercera razón es el incremento del tipo de cambio (razón económica), que empezó a darse producto de las crisis financieras ocurridas en distintos lugares del mundo durante el periodo de análisis, como la crisis asiática, crisis rusa, crisis brasileña, afectando de esta manera al costo de los productos que la gerencia general compraba en dólares.

Como se lee, la primera razón es interna, la segunda razón es a nivel local y la tercera razón es a nivel nacional. Es importante hacer notar esto, ya que si la empresa conociera la mayoría de los productos más y menos cotizados, aunque los otros dos factores no favorezcan a la empresa, ésta puede surgir.

El orden en que están enumeradas las razones, son las razones que permitieron y permiten la disminución de las compras de mercaderías de la ferretería. Así tenemos que las compras de 1998 disminuyeron en 57 % con respecto a 1997, mientras que las compras de 1999 disminuyeron en 16.33 % con respecto a 1998, pero las compras del 2000 aumentaron en 10.18 % con respecto a 1999, en el 2001 las compras disminuyeron en 8.7 % con respecto al 2000, y finalmente en el 2002 las compras disminuyeron en 16.75 % con respecto al 2001.

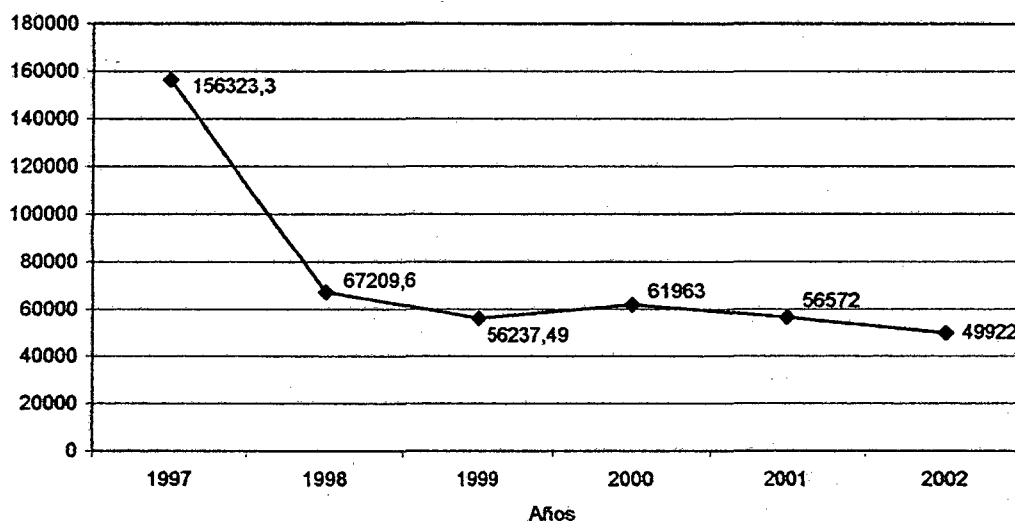


Figura 34. Compras de mercaderías del HERRAJE expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2002.

7.1.1 Evaluando las líneas de Mercaderías:

Al evaluar las compras de productos que la ferretería ha hecho de 1997 al 2002, se ha visto un gran cambio, debido a la variación de la demanda, es por eso que actualmente manejan las siguientes líneas:

- Batería
- Electricidad
- Ferretería
- Gasfitería & albañilería
- Pegamento y artículos de limpieza
- Útiles para pintor y disolventes
- Envases

Pero de todas estas líneas, las de mayor importancia son las siguientes: Batería, Ferretería, Electricidad, Gasfitería & Albañilería, debido a su mayor demanda.

7.1.2 Evaluación de los Productos más y menos cotizados:

Durante el periodo de estudio, la ferretería ha comprado productos considerados más y menos cotizados, y algunos de estos, son los siguientes:

Artículos más Cotizados:

Están codificados estos productos para cuadros posteriores

- A.- Bateria V-09Z 12VC PLA NG NOR ASA **(estrella)**
- B.- Alambre Esmaltado Clase "H" # 28 **(estrella)**
- C.- Llave cuchilla "NEC" 3*30 AMP. (Orig Taiwán)
- D.- Tomacorriente Doble de Empotrar "Ticino"
- E.- Clavo para Madera con Cabeza de 1 ¼" **(estrella)**
- F.- Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 40
- G.- Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 80 **(estrella)**
- H.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de ¼" * 1"
- I.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 3/8" * 1 1/2"
- J.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 5/16" * 1"
- K.- Pistola para soldar "SAGOLA" Baja Presión 50 Lbs # 472
- L.- Thiner Estándar
- M.- Cinta "Pegafan" crepe de ½"

De todos estos trece productos más cotizados, sólo cuatro son considerados como estrella.

Cuadro 8. Compra y costo de los artículos más cotizados del Herraaje

		1997			1998			1999			2000			2001			2002			
		TIPO DE CAMBIO: 2,73			TIPO DE CAMBIO: 3,15			TIPO DE CAMBIO: 3,51			TIPO DE CAMBIO: 3,52			TIPO DE CAMBIO: 3,45			TIPO DE CAMBIO: 3,52			
A	C	P	C	costo		costo		costo		costo		costo		costo		costo				
R	O	R	O	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.			
T	D	U	O	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario			
I	I	N	V	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)			
C	F	I	E	costo		costo		costo		costo		costo		costo		costo				
U	I	D	E	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.			
L	C	A	D	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario			
O	A	D	O	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)			
S	D	R	O	costo		costo		costo		costo		costo		costo		costo				
O	E	O	S	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.	Compra	prom.			
S	S	S	S	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario	Unitario			
				(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)	(n.s)	(dolares)			
A.	UNID.	49	114	80,48	29,48	60	85,96	27,29	84	85,74	24,43	95	88,14	25,04	92	89,49	25,94	23	90,75	25,78
B.	KG.	80	17	23,35	8,55	5	22,76	7,23	6	30,22	8,61	32	31,1	8,84	9	31,04	9,00	17	27,57	7,83
		25	6	16,84	6,17															
		44				5	19,94	6,33												
C.	UNID.	57							4	17,44	4,97	2	22,74	6,46						
		66*													3	12,5	3,62	6	12,5	3,55
		89													3	15,85	4,59			
		109							6	15	4,27									
		27	9	5,4	1,98				11	5,95	1,70									
		38													30	5,45	1,58	15	5,93	1,68
D.	UNID.	52							1	7,26	2,07									
		106	90	4,25	1,56	30	5,16	1,64				30	5,78	1,64				30	5,9	1,68
		122																		
E.	KG.	15										60	2,6	0,74	180	2,5	0,72			
		100	390	2,96	1,08	600	3,04	0,97												
		25	50	1,72	0,63															
		27*	75	1,62	0,59															
		38	100	1,34	0,49	50	1,76	0,56	50	1,43	0,41									
		44	50	1,52	0,56	50	1,42	0,45							25	1,63	0,47			
F.	UNID.	57				50	1,58	0,50				50	1,76	0,50						
		63													100	1,87	0,54			
		71							25	1,58	0,45									
		77							6	2	0,57									
		86				50	1,1	0,35												
		27*	50	1,31	0,48															
		38				50	1,79	0,57												
G.	UNID.	44													50	1,32	0,38	50	1,32	0,38
		71							25	1,1	0,31									
		86				50	0,9	0,29												

FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA EMPRESA

Cuadro 9. Compra y costo de los artículos más cotizados del Herraje

		1997		1998		1999		2000		2001		2002	
		TIPO DE CAMBIO: 2,73		TIPO DE CAMBIO: 3,15		TIPO DE CAMBIO: 3,51		TIPO DE CAMBIO: 3,52		TIPO DE CAMBIO: 3,45		TIPO DE CAMBIO: 3,52	
A C R O T D U I I N C F I U I D L C A O A D S D O S	P C R O D V I E F E I D C O A R D E O S	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)
H.	UNID.	28											
		96***	500	0,05	0,02								
		111						100	0,05	0,01			
		127						200	0,08	0,02			100 0,055 0,0156
I.	UNID.	111						50	0,16	0,05			
		127						100	0,18	0,05			250 0,168 0,0477
J.	UNID.	34				100	0,14	0,039886					
		90*	400	0,07	0,03								
		111						200	0,08	0,02			
		127									200	0,088	0,025507
K.	UNID.	25	3	108,21	39,64								
		48	9	90,31	33,08								
		12	220	2,11	0,77								
		16									20	2,125	0,615942
		36**											40 2 0,56
		45						16	2,75	0,78			
		50						60	1,85	0,53			
L.	LT.	55				220	1,58	0,450142					
		77							8	3	0,85		
		92	440	1,88	0,68								
		97									60	2,04	0,591304
		104									60	1,82	0,527536
		122									12	3	0,869565
		11							9	1,67	0,47		
M.	UNID.	27*	100	1,71	0,63								
		38	65	1,4	0,51			12	1,58	0,450142	20	1,47	0,42
		57							12	1,79	0,51		
		66*									15	1,5	0,434783

FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA EMPRESA

Artículos menos Cotizados:

Están codificados seguidos de los productos anteriores, para cuadros posteriores.

- N.- Alambre Esmaltado Clase "H" # 18
- O.- Lámpara Halógena de 500 w (de varias marcas)
- P.- Bisagra de Fierro de 3"
- Q.- Clavo para madera con Cabeza de 2 ½"
- R.- Tubo de desagüe de 4" (superduit)
- S.- Brocha de 4" (Dekolor)

La elección de estos 19 productos es en base a una evaluación muy complicada del total de artículos comprados durante dicho periodo.

Cuadro 10. Compra y costo de los artículos menos cotizados del Herraje

			1997		1998		1999		2000		2001		2002				
			TIPO DE CAMBIO: 2,73		TIPO DE CAMBIO: 3,15		TIPO DE CAMBIO: 3,51		TIPO DE CAMBIO: 3,52		TIPO DE CAMBIO: 3,45		TIPO DE CAMBIO: 3,52				
A R T I C U L O S	C O D I F I C A D O	P C O D I F I C A D O	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)	Compra	costo prom. Unitario (n.s)	costo prom. Unitario (dolares)
N.	KG.	44										11,58	25,09	7,272464			
		80					37	22 6,267806	13	23,14	6,573864	10,86	24,44	7,084058			
O.		27					3	11,67 3,324786									
	UNID.	38			10	9,2	2,920635										
		122			4	65	20,63492										
P.		123										10	9,54	2,765217			
		38	48	1,2	0,43956				24	1,4	0,39886	48	1,42	0,403409			
	PAR	77													8	2	0,568182
		88	88	1,43	0,52381										24	0,69	0,196023
		92															
Q.		7										5	2,4	0,681818			
	KG.	15										30	2	0,57971			
		52*													30	1,7	0,482955
		100	270	2,18	0,798535												
R.		64													18	10	2,840909
	UNID.	99	50	8,87	3,249084	40	9,17	2,911111									
		119										25	11,65	3,309659			
S.	UNID.	71							12	4,57	1,301994						

FUENTE: DATOS OBTENIDOS DE LA EMPRESA

7.1.3 Evaluación de los Proveedores:

Sólo se analizará y evaluará los proveedores de los artículos más y menos cotizados durante el periodo de estudio:

Evaluación de los Proveedores de los productos seleccionados de los artículos más cotizados:

Los productos seleccionados de los artículos más cotizados, se compran a varios proveedores, por lo tanto se analizará que proveedor ó proveedores son los más convenientes para que la empresa lo compre; es decir la empresa cuanto más proveedores tiene en un producto ó línea de producto, eso le proporciona más flexibilidad para comprar.

Para ello se va actualizar los costos; la manera que elegí, es en base a la multiplicación del costo del producto en dólares de los años de 1997 al 2002, por el tipo de cambio del año a actualizar que es el 2002.

Se va analizar y evaluar producto por producto, en lo que respecta a su costo actualizado y a su compra.

A.- Batería V-09Z 12VC PLA NG NOR ASA:

A través de los seis años la ferretería ha variado la compra de este producto, debido a la enorme competencia que hay con el mismo –principalmente–, así como también a la desaceleración de la economía, entre otros razones. La empresa ETNA S.A. ha variado el costo de este producto durante el periodo de análisis, seguramente por razones de fluctuaciones en su costo de producción.

B.- Alambre Esmaltado Clase "H" # 28:

Para la ferretería, este producto se vende muy seguido, a pesar de ello ha variado su compra como se podrá notar en el cuadro, y es que depende de clientes que realicen trabajos pequeños, por ello su fluctuación. Los costos de este producto han variado mucho, y su promedio está en 29.36 nuevos soles por kg..

C.- Llave Cuchilla "NEC" 3*30 AMP (ORIG. TAIWAN):

El cuadro de este producto indica que la ferretería tiene una gama de proveedores, el cual le permite comprar a los proveedores que venden más barato, y esos son:

- Importaciones y Distribuidores CAM S.A.C. (66*)
- MIAMICAR S.A. (89)
- SEGECE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL (109)

El costo promedio de estos tres proveedores es de 14.11 nuevos soles por unidad, eso le da a la empresa un cierto margen para variar el precio de venta, cuando los clientes piden descuento.

Nota: La lista de proveedores codificados se encuentra en anexos.

Cuadro 11. Baterías V-09Z 12VC pla. ng. nor asa.

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997	103,77				114 UNID.
1998	96,06				60 UNID.
1999	85,99				84 UNID.
2000	88,14				95 UNID.
2001	91,31				92 UNID.
2002	90,75				23 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	49				

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

Cuadro 12. Alambre Esmaltado Clase "H" # 28

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997	30,1				17 KG.
1998	25,45				5 KG.
1999	30,31				6 KG.
2000	31,08				32 KG.
2001	31,68				9 KG.
2002	27,57				17 KG.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	80				

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

Cuadro 13. Llave cuchilla "NEC" 3*30 AMP. (Orig. Taiwan)

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997	21,72					6 UNID.
1998		22,28				5 UNID.
1999			17,49		15,03	10 UNID.
2000			22,74			2 UNID.
2001				12,74	16,16	6 UNID.
2002					12,5	6 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	25	44	57	66*	89	109

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

D.- Tomacorriente Doble de Empotrar "Ticino":

La ferretería durante el periodo de estudio ha variado la compra de este producto, porque tenía a su disposición 4 proveedores; de las cuales sólo dos de ellos se le recomienda a la empresa comprar dicho producto, y esos son:

- DISTRIBUIDORA INCORESA S.A. (38)
- REPRESENTACIONES FERRETERA S.R.L. (106)

El costo promedio en que la empresa comercial detallista compró a estos dos proveedores es de 5.74 nuevos soles por unidad.

E.- Clavo para madera con cabeza de 1 ¼":

De este producto, la empresa comercial detallista, compraba ha dos empresas, de las cuales se le recomienda comprar sólo ha una:

- CLOTILDE ORTIZ APONTE (15)

La demanda de este producto por parte de la empresa comercial detallista, ha sido muy variado, por la competencia que existe de este producto.

F.- Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 40:

Durante el periodo de estudio la empresa comercial detallista compró ha 9 proveedores este producto, de las cuales sólo ha cuatro proveedores se le recomienda ha la empresa comprar dicho producto, y esos son:

- Distribuidora INCORESA S.A. (38)
- ELECTROMECC S.R.L. (44)
- Industria Comercial Santa Adelaida (71)
- MARFESA (86)

El costo promedio unitario de este producto en 4 proveedores es de 1.64 nuevos soles.

De 1997 al 2002, la empresa comercial detallista varió la compra de este producto, por la enorme competencia que existe a nivel local.

Cuadro 14. Tomacorriente Doble de Empotrar "TICINO"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997	6,97			5,49	99 UNID.
1998				5,77	30 UNID.
1999	5,98		7,29		12 UNID.
2000				5,77	30 UNID.
2001		5,56			30 UNID.
2002		5,93		5,9	45 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	27	38	52	106	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

Cuadro 15. Clavo para Madera con Cabeza de 1 1/4"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))		COMPRAS (Q)
1997		3,8	390 KG.
1998		3,41	600 KG.
1999			
2000	2,6		60 KG.
2001	2,53		180 KG.
2002			
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	15	100	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

Cuadro 16. Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 40

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))								COMPRAS (Q)
1997	2,22	2,08	1,72	1,97					275 UNID.
1998			1,97	1,58	1,76			1,23	200 UNID.
1999			1,44			1,58	2,01		81 UNID.
2000					1,76				50 UNID.
2001				1,65		1,9			125 UNID.
2002									
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	25	27*	38	44	57	63	71	77	86

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

G.- Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 80:

La empresa comercial detallista durante el periodo de estudio, no vario mucho la compra de este producto, adquiriéndolo ha 5 proveedores, de las cuales se le recomienda comprar sólo ha dos de ellos, que son:

- Industria Comercial Santa Adelaida (71)
- MARFESA (86)

El costo promedio unitario de estos dos proveedores es de 1.06 nuevos soles.

H.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de ¼" * 1":

De los 4 proveedores a los que la empresa comercial detallista compró este producto durante el periodo de estudio, sólo se le recomienda comprar a la empresa: SERVICIOS Y VENTAS INDUSTRIALES (111), por su costo bajo unitario.

La ferretería varió la compra de este producto por la enorme demanda que existe a nivel local.

I.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 3/8" * 1 ½":

Se le recomienda ha la empresa comercial detallista que compre a los dos únicos dos proveedores que tienen este producto y, que son:

- Servicios y Ventas Industriales (111)
- ZUÑIGA S.A.C. (127)

Cuadro 17. Lija de Tela Esmeril "ASA" de grano # 80

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997	1,69					50 UNID.
1998		2		1,02		100 UNID.
1999			1,09			25 UNID.
2000						
2001		1,34				50 UNID.
2002		1,34				50 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	27*	38	44	71	86	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 8)

Cuadro 18. Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 1/4" * 1"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997	0,07					500 UNID.
1998						
1999						
2000		0,04	0,07			300 UNID.
2001	0,07					
2002			0,07			350 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	28 96***	111	127			

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

Cuadro 19. Perno con cabeza hexagonal n.c. de 3/8" * 1 1/2"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997						
1998						
1999						
2000	0,176	0,176				150 UNID.
2001						
2002		0,176				250 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	111	127				

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

J.- Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 5/16" * 1":

Durante el periodo de estudio, la empresa comercial detallista ha variado la compra de este producto, pero ha comprado igual en los últimos tres años. De los cuatro proveedores, sólo se le recomienda a la gerencia que compre a tres, y son:

- MODEPSA S.A (90*)
- Servicios y Ventas Industriales (111)
- ZUÑIGA S.A.C. (127)

El costo promedio unitario de estas tres empresas proveedoras es de 0.10 de nuevos sol.

K.- Pistola para pintar "SAGOLA" baja presión 50 LBS # 472:

La empresa comercial detallista compró este producto sólo ha dos proveedores, pero ha sólo uno se le recomienda comprar:

- F. GULDA & COMPAÑÍA S.A. (48)

L.- Thiner Standar:

Once es el número de proveedores que la empresa comercial detallista compró durante el periodo de estudio, de las cuales sólo ha cinco de ellas se le recomienda que compre, y son:

- Derivados Químicos SATELITE S.A. (36**)
- Fabrica de Pinturas J. CHANG E.I.R.L. (50)
- FORQUIMICA S.A. (55)
- Pinturas Montenegro S.A. (97)

- Química MATELL S.A.C. (104)

El costo promedio por litro de estas cinco empresas proveedoras es de 1.64 nuevos soles.

Cuadro 20. Perno con Cabeza Hexagonal n.c. de 5/16" * 1"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997	0,11				400 UNID.
1998					
1999	0,14				100 UNID.
2000	0,07				200 UNID.
2001			0,11		200 UNID.
2002			0,09		200 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	34	90*	111	127	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

Cuadro 21. Pistola para Pintar "SAGOLA" baja presión 50 LBS # 472

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))		COMPRAS (Q)
1997	139,53	116,44	12 UNID.
1998			
1999			
2000			
2001			
2002			
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	25	48	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

Cuadro 22. Thiner Estándar

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))						COMPRAS (Q)		
1997	2,71					2,39	660 LTS.		
1998									
1999			1,58				220 LTS.		
2000			2,75	1,87	3		82 LTS.		
2001	2,18					2,08	152 LTS.		
2002			2,01			2,04	60 LTS.		
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	12	16	36**	45	50	55	77	92	97

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

M.- Cinta “pegafan” Crepe de ½”:

Para este producto, la empresa comercial detallista durante el periodo de estudio, compró a sólo cinco proveedores, de las cuales se le recomienda comprar sólo ha tres, y que son:

- Cesar W. León Lino (11)
- Distribuidora INCORESA S.A (38)
- Importaciones y Distribuidores CAM S.A.C. (66*)

El costo promedio unitario de estos tres proveedores es de 1.60 nuevos soles. Y durante el periodo de estudio, la empresa varió enormemente la compra de este producto, por la demasiada competencia que existe ha nivel local.

Evaluación de los Proveedores de los productos seleccionados de los artículos menos cotizados:**N.- Alambre Esmaltado clase “H” # 18:**

La empresa comercial detallista durante el periodo de estudio, varió la compra de este producto, por la competencia y también porque depende de los clientes que realizan trabajos pequeños. Sólo a dos proveedores compró, pero sólo ha uno se le recomienda comprar, y es JORVEX Y COMPAÑÍA S.C.R.L., ya que su costo promedio por kg. es de 23.50 nuevos soles y es el más bajo que el de la otra empresa.

O.- Lámpara Halógena de 500 W:

La empresa comercial detallista durante el periodo de estudio compró a cuatro proveedores, de las cuales se le recomienda comprar sólo ha dos, pero de marcas baratas, y son:

- Distribuidora INCORESA S.A. (38)
- VELAX E.I.R.L. (123)

El costo promedio unitario es de 10.02 nuevos soles para estos dos proveedores.

Cuadro 23. Cinta "PEGAFAN" crepe de 1/2"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997	2,22	1,8				165 UNID.
1998						
1999		1,58				12 LTS.
2000	1,65	1,48	1,8			41 LTS.
2001				1,51		15 LTS.
2002						
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	11	27*	38	57	66*	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 9)

Cuadro 24. Alambre Esmaltado Clase "H" # 18

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997						
1998						
1999	22,07					37 KG.
2000	22,07					13 KG.
2001	25,59	24,92				22,44 KG.
2002						
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	44	80				

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 10)

Cuadro 25. Lámpara Halógena de 500 W (de marcas baratas)

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))					COMPRAS (Q)
1997						
1998	10,28	72,62				14 UNID.
1999	11,69					3 UNID.
2000						
2001			9,75			10 UNID.
2002						
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	27	38	122	123		

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 10)

P.- Bisagra de Fierro de 3”:

Durante el periodo de estudio, la empresa comercial detallista compró a cuatro proveedores este producto, y sólo se le recomienda que compre a dos de ellos:

- Distribuidora INCORESA S.A. (38)
- MUNDO QUIMICO E.I.R.L. (92)

El costo promedio unitario de estas dos empresas proveedoras es de 1.22 nuevos soles. La demanda de este producto por parte de la empresa comercial detallista fue variada durante el periodo de análisis, por la demasiada competencia que existe a nivel local.

Q.- Clavo para madera con Cabeza de 2 ½”:

Sólo a cuatro proveedores, la empresa comercial detallista compró este producto durante el periodo de análisis, y se le recomienda que compre a sólo dos de ellos ya que su costo promedio unitario de 1.87 nuevos soles es más bajo que los otros dos proveedores; siendo los siguientes:

- CLOTILDE ORTIZ APONTE (15)
- FEDISMACO S.R.L. (52*)

La empresa comercial detallista vario en la compra de este producto por la competencia que existe a nivel local.

R.- Tubo de desagüe de 4” (SUPERDUIIT):

De 1997 al 2002 la empresa comercial detallista compró a tres proveedores este producto, de las cuales sólo se le recomienda comprar a dos de

ellos –ya que su costo promedio unitario de 10.56 nuevos soles es más bajo que el proveedor no seleccionado- y son:

- HUARCAYA HILARIO GLORIA (64)
- PLÁSTICOS SANTA ROSA E.I.R.L. (99)

Durante el periodo de estudio, la compra de este producto con esta marca en particular fue disminuyendo por la competencia que existe a nivel local.

S.- Brocha de 4" (DEKOLOR):

Durante los 6 años del periodo de análisis, la ferretería compró ha un solo proveedor en un solo año. Y ese proveedor la vendía a 4.576 nuevos soles por unidad, y se llama:

- Industria Comercial Santa Adelaida (71)

Cuadro 26. Bisagra de Fierro de 3"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997	1,55		1,83		136 PARES
1998					
1999	1,41				24 PARES
2000	1,41				48 PARES
2001					
2002		2,01		0,7	32 PARES
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	38	77	88	92	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 10)

Cuadro 27. Clavo para Madera con cabeza de 2 1/2"

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997			2,82		270 KG.
1998					
1999					
2000	2,39				5 KG.
2001		2,04			30 KG.
2002			1,69		30 KG.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	7	15	52*	100	

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 10)

Cuadro 28. Tubo de Desague de 4" (SUPERDUIT)

AÑOS	(COSTOS ACTUALIZADOS AL 2002 (NUEVOS SOLES))				COMPRAS (Q)
1997		11,44			50 UNID.
1998		10,24			40 UNID.
1999					
2000			11,65		25 UNID.
2001					
2002	10				18 UNID.
PROVEEDOR (ES) CODIFICADO (S)	64	99	119		

Fuente: Datos obtenidos de la empresa (Cuadro 10)

7.2 Evaluación de las Ventas Netas:

Durante el periodo de análisis, las ventas netas del establecimiento comercial detallista disminuyeron enormemente como se puede apreciar en el gráfico, y debido a las siguientes razones:

La primera razón es la competencia, y es la más importante, ya que el nivel de competencia empezó a incrementarse, hasta lograr ser –entre antiguos y nuevos- un número de 22 establecimientos comerciales legalmente constituidos, y que en su mayoría se encuentran cerca del mercado, aplicando nuevas estrategias de venta para atraer a los clientes; de esta manera “destruyen” en su totalidad a las empresas comerciales tradicionalistas dedicadas a la línea de ferretería y líneas complementarias.

La segunda razón es la depresión social y crisis política que se manifestaba con huelgas, cierre de carreteras, movilizaciones durante el periodo de análisis. Estos problemas impidieron a las empresas comerciales –cómo la que está en estudio- desarrollarse con normalidad, porque siempre se encontraba ante la expectativa de cualquier desorden social, y Tingo María no fue excepción a esos problemas.

La tercera razón es la variabilidad del sector construcción, y es un sector que dependen mucho las empresas comerciales detallistas que venden artículos de ferretería y líneas complementarias. Y cuando este sector disminuye, afecta las ventas de las mismas, como en el caso de la empresa comercial detallista.

Como se pudo haber leído, el primer y más importante es la competencia, la segunda razón es el desorden social y político, y la tercera razón es la variabilidad del sector construcción. Y estos son las razones que permitieron y permiten la disminución de las ventas. Así tenemos que las ventas de 1998

disminuyeron en 31.41 % con respecto a 1997, mientras que las ventas de 1999 disminuyeron en 33.66 % con respecto a 1998, las ventas del 2000 sólo disminuyeron en 14.72 % con respecto a 1999, las ventas del 2001 disminuyeron en 2.47 % con respecto al 2000, mientras que las ventas del 2002 disminuyeron en 6.89 % con respecto al 2001.

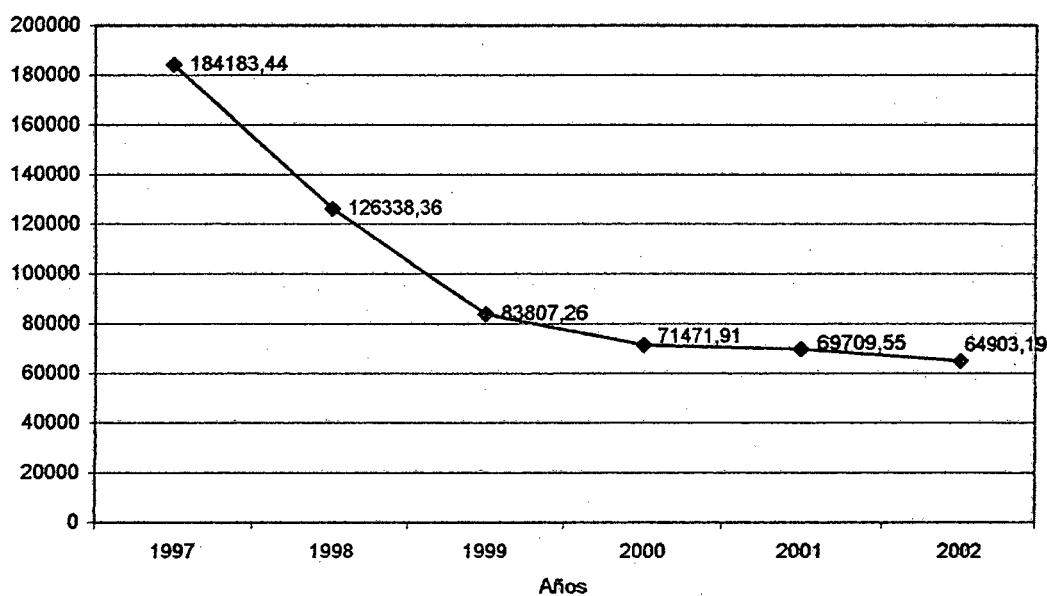


Figura 35. Ventas netas del HERRAJE expresados en nuevos soles, durante el periodo de 1997 al 2002.

VIII. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMERCIAL DETALLISTA

8.1 Establecimiento de Objetivos Estratégicos:

I) Ventas:

Optimizar la gestión de ventas en cada línea de producto.

II) Mercadeo:

Priorizar a los proveedores en cada línea de producto, a través de una cotización de sus costos, para así mejorar la relación comercial con nuestros clientes actuales y potenciales.

III) Finanzas:

Investigar otras oportunidades de negocios en donde la empresa pueda invertir su dinero.

IV) Gestión de Recursos:

Obtener los mayores resultados al utilizar el poco tiempo de atención al público, el escaso dinero generado de las ventas, el limitado espacio físico que posee la empresa y la habilidad individual de los trabajadores.

V) Investigación y Desarrollo:

Investigar nuevas formas de gestión comercial para incrementar las ventas, disminuir los costos y elevar así la utilidad de la empresa.

8.2 Análisis FODA mediante la matriz FORD (2004-2008):

<p style="text-align: center;">MATRIZ FORD</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Presenta una variedad de productos. 2.- Información del costo promedio de cada producto. 3.- Conoce algunas oportunidades de negocios para poder invertir dinero. 4.- Eficiencia empírica en la utilización de sus recursos. 5.- La gerencia general tiene un espíritu de realización. 6.- Conservación adecuada de los productos comprados. 7.- Localización dentro de una zona ferretera (Jiron Cayumba cuadro 2). 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- No realiza publicidad en ningún medio de comunicación. 2.- Posee pocos proveedores para cada producto. 3.- Posee poco dinero para poderlo invertir en otra oportunidad de negocio. 4.- Falta de un espíritu neófilo. 5.- Revisar la estructura física del local. 6.- Escaso conocimiento profesional de un excelente servicio al cliente. 7.- Revisar la compra de sus productos, para poderlos clasificar en incognitas, estrellas, vacas lecheras y perros.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Seleccionar y adaptar las opiniones de terceras personas las nuevas estrategias de venta y otras formas de gestión comercial. 2.- Preparar y presentar proyectos de inversión, en oportunidades de negocios, a Instituciones bancarias, para poder obtener préstamos. 3.- Estabilidad del tipo de cambio nominal. 4.- Disminución de la tasa de interés en moneda nacional y en moneda extranjera. 5.- Inflación estable. 	<p>EO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Para poder cambiar la variedad de productos, la gerencia tiene que seleccionar y adaptar las opiniones de terceras personas. F1, OP1 2.- Utilizar la eficiencia empírica en la utilización de recursos con la opinión seleccionada de terceras personas para poder tener una verdadera eficiencia. F4, OP1 3.- Puesto que la gerencia general conoce algunas oportunidades de negocio, entonces tendrá que mandar a preparar proyectos de inversión para presentarlos a Instituciones financieras y obtener préstamos, porque la tasa de interés es baja. F3, OP2, OP4. 4.- Conservar adecuadamente los productos comprados, a pesar de las nuevas estrategias de venta que puedan aplicar. F6, OP1. 5.- Puesto que la empresa se encuentra en una zona netamente ferretera, entonces puede aplicar con éxito sus nuevas estrategias de venta. F7, OP1. 6.- La empresa puede actualizar el costo promedio de cada producto -más cotizado- que vende, cada 4 meses por la estabilidad del tipo de cambio y de la inflación. F2, OP3, OP5 7.- Aprovechar el espíritu de realización de la gerencia general, para tomar en cuenta aquellas opiniones reales de tercera personas. F5, OP1 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar publicidad no solamente con nuestra propia opinión, sino también tomar las opiniones de terceras personas, en cualquier medio de comunicación. D1, OP1 2.- Provocar en la gerencia un espíritu neófilo para que pueda invertir en una oportunidad de negocio, mediante el préstamo a una entidad bancaria, por la disminución de la tasa de interés. D4, D3, OP4 3.- La clasificación de los productos en incognitas, estrellas, vacas lecheras y perros será mediante la opinión de terceras personas. D7, OP1 4.- Capacitar al personal para que de un excelente servicio al cliente, mediante un préstamo que se haga a una entidad bancaria, por la disminución de la tasa de interés. D6, OP4 5.- Terminar de revisar la estructura física de la empresa, para poder aplicar nuevas estrategias de venta. D5, OP1 6.- Buscar más proveedores para cada producto clasificado como estrellas, vacas lecheras e incognitas, mediante la opinión de terceras personas. D2, D7, OP1
<p>Riesgos ó Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Enorme competencia en las distintas líneas que vende. 2.- El cierre de nuestros mejores proveedores por cuestión de crisis. 3.- Inestabilidad Política. 	<p>ER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Tener información del costo promedio de cada producto, de la variedad que pueda presentar, para poder competir mejor. F1, F2, R1 2.- Al conocer la gerencia general, empíricamente la eficiencia en la utilización de sus recursos, y de poseer un espíritu de realización, va competir mejor en las distintas líneas que vende. F4, F5, R1 3.- Al conocer la información del costo promedio de cada producto, la empresa puede buscar otros proveedores, cuando sus proveedores con quienes trabaja, hallan quebrado. F2, R2 4.- La gerencia general al conocer algunas oportunidades de negocios, puede cambiar a un giro mucho mejor, si la inestabilidad política empeora. F3, R3 	<p>DR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Aprender el como dar un excelente servicio al cliente y junto con la publicidad que realice en cualquier medio de comunicación, la empresa puede competir mejor con sus "adversarios". D6, D1, R1 2.- Incrementar el número de nuestros proveedores, para tener con quien reemplazar cuando otros proveedores desaparezcan. D2, R2

8.3 Análisis del Entorno y del Interno:

8.3.1) Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE):

Se tomará aquellas oportunidades y amenazas señaladas en la matriz FORD, que afectan directamente a las ventas y a los beneficios de la empresa comercial detallista.

MATRIZ EFE			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PESO PROMEDIO
1.- Seleccionar y adaptar las opiniones de terceras persona, también las nuevas estrategias de ventas y de otras formas de gestión comercial. (Oportunidad)	0,2	4	0,8
2.- Preparar y presentar proyectos de inversión en oportunidades de negocios a instituciones bancarias, para poder obtener préstamos. (Oportunidad)	0,05	3	0,15
3.- Estabilidad del tipo de cambio nominal. (Oportunidad)	0,05	3	0,15
4.- Disminución de la tasa de interés en moneda nacional y extranjera. (Oportunidad)	0,05	3	0,15
5.- Inflación estable. (Oportunidad)	0,05	3	0,15
6.- El cierre de nuestros mejores proveedores, por cuestión de crisis. (Amenaza)	0,2	2	0,4
7.- Inestabilidad política. (Amenaza)	0,1	2	0,2
8.- Enorme competencia en las distintas líneas que vende. (Amenaza)	0,3	1	0,3
PESO PONDERADO TOTAL	1		2,3

Fuente: Elaboración Propia

Como el peso promedio es de 2.50, entonces nótese que el peso promedio total de 2.30 indica que el establecimiento comercial detallista, se encuentra en una posición estratégica débil, que es una de las razones principales por la que las ventas disminuyeron desde 1997 al 2002.

8.3.2) Matriz de Evaluación del Factor Interno (IFE):

Resume todas las fortalezas y debilidades internas de una organización en su administración, mercadeo, finanzas, venta e investigación y desarrollo. Es la parte esencial para formular estrategias.

MATRIZ IFE

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PESO PROMEDIO
1.- Información del costo promedio de cada producto. (Fortaleza)	0,25	4	1
2.- Presenta una variedad de productos. (Fortaleza)	0,1	4	0,4
3.- Conoce algunas oportunidades de negocios, para poder invertir dinero. (Fortaleza)	0,04	3	0,12
4.- Eficiencia empírica en la utilización de sus recursos. (Fortaleza)	0,04	3	0,12
5.- La gerencia general tiene un espíritu de realización. (Fortaleza)	0,04	3	0,12
6.- Conservación adecuada de los productos comprados. (Fortaleza)	0,04	3	0,12
7.- Localización dentro de una zona ferretera. (Fortaleza)	0,04	3	0,12
8.- No realiza publicidad en ningún medio de comunicación. (Debilidad)	0,04	2	0,08
9.- Posee poco dinero para poderlo invertir en otra oportunidad de negocio. (Debilidad)	0,04	2	0,08
10.- Falta de un espíritu neófilo. (Debilidad)	0,04	2	0,08
11.- Revizar la estructura física del local. (Debilidad)	0,04	2	0,08
12.- Revizar la compra de sus productos, para poderlos clasificar en incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros. (Debilidad)	0,04	2	0,08
13.- Posee pocos proveedores para cada producto. (Debilidad)	0,1	1	0,1
14.- Escaso conocimiento profesional de un excelente servicio al cliente. (Debilidad)	0,15	1	0,15
PESO PONDERADO TOTAL	1		2,65

Fuente: Elaboración Propia

Como el peso promedio es de 2.50, entonces nótese que el peso promedio total es de 2.65, esto indica que el establecimiento comercial detallista tiene una buena posición estratégica interna, lo cual puede mejorar mediante un plan estratégico.

8.4 Unión de los Objetivos Estratégicos con sus Estrategias:

I) Objetivo Estratégico de Ventas:

Optimizar la gestión de ventas en cada línea de producto.

Estrategia 1:

Para poder cambiar la variedad de productos, la gerencia tiene que seleccionar y adaptar las opiniones de terceras personas. (F1, OP1)

Estrategia 2:

Puesto que la empresa se encuentra en una zona netamente ferretera, entonces puede aplicar con éxito sus nuevas estrategias de venta. (F7, OP1)

Estrategia 3:

Realizar publicidad no solamente con nuestra propia opinión, sino también tomar las opiniones de terceras personas, en cualquier medio de comunicación. (D1, OP1)

Estrategia 4:

Conservar adecuadamente los productos comprados, a pesar de las nuevas estrategias de venta que se puedan aplicar. (F6, OP1)

II) Objetivo Estratégico de Mercadeo:

Priorizar a los proveedores en cada línea de producto, a través de una cotización de sus costos, para así mejorar la relación comercial con nuestros clientes actuales y potenciales.

Estrategia 1:

Incrementar el número de proveedores, para tener con quien reemplazar cuando otros proveedores desaparezcan. (D2, R2)

Estrategia 2:

Al conocer la información del costo promedio de cada producto, la empresa puede buscar otros proveedores, cuando sus proveedores con quienes trabaja, hallan quebrado. (F2, R2)

III) Objetivo Estratégico de Finanzas:

Investigar otras oportunidades de negocios en donde la empresa pueda invertir su dinero.

Estrategia 1:

Puesto que la gerencia general conoce algunas oportunidades de negocios, entonces tendrá que mandar a preparar proyectos de inversión para presentarlos, porque la tasa de interés es baja. (F3, OP2, OP4)

Estrategia 2:

Provocar en la gerencia un espíritu neófilo, para que pueda invertir en una oportunidad de negocio, mediante el préstamo a una entidad bancaria, por la disminución de la tasa de interés. (D4, D3, OP4)

Estrategia 3:

La gerencia general al conocer las oportunidades de negocios, puede cambiar a un giro mucho mejor, si la inestabilidad política empeora. (F3, R3)

IV) Objetivo Estratégico de Gestión de Recursos:

Obtener los mayores resultados al utilizar el poco tiempo de atención al público, el escaso dinero generado de las ventas, el limitado espacio físico que posee la empresa y la habilidad individual de los trabajadores.

Estrategia 1:

Utilizar la eficiencia empírica en la administración de recursos, con la opinión seleccionada de terceras personas, para poder tener una verdadera eficiencia. (F4, OP1)

Estrategia 2:

Capacitar al personal para que de un excelente servicio al cliente, mediante un préstamo que se haga ha una entidad bancaria, por la disminución de la tasa de interés. (D6, OP4)

Estrategia 3:

La gerencia general al conocer empíricamente la eficiencia en la utilización de sus recursos, y de poseer un espíritu de realización, va competir mejor en las distintas líneas que vende. (F4, F5, R1)

Estrategia 4:

Aprender el como dar un excelente servicio al cliente y junto con la publicidad que realice en cualquier medio de comunicación, la empresa puede competir mejor con sus "adversarios". (D6, D1, R1)

V) **Objetivo Estratégico de Investigación y Desarrollo:**

Investigar nuevas formas de gestión comercial para incrementar las ventas, disminuir los costos y elevar así la utilidad de la empresa.

Estrategia 1:

La empresa puede actualizar el costo promedio de cada producto – más cotizado- que vende, cada cuatro meses, por la estabilidad del tipo de cambio y de la inflación. (F2, OP3, OP5)

Estrategia 2:

Aprovechar el espíritu de realización de la gerencia, para tomar en cuenta aquellas opiniones reales de terceras personas. (F5, OP1)

Estrategia 3:

La clasificación de los productos en incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros, será mediante la opinión de terceras personas. (D7, OP1)

Estrategia 4:

Terminar de revisar la estructura física de la empresa, para poder aplicar nuevas estrategias de ventas. (D5; OP1)

Estrategia 5:

Buscar más proveedores para cada producto clasificado como estrella, vacas lecheras e incógnitas mediante la opinión de terceras personas. (D2, D7, OP1)

8.5 Lógica de Análisis:

En este punto se pondrá primero el objetivo estratégico, luego su objetivo específico u operativo, después los resultados que se quieren obtener y finalmente las actividades que se van a realizar. Este plan estratégico va del 2004 al 2008.

La interpretación en esta lógica de análisis consiste en que las actividades que se van a realizar, van a permitir conseguir los resultados, los resultados van a permitir alcanzar un objetivo específico u operativo, el alcance de cada objetivo operativo me va permitir llegar al objetivo estratégico de cada área establecida y el alcanzar cada objetivo estratégico va permitir a la gerencia general alcanzar su visión.

I.- Ventas:

Objetivo Estratégico:

Optimizar la gestión de ventas en cada línea de producto.

a) Objetivo Operativo:

Administrar eficiente y eficazmente la venta de productos, mediante nuestra opinión y la opinión de terceras personas. (Estrategia 1 y 4)

Resultado:

1.1.- Eficacia en la venta de mercaderías.

2.1.- Eficiencia de la venta de mercaderías.

Actividades:

1.1.- Conocer, comprar y vender las mercaderías más demandadas.

2.1.- Investigar aquellos lugares y/o proveedores que venden a bajo

costo.

b) Objetivo Operativo:

Llegar a aplicar permanentemente nuevas estrategias de venta y publicidad novedosa del negocio. (Estrategia 2 y 3)

Resultado:

1.- Mayores Ventas

Actividades:

1.- Aplicar nuevas estrategias de venta en cada año.

2.- Realizar publicidad novedosa cada seis meses.

II.- Mercadeo:**Objetivo Estratégico:**

Priorizar a los proveedores en cada línea de producto, a través de una cotización de los costos de los productos más demandados.

a) Objetivo Operativo:

Seleccionar a los proveedores principales, mediante la cotización de los costos de los productos más demandados. (Estrategia 1 y 2)

Resultado:

- 1.- Lista de proveedores principales

Actividades:

- 1.- Investigar los costos de nuestros productos más demandados.

III.- Finanzas:**Objetivo Estratégico:**

Financiar otras oportunidades de negocios en donde la empresa pueda invertir su dinero.

a) Objetivo Operativo:

Crear en la gerencia general un espíritu neófilo. (Estrategia 2)

Resultado:

Que ha la gerencia general le agrade los nuevos retos.

Actividades:

Investigar el nivel de espíritu neófilo que tiene el encargado que está en gerencia.

b) Objetivo Operativo:

Investigar y seleccionar cual es la mejor oportunidad de negocio.
(Estrategia 1 y 3)

Resultado:

Que brinde rentabilidad aquella oportunidad de negocio.

Actividades:

Realizar varios estudios de oportunidades de negocios.

IV.- Gestión de Recursos:**Objetivo Estratégico:**

Obtener los mayores resultados al utilizar el poco tiempo de atención al público, el escaso dinero generado de las ventas, el limitado espacio físico que posee la empresa y la habilidad individual de los trabajadores.

a) Objetivo Operativo:

Capacitar al personal para que de un excelente servicio al cliente.
(Estrategia 2 y 4)

Resultado:

Que demuestre lo que aprendió en esa capacitación.

Actividades:

Primero.- Sacar un préstamo de una entidad bancaria.

Segundo.- Buscar el sitio adecuado para que le brinde la capacitación.

b) Objetivo Operativo:

Contar con nuestra propia opinión y la de otras personas, para la utilización eficiente de los recursos. (Estrategia 1 y 3)

Resultado:

Lista de opiniones que sirvan para la utilización eficiente de los recursos.

Actividades:

1.- Que los que participen dentro de la empresa tengan siempre a la mano un cuadernillo en donde puedan apuntar sus ideas para la utilización eficiente de los recursos; y así brindar esta información a la gerencia, para que se pueda sentir ese trabajador más integrado a la empresa.

2.- La gerencia general tomará aquellas opiniones positivas de sus clientes externos, para la utilización eficiente de sus recursos.

V.- Investigación y Desarrollo:**Objetivo Estratégico:**

Investigar nuevas formas de gestión para incrementar las ventas, disminuir los costos y elevar así la utilidad de la empresa.

a) Objetivo Operativo:

La gerencia general tiene que actualizar cada cuatro meses el costo promedio de sus productos clasificados como estrellas, vacas lecheras e incógnitas. (Estrategia 1, 3 y 5)

Resultado:

Lista de costo promedio de sus productos clasificados como estrellas , vacas lecheras e incógnitas.

Actividades:

Primero: Poseer una lista de proveedores para cada producto clasificado como estrellas, vacas lecheras e incógnitas.

Segundo: Actualizar los costos de los productos clasificados.

b) Objetivo Operativo:

Aplicar nuevas estrategias exitosas de venta cuando se termine de revisar la estructura física de la empresa. (Estrategia 4)

Resultado:

El éxito de la estrategia de venta aplicada.

Actividades:

Primero: Revisar la estructura física de la empresa.

Segundo: Analizar cómo la estructura física de la empresa determinará el éxito de la estrategia de venta.

8.6 Responsable y Alcance del plan estratégico:

El responsable en aplicar este plan estratégico, es el gerente del establecimiento comercial en estudio. Además el alcance del plan estratégico es para cualquier comercio que desee aplicar este plan estratégico.

8.7 Visión:

Ser la empresa comercial detallista líder en la línea de ferretería y líneas complementarias de la ciudad de Tingo María, que incrementa su participación en el mercado, mediante el buen trato que da a sus clientes internos y externos.

8.8 EL ARCO DEL TRIUNFO PARA EL HERRAJE

VISIÓN: Ser la única empresa comercial detallista en la línea de ferretería y líneas complementarias de la ciudad de Tingo María, que incrementa su participación en el mercado, mediante el buen trato que da a sus clientes internos y externos.

ENTORNO ACTUAL: Situación macroeconómica en evolución positiva luego de una recesión; y una reducción del riesgo país. A nivel local, existe una enorme competencia.

INTERNO ACTUAL: Una empresa comercial detallista que se encuentra localizado dentro de una zona ferretera, en donde la competencia es enorme y, por lo tanto vende pocos productos sin ninguna publicidad y con un escaso conocimiento de las nuevas estrategias de venta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VENTAS

Optimizar la gestión de ventas en cada línea de producto.

MERCADEO

Priorizar a los proveedores de cada línea de producto, a través de una cotización de los costos de nuestros productos más demandados.

FINANZAS

Financiar otras oportunidades de negocios en donde la empresa pueda invertir sus dinero.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

GESTIÓN COMERCIAL

Obtener los mayores resultados al utilizar el poco tiempo de atención al público, el escaso dinero generado de las ventas, el limitado espacio físico que posee la empresa y la habilidad individual de los trabajadores.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Investigar nuevas formas de gestión, para incrementar las ventas, disminuir los costos y elevar así la utilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

8.9 Misión:

Somos una empresa comercial detallista de gestión privada que se dedica a la venta de una variedad de productos, y a brindar alternativas de solución a nuestros clientes del campo y ciudadanos.

8.10 Evaluación y Control:

La evaluación y control sólo le pertenece a la gerencia general, el cual hará un seguimiento de las acciones que van a permitir llegar al objetivo propuesto en cada área de la empresa, y de esta manera controlar hacia el camino que se quiere dirigir.

IX. PROPUESTA DE PLANES OPERATIVOS

9.1 Plan Operativo para el objetivo estratégico de ventas:

161

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VENTAS: Optimizar la gestión de ventas en cada línea de producto.

Objetivo Operativo / Resultado/ actividad	IVOS	METAS	TIEMPO		Respons.	CRONOGRAMA												COSTOS
			F.I.	F.T.		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Objetivo Operativo 1: Administrar eficiente y eficazmente la venta de productos, mediante nuestra opinión y la opinión de terceras personas.																		
Resultado:																		
1.- Eficiencia de la venta de mercaderías.																		
2.- Eficacia en la venta de mercaderías.																		
Actividad:																		
1.- Investigar aquellos lugares y/o proveedores que venden a bajo costo.		1.- Margen de ganancia.																
2.- Conocer, comprar y vender mercaderías más demandadas.		2.- Determinar los productos más cotizados.																
		1.- Compra de productos de menor costo.																
		2.- Compra de los productos más cotizados.																
			2004	2008	Gerencia General.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
																	Tiempo y Dinero.	
Objetivo Operativo 2: Llegar aplicar permanentemente nuevas estrategias de venta y publicidad novedosa del negocio.																		
Resultado: Mayores ventas.																		
Actividades:																		
* Aplicar nuevas estrategias de venta en cada año.		ingresos percibidos mensualmente																
* Realizar publicidad novedosa cada seis meses.		El incremento de las ventas (en términos nominales) en 10% cada 4 meses.																
			2004	2008	La gerencia y el trabajador.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
																	Tiempo y Dinero.	

9.5 Plan Operativo para el objetivo estratégico de investigación y desarrollo:

165

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Investigar nuevas formas de gestión para Incrementar las ventas disminuir los costos y elevar así la utilidad de la empresa.

Objetivo Operativo / Resultado/ actividad	IVOS	METAS	TIEMPO		Respons.	CRONOGRAMA												COSTOS		
			F.I.	F.T.		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
<p>Objetivo Operativo 1: La gerencia general tiene que actualizar cada cuatro meses el costo promedio de sus productos clasificados como estrellas, vacas lecheras e incognitas.</p> <p>Resultado: Lista de costo promedio -cada cuatro meses- de sus productos clasificados como estrellas, vacas lecheras e incognitas.</p>																				
		Conocer a los proveedores - entre antiguos y nuevos- mediante el costo de venta de aquellos productos clasificados por la gerencia.	Escoger al proveedor de los productos clasificados como estrellas, vacas lecheras e incognitas, mediante el costo promedio más bajo que pueda brindar, sin dejar de lado la calidad del producto, cada cuatro meses.	2004	2008	Gerencia general								X		X			X	Tiempo y dinero.

Objetivo Operativo 2: Aplicar nuevas estrategias de venta cuando se termine se revizar la estructura física de la empresa.

Resultado: El éxito de la estrategia de venta aplicada.

		La determinación, el estudio y el análisis de la estructura física de la empresa, para el éxito de la estrategia de venta.	Determinar la mayor cantidad de efectos negativos, que impidan el éxito de la estrategia de venta.	2005	2008	Gerencia general.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tiempo y dinero.
--	--	--	--	------	------	-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------

CONCLUSIONES

1.- Las causas externas más importantes que limitaron la productividad de la empresa fueron:

a) La razón político – social. Mediante la depresión social y el alboroto político que se manifestó con huelgas, cierre de carreteras, marchas pacíficas y no pacíficas, obligando a las empresas comerciales, particularmente de la ciudad de Tingo María, a cerrar sus puertas por temor al saqueo.

b) Toda empresa comercial generalmente ve en el aspecto económico a tres variables importantes, que son la inflación, el tipo de cambio nominal y la tasa de interés. Durante el periodo de análisis la inflación disminuyó, ya que era el objetivo del ente emisor. Mientras que el tipo de cambio nominal fluctuó, porque sucedieron una serie de efectos negativos por las llamadas crisis financieras que hubieron en Asia, Rusia y Brasil entre los periodos de 1997 a 1999, incrementando el tipo de cambio nominal y; repercutiendo negativamente en todas las empresas comerciales, por el incremento en el costo de los productos que compraban en dólares; en el 2002 nuestro tipo de cambio se normalizó, porque la estabilidad política permitió que el país, macro económicamente saliera de la recesión que hubo a partir de 1998, pero micro económicamente la situación no ha cambiado e incluso empeoraba, ya que las empresas comerciales disminuían cada vez más sus ventas, y no estaba ajena la empresa comercial detallista en estudio. Mientras que la tasa de interés fue disminuyendo tanto en moneda nacional como extranjera.

c) Si bien es cierto la competencia hace que una empresa se esfuerce más para lograr sus objetivos; a nivel local, la empresa en estudio – actualmente- cuenta con una enorme competencia de 22 establecimientos comerciales detallistas –que existe en la ciudad-, particularmente en el jirón donde

está ubicado llega al 50 % del total, mientras que el 40 % está cerca del jirón y el 10 % se encuentra en las últimas calles de la ciudad.

2.- El análisis económico y financiero de la ferretería El Herraaje determinó lo siguiente:

a) Financieramente la empresa comercial en estudio está en una situación prácticamente de quiebra, porque al analizar el comportamiento de los estados financieros de 1997, 1998 y 1999 se encontró que su situación esta cada vez peor. Además al analizar a la empresa El Herraaje mediante algunos ratios simples, se pudo comprobar la hipótesis; y al comparar a la misma con uno de sus proveedores se pudo comprobar las enormes diferencias que han escrito los autores acerca de una empresa comercial detallista y una empresa comercial grande.

b) Al realizar el análisis económico se pudo encontrar que la situación de la empresa comercial detallista es cada vez peor, porque disminuyen tanto sus compras como sus ventas durante el periodo de análisis.

3.- Para que la gerencia actual de la empresa comercial El Herraaje pueda mejorar su gestión del negocio, tiene la opción de aplicar un plan estratégico que ha propuesto el tesista, con estrategias divididas en cinco áreas que son: de ventas, mercadeo, finanzas, gestión de recursos e investigación y desarrollo.

RECOMENDACIONES

1.- Para que la gerencia pueda ser eficiente en sus compras de mercaderías, tiene la opción de realizar una tabla de frecuencia, según el número de ventas de cada mes, tanto de los artículos más cotizados como de los menos cotizados.

2.- Para que la gerencia pueda incrementar las ventas de la ferretería, tiene la opción de aplicar lo siguiente:

a) Seleccionar y adaptar las opiniones de terceras personas, para que puedan cambiar a una variedad de productos que tengan mayor demanda.

b) Aplicar nuevas estrategias de venta, ya que se encuentra en una zona netamente ferretera.

c) Realizar publicidad, con nuestra propia opinión y también con opinión de terceras personas, en el medio de comunicación más eficiente.

d) Tener su propia cartera de clientes, a los cuales los nuevos productos que puedan llegar, y dar información de los productos que hay con sus respectivos precios.

e) Que realice en un futuro no lejano un estudio de mercado, para que pueda conocer entre otras cosas, cuáles son los productos, de ferretería y líneas complementarias, que mayor posicionamiento tienen en el mercado.

3.- A la gerencia general se le pide investigar diversas gestiones comerciales que estén acorde con cada situación económica, política y social que enfrenta el país, y competitiva al que se enfrenta a nivel local.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis Horizontal:

Es un herramienta de análisis financiero que consiste en determinar para dos ó más periodos consecutivos, las variaciones de cada una de las cuentas que conforman el balance general y el estado de ganancias y perdidas en términos de tasa de crecimiento.

Análisis Vertical:

Consiste en asignar un valor del 100 % al todo, y a las partes con porcentajes relativos.

Eficiencia:

Es realizar una actividad con los menores recursos posibles, para obtener mayores resultados.

Eficacia:

Es priorizar las tareas y realizar en orden de procedencia aquella que contribuye a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que se debe asegurar, que lo que se haga, valga la pena y conduzca a un fin.

Empresa:

Unidad económica Social en la que el Capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr los objetivos propuestos. Pero es de largo plazo.

Empresa Unipersonal:

La empresa unipersonal es también conocida como propiedad individual, es una empresa de propiedad de una persona. Es la forma más antigua de una organización empresarial y la más común.

Sus ventajas son:

- * El propietario percibe todas las ganancias.
- * El orgullo de ser propietario
- * Facilidad de emprender un negocio.

Sus desventajas son:

- * Responsabilidad de todas las pérdidas.
- * Capital monetario limitado.

Estrategia de racionalización de una gama de productos:

Consiste en modificar una gama de productos para reducir los costes ó recuperar la inversión.

Negocio:

Es un establecimiento comercial de corto plazo, es decir que vive momentáneamente.

Organigrama:

Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización.

Plan Estratégico:

Es una manera de anticiparse al futuro de una forma más intuitiva; y se enfoca principalmente en el ambiente y los factores externos que podrían requerir cambios fundamentales durante un periodo largo. Es un plan de largo plazo.

Plan Operativo:

Es un plan de corto plazo (por lo general un año), es más analítico, ya que procede descomponiendo ó que pasa del todo a las partes. Tiene un enfoque más interno, y es mucho más específico y detallado.

Rentabilidad:

Capacidad que tiene una inversión para generar ó no un beneficio neto. Relación existente generalmente expresada en términos porcentuales, entre un capital invertido y los rendimientos netos que de él se obtiene.

Marketing Directo:

El reto del marketing de precisión, es hacer el uso más inteligente de la informaciones de que ya dispone la empresa, pero que, por así decirlo, dormitan en sus bases de datos sin suficiente utilización práctica.

BIBLIOGRAFÍA

I) Autores:

1. Abad Gonzáles, Víctor. 1998. "Proyectos de Inversión". Ediciones y Distribuciones "MAS". Primera Edición. Perú. 127 p.
2. Audirac Camarena. Carlos Augusto; ET AL. 1994. "ABC del desarrollo organizacional". Editorial Trillas. Primera Edición. México. 110 p.
3. Altamirano Zúñiga, German. 2001. "Gestión Empresarial". Editorial ANECOMSA. Primera Edición. Perú. 48 p.
4. Bernstein Leopoldo. 1995. "Fundamentos de análisis financiero". Editorial IRWIN. España. Capítulos 6 y 8.
5. CEPYME. 1997. "Gestión Económica-Financiera I: Valoración de Empresas". Ediciones Mundi-Prensa S.A.. Segunda Edición. España. 240 p.
6. Foulke, Roy A.. 1980. "Análisis Práctico de Estados Financieros". Editorial Hispano-Americano. Sexta Edición. México. 824 p.
7. Giraldo Jara, Demetrio. 1997. "Estados Financieros: Teoría y Practica". Editorial "San Marcos". Cuarta Edición. Perú. 318 p.
8. Kennedy, Ralph Dale; McMullen, Stewart Yardwood. 1971. "Estados Financieros: Forma, análisis e interpretación. Editorial Hispano-Americano. España. 805 p.

9. Koenes, Avelina. 1994. Donde y Como encontrar ideas para mejorar su empresa. Ediciones DIAZ DE SANTOS S.A. Primera Edición. España. 169 p.
10. Lugo Aban, José. 1998. "Contabilidad Administrativa: Cuaderno de trabajos prácticos resueltos". Editorial "San Marcos". Primera Edición. Perú. 114 p.
11. Mercado Ramírez, Ernesto. 1997. "Productividad Base de la Competitividad". Editorial Limusa S.A. de C.V., Primera Edición. México. 1-87 pp.
12. Miller, Roller Leroy. 1986. "Microeconomía Moderna". Industria Editorial Mexicana. Cuarta Edición. México D.F.. 667 p.
13. Portocarrero Maisch, Felipe. 2000. "Microfinanzas en el Perú: Experiencias y Perspectivas". Ediciones POMPYME. Primera Edición. Perú. 147 p.
14. Sánchez Concha, Antonio Pinilla. 1992. "Principios de Organización y Administración". Editorial Iberoamericana de Editores S.A.. Segunda Edición. Perú. 252 p.
15. Saroka h., Raúl; Ferrari Etchetto, Carlos. 1971. Los Organigramas: Diseño e Interpretación. Ediciones Macchi S.A.. Argentina. 68 p.

II) Páginas Web:

1. www.alicorp.com.pe
2. www.backus.com.pe
3. www.bcrp.gob.pe
4. www.boticasfasa.com.pe
5. www.ceramicassanlorenzo.com.pe
6. www.coldex.com.pe
7. www.conasev.gob.pe
8. www.equilibrium.com.pe/palmas.pdf
9. www.eternit.com.pe
10. www.exsa.com.pe
11. www.goodyear.com.pe
12. www.gconcordia.com.pe

13. www.grupogloria.com.pe
14. www.indeco.com.pe
15. www.INEI.gob.pe
16. www.intradevco.com
17. www.nextel.com
18. www.nextel.com.pe
19. www.ransanet.com
20. www.ransa.com.pe
21. www.sra-robles.com
22. www.Senati.edu.pe
23. www.shougang.com.pe
24. www.textilsancristobal.com.pe

25. www.universaltextil.com.pe

26. www.vencedor.com.pe

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTAS

I. Política de Productos:

1) ¿Cuál es la filosofía general de la empresa con respecto a sus productos, consiste sobre todo, en :

- Imitar los productos de la competencia (seguidor)
- Estimular a los clientes a la compra de productos (vendedor)
- Crear necesidades con nuevos productos (innovador)

2) ¿Cómo se conservan los productos existentes?

3) En función de ¿Qué se modifican y perfeccionan los productos existentes?

- De las demandas de los consumidores
- De la opinión de los clientes.
- Del ciclo de vida de estos productos.
- De la actuación de la competencia.

4) ¿Qué provoca cuando un producto llega a una etapa de declive?

- La prolongación de su ciclo de vida, mediante acciones de Marketing.
- Su decadencia.
- Su retirada del mercado.
- Su sustitución.

5) En la compra de nuevos productos ¿Qué procesos, etapas y personas ó servicios implicados (colaboradores internos y externos) participan y cuales son sus responsabilidades?

- Búsqueda de ideas
- Test de productos (conservación de clientes)
- Estudio de Comercialización
- Calculo de Costo de Ventas
- Decisión final de Lanzamiento.

6) ¿A tenido éxito en el lanzamiento de nuevos productos en los últimos años?

7) ¿Cuál a sido el resultado del lanzamiento de nuevos productos dentro del sector; porqué motivos ó causas?

- Normal
- Satisfactorio
- Débil

8) ¿Cuántas ideas de lanzamiento de nuevos productos, tiene la empresa?

9) ¿Cuál es el plazo de gestación de un nuevo producto?

10) ¿Cómo estructura la gama de productos en relación a su extensión ó profundidad?

- Por su extensión, es cuando las diferentes líneas de productos se corresponden con los distintos canales de distribución ó mercados.

- Por la profundidad, de cada línea, es cuando el número de productos corresponden a categoría de clientes ó a las necesidades (rendimientos y precios).

11) ¿Cómo se distingue su empresa con respecto a la competencia en el plano de producto?

- Por vender una gama de productos.

- Por vender los mismos productos que la competencia.

II. Política de Precios:

1) ¿Quién es el responsable de fijar los precios de los productos?

2) ¿Cómo se fijan los precios de venta de los productos existentes?

- A partir del costo de venta.
- A partir de los precios de mercado.
- En función de los objetivos financieros de rentabilidad.

3) ¿Cómo se fijan los precios de los productos perfeccionados?

- A partir del costo de venta.
- A partir de los precios de mercado.
- En función de los objetivos financieros de rentabilidad.

4) ¿Cómo se fijan los precios de los nuevos productos?

- A partir del costo de venta.
- A partir de los precios de mercado.
- En función de los objetivos financieros de rentabilidad.

5) Cree ¿Qué sus precios son competitivos?

6) ¿Porqué sus precios son competitivos?

- Por el nivel de calidad y/o bajos precios
- Por la relación calidad/precio de la competencia

7) ¿Cómo se utiliza la Variable precio?

- Como ofensivo (precios más bajos que la competencia)
- Como Defensivo (al mismo nivel que los precios de la competencia)

8) ¿Puede evaluar la incidencia de una subida ó bajada de precios sobre el volumen de ventas de un determinado producto, el que más se venda?

9) ¿Cree ud. Que repercute en forma integra ó parcial sobre el precio de venta, los diferentes impuestos que cobra y crea el Estado?

10) ¿Cree ud. Que repercute en forma integra ó parcial sobre el precio de venta, la subida ó bajada del costo de ventas?

11) ¿ Qué es la variable precio para ud.?

- Determinante y primordial.
- Importante y unido al producto (relación calidad/precio)
- Secundario.

12) ¿Cree disponer de autonomía a la hora de fijar precios de ventas?

- Autonomía total de decisión sobre los precios.
- Gran libertad asociada a la política del producto.
- Margen de maniobra reducida (aceptación de clientes)
- Coacciones de precio (competencia).
- Congelación total (legislación).

III. Política de Distribución:

1) ¿Qué característica tiene la empresa y por qué es que eligió esa característica?

- Agencia
- Almacén
- Mayorista
- Detallista
- Franquicia
- Venta por correspondencia

2) ¿Puede precisar las grandes líneas de productos que ofrece en su política de distribución?

3) ¿Cuáles son las características esenciales de su política de distribución, en cuanto a :

- Tipo de clientes
- Tipo de productos
- Hábitos y obligaciones
- Capacidad y posibilidades de la empresa.

4) Si llega al consumidor final. ¿Qué ventajas le ofrece esto?

- Rentabilidad (recuperación de márgenes intermediarios)
- De seguridad.
- Y otros.

IV. Política de Venta (Capacidad):

1) ¿Qué tipo y cuanto de vendedores utiliza la empresa y porqué?

- Agentes con varias representaciones.
- Representantes exclusivos.
- Vendedores Asalariados.

2) ¿Cómo está organizada la venta?

- Por sectores geográficos.
- Por línea de productos ó actividad.
- Por canales de distribución.

- Por categorías de clientes.

3) ¿Cómo se remunera a los vendedores?

- Sueldo fijo
- Comisiones sobre volumen de negocio exclusivamente.
- Fijo + comisiones sobre volumen de negocio.

4) ¿En qué se ha estimulado la venta?

- Fijación de Objetivos.
- Decisiones de la dirección.

5) ¿Cuál es la política de pago a los vendedores?

- Pago mensual fijo
- Pago variable.

6) ¿Puede precisar el sueldo medio de un vendedor?

7) ¿Cómo controla a un vendedor?

- Únicamente por sus resultados (atención al cliente).
- Por su actividad y resultados (relaciones más atención)

8) ¿Cómo son considerados los vendedores en la dirección de la empresa y Porque?

- Como colaboradores.
- Como expedicionarios.

- Como embajadores.

9) ¿Qué línea de productos se venden más y porqué?

V. Política de Relaciones con el Cliente:

1) ¿Qué actitud adoptan el ó los vendedores frente a sus clientes, para qué y porqué?

- Actitud clásica
- Actitud de Cooperación dinámica.

2) ¿Cómo considera ud. A un buen cliente?

- Por la cantidad (unidades) que nos compra.
- Por la cantidad de dinero que le paga.

3) ¿Qué prefieren sus clientes?

- Productos con buena calidad.
- Productos con bajo precio.

VI. Política de Promoción y Comunicación:

1) ¿ha hecho alguna vez publicidad?

2) ¿Para qué ha hecho publicidad y/o hace publicidad/promoción/comunicación?

- Para informar a los clientes.
- Para suscitar el interés ó el deseo por el producto.
- Para provocar la compra.

3) ¿Por qué ha hecho publicidad y/o hace publicidad/promoción/comunicación?

- Porque existe mucha competencia.
- Porque quiere incrementar el volumen de sus ventas de nuevos y antiguos productos.

4) ¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa?

- Publicidad general (de imagen)
- Publicidad de productos.
- Publicidad en el lugar de venta.
- Exposiciones, ferias ó salones.

5) ¿En dónde realiza la publicidad?

- En radio
- En periódicos
- En revistas
- En pasquines
- En la televisión.

- En Internet.

6) ¿Cómo fue el argumento de la publicidad de productos, respecto de la competencia?

- De innovador
- De buena calidad
- De buen servicio.
- De bajos Precios.

7) ¿Qué se tuvo en cuenta al momento de realizar la publicidad de cada producto ó serie de productos?

- Actuación de la competencia.
- Ventas anteriores.
- Ciclo de vida del producto.
- Objetivos prioritarios de ventas.

8) ¿Quién idea y realiza las campañas publicitarias?

- Servicio interno.
- Agencia Externa de Publicidad.
- Varias agencias junto con el servicio interno.

9) ¿Qué porcentaje de las ventas ha representado la promoción y publicidad?

10) ¿En 1997, 1998 y 1999 ha realizado la empresa publicidad?

11) ¿Puede evaluar la política de promoción / comunicación / Publicidad que ha hecho y/o está haciendo?

ANEXO 02

LISTA DE PROVEEDORES

Los proveedores están codificados:

Codificación	Razón Social	Lugar
7	Campos Gonzáles, José Luís	(Tingo María)
11	Cesar w. León Lino	(Tingo María)
12	Chepesa Industrial S.A.	(Lima)
15	Clotilde Ortiz Aponte	(Lima)
16	Comercial distribuidora Alanya Hnos	(Lima)
25	Comercial importadora ERMOBEM	(Lima)
27	Comercial Picón S.A.	(Tingo María)
27*	Comercial Maranga S.A.	(Lima)
28	Comercializadora Derivados del Fierro	(Lima)
34	Davy Obregón Villegas	(Lima)
36**	Derivados Químicos Satélite S.A.	(Lima)
38	Distribuidora Incoresa S.A.	(Lima)
44	Electromec S.R.L.	(Lima)
45	Emperatriz Andrade Villalobos	(Tingo María)
48	F. Gulda & Compañía S.A	(Lima y Pucallpa)
49	Fabrica nacional de Acumuladores	(Lima)
50	Fabrica de Pinturas j. Chang E.I.R.L.	(Lima)
52	Ferretería "la sirena"	(Lima)
52*	Fedismaco S.R.L.	(Lima)

55	Forquimica S.A.	(Lima)
57	General Trading Corporation S.A.	(Lima)
63	Heuma S.A.	(Lima)
64	Huarcaya Hilario, Gloria	(Tingo María)
66*	Importaciones y Distribuidores CAM S.A.C	(LIMA)
71	Industria Comercial Santa Adelaida	(Lima)
77	Javier Díaz Vargas	(Tingo María)
80	Jorvex y Compañía S.C.R.L.	(Lima)
86	Marfesa	(Lima)
88	Materiales Sanitarios S.A.	(Lima)
89	MIAMICAR S.A.	(Lima)
90	Modepsa S.A.	(Lima)
92	Mundo Químico E.I.R.L.	(Lima)
96***	Persamsa (Pernos San Martín S.A.)	(Lima)
97	Pinturas Montenegro S.A.	(Lima)
99	Plásticos Santa Rosa E.I.R.L.	(Lima)
100	Productos de Acero Cassado S.A.	(Lima)
104	Química Matell S.A.C.	(Lima)
106	Representaciones Ferretera S.R.L.	(Lima)
109	Segece Tecnología Industrial	(Lima)
111	Servicios y ventas Industriales	(Lima)
119	Tuberías Peruanas S.A.C.	(Lima)
122	Vásquez Vda de Abad, Angélica	(Tingo María)
123	Velax E.I.R.L.	(Lima)
127	Zuñiga S.A.C.	(Lima)

ANEXO 03

FABRICA NACIONAL DE ACUMULADORES ETNA S.A.					
Estado de Ganancias y Perdidas al 31 de diciembre	EN MILES DE NUEVO SOLES				
Cuenta	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas Netas (ingresos operacionales)	27040	28911	29997	27128	29285
Otros Ingresos Operacionales					
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	27040	28911	29997	27128	29285
Costo de Ventas	-16055	-17220	-17655	-16261	-16744
UTILIDAD BRUTA	10985	11691	12342	10867	12541
Gastos de Administración	-3668	-3981	-3762	-3460	-3561
Gastos de Ventas	-3276	-3469	-3854	-3701	-3798
UTILIDAD OPERATIVA	4041	4241	4726	3706	5182
Otros Ingresos (gastos)					
Ingresos Financieros	102	128	138	62	17
Gastos Financieros	-25	-21	-27	-52	-22
Otros Ingresos	1	2	5	38	42
Otros Gastos					
Resultado por Exposición a la Inflación	-230	-310	-166	106	-131
RESULTADOS ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS, PARTICIPACIONES Y DEL IMPUESTO A LA RENTA	3889	4040	4676	3860	5088
Participaciones	-392	-395	-430	-403	-517
Impuesto a la Renta	-1057	-1067	-1160	-1054	-1256
RESULTADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	2440	2578	3086	2403	3315
Ingresos Extraordinarios	31	65	152	18	79
Gastos Extraordinarios	-89	-111	-183	-32	-55
RESULTADO ANTES DE INTERES MINORITARIO	2382	2532	3055	2389	3339
Interés Minoritario					
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	2382	2532	3055	2389	3339
Dividendos de acciones Preferentes					
UTILIDAD (PERDIDA) NETA ATRIBUIBLE A LOS ACCIONISTAS	2382	2532	3055	2389	3339
Utilidad (pérdida) básica por acción común					
Utilidad (pérdida) básica por acción de inversión					
Utilidad (pérdida) diluida por acción común					
Utilidad (pérdida) diluida por acción de inversión					

Fuente: Página web de la Conasev

ANEXO 04

FABRICA NACIONAL DE ACUMULADORES ETNA S.A.					
BALANCE GENERAL AL 31 DE Diciembre	EN MILES DE NUEVOS SOLES				
Cuenta	1998	1999	2000	2001	2002
ACTIVO					
Caja y Bancos	1288	1503	2063	1207	1894
Valores Negociables	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales	5272	4858	4527	5420	5861
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar	52	61	39	42	36
Existencias	5516	7249	7887	8045	9367
Gastos Pagados por Anticipado	93	38	100	89	63
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12221	13709	14616	14803	17221
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	0	0	0	0	0
Inversiones Permanentes	37	39	85	73	53
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto de Depreciación acumulada)	5988	6363	6796	6742	6803
Activo Intangible (Neto de depreciación acumulada)	67	69	68	69	69
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6092	6471	6949	6884	6925
TOTAL ACTIVO	18313	20180	21565	21687	24146
PASIVO Y PATRIMONIO					
Sobregiros y Pagarés Bancarios	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales	1505	1590	1276	1404	1370
Cuentas por Pagar a Vinculadas	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Pagar	1957	1935	2219	1646	2202
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	213	385	676	227	222
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3675	3910	4171	3277	3794
Deudas a Largo Plazo	171	190	130	52	172
Cuentas por Pagar a Vinculadas	0	0	0	0	0
Ingresos Diferidos	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	0	0	0	354	387
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	171	190	130	406	559
TOTAL PASIVO	3846	4100	4301	3683	4353
Contingencias	0	0	0	0	0
Interés Minoritario	0	0	0	0	0
PATRIMONIO NETO					
Capital	4560	4733	4629	9006	9725
Capital Adicional	0	0	0	0	0
Acciones de Inversión	2280	2367	2315	4503	4863
Excedente de Revaluación	0	0	0	0	0
Reservas Legales	912	947	926	942	1180
Otras Reservas	0	0	0	0	0
Resultados Acumulados	6715	8033	9394	3553	4025
TOTAL PATRIMONIO NETO	14467	16080	17264	18004	19793
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	18313	20180	21565	21687	24146

Fuente: Página web de la Conasev