

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**EL PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES  
TURISMO YURIMAGUAS S.A.C. DE TARAPOTO**

---

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**HAROLD GUEVARA SAAVEDRA**

**TINGO MARÍA, PERÚ**

**2011**



E13

G88

Guevara Saavedra, Harold

El Planeamiento Financiero para el Crecimiento Sostenible de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. de Tarapoto. Tingo María, 2011

36 h.; 12 graf.; 5 cuadros; 9 anexo; 15 ref.; 30 cm.

Tesis (Lic. Administración) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**1. PLANEAMIENTO FINANCIERO 2. CRECIMIENTO SOSTENIBLE 3. SERVICIO  
4. RENTABILIDAD 5. PRODUCTIVIDAD 6. TARAPOTO 7. PERU.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INFORMACION BASICA**

TITULO : EL PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL  
CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA  
EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO  
YURIMAGUAS S.A.C. DE TARAPOTO

AREA PROFESIONAL DE  
INVESTIGACION : FINANZAS Y OPERACIONES

PROGRAMA DE  
INVESTIGACION : ADMINISTRACION FINANCIERA

LINEA DE INVESTIGACION : ADMINISTRACION DE FINANZAS  
CORPORATIVAS Y MICROEMPRESAS

EJECUTOR : HAROLD GUEVARA SAAVEDRA

ASESOR : Lic. Adm. CARLOS ALBERTO SILVA RIOS

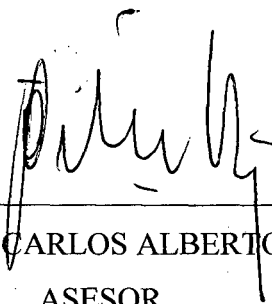
LUGAR DE EJECUCION : TARAPOTO – SAN MARTIN

FECHAS : INICIO : 01/06/2009  
TERMINO : 31/08/2011



---

GUEVARA SAAVEDRA, HAROLD  
EJECUTOR



---

Lic. Adm. CARLOS ALBERTO SILVA RIOS  
ASESOR



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA

"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria a los 08 días del mes de Diciembre del 2011, siendo las 6:10 pm, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 340-2011/CFCEA de fecha 1 de diciembre del 2011 a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

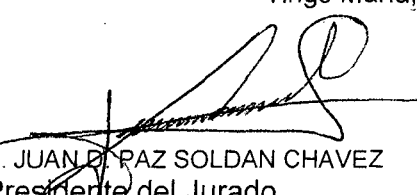
### EL PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS SAC DE TARAPOTO

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **Harold GUEVARA SAAVEDRA** luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD.  
CALIFICATIVO BUENO

Siendo las 7:40 pm se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 08 de diciembre del 2011

  
Mag. Adm. JUAN DÍAZ PAZ SOLDÁN CHAVEZ  
Presidente del Jurado

  
Lic. Adm. MSc. CÉSAR HUAMAN RAMIREZ  
Miembro

  
Lic. Adm. WALTER MUCHA HUAMAN  
Miembro

  
Lic. Adm. CARLOS SILVA RÍOS  
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 561174 - FAX: (062) 561156



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA  
 "Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

**RESOLUCIÓN Nro. 340-2011/CFCEA**

Tingo María, 1 de diciembre del 2011.

**VISTO:**

El Acuerdo Nro. 202-11-CGyT-FCEA de fecha 29 de noviembre 2011, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad el cambio de jurado de tesis del bachiller de la especialidad de administración Harold GUEVARA SAAVAEDRA, en vista que el MSc. Misael ALVARADO PAUCAR, está haciendo uso de su licencia por estudios de Doctorado.

**CONSIDERANDO:**

El Reglamento de otorgamiento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad, en sesión extraordinaria de fecha 1 de diciembre del 2011; y, estando en uso de sus atribuciones

**RESUELVE**

Artículo Único: Aprobar el cambio de jurado de tesis del bachiller de la especialidad de Administración Harold, GUEVARA SAAVEDRA, por motivos que el Lic. Adm. MSc. Misael ALVARADO PAUCAR, está haciendo uso de licencia con goce de haber por estudios de Doctorado, quedando de la siguiente manera:

BACHILLER	: Harold, GUEVARA SAAVEDRA	
ESPECIALIDAD	: Administración	
ASESOR	: Lic. Adm. Carlos A. SILVA RIOS	
TITULO	:" EL PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS SAC DE TARAPOTO"	
JURADO	: Lic. Adm. MSc. Juan D. PAZ SOLDAN CHAVEZ	Presidente
	: Lic. Adm. MSc. Cesar HUAMAN RAMIREZ	Miembro
	: Lic. Adm. Walter MUCHA HUAMAN	Miembro.

Regístrese y Comuníquese



Mag. Adm. *VICTOR CHACON LOPEZ*  
 Decano FCEA



*MSc. LUZ V. INFANTAS BENDIZU*  
 Secretaria Académica

## DEDICATORIA

A mi mamá **Leny** y mi hermana **Estéfany** por apoyarme incondicionalmente en la realización de mis estudios, y mi papá **Reinerio** que desde el cielo observa que estoy logrando lo que él quería fuera, "Un Profesional".

A mis tíos **Almanzor** y **Fortunato**, por confiar en mí durante todo este proceso de aprendizaje y formación profesional y apoyarme en todo lo que necesité.

A mis amigos, compañeros y profesores que de una y otra manera hicieron que la etapa universitaria fuera emotiva y enriquecedora.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos a:

- A Dios por darme la fortaleza para luchar y alcanzar mis sueños.
- A mi mamá y mi hermana por apoyarme en esta etapa de formación profesional.
- A mis tíos por confiar en mí siempre y estar a mi lado en los momentos que más necesitaba.
- A Anita, por estar a mi lado siempre que necesitaba de alguien que me escuche y me anime a seguir adelante.
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA, mi alma mater, por formarme profesionalmente.
- DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, por lo enseñanza y capacitación brindada a mi persona.
- Al Lic. Adm. Carlos Alberto Silva Ríos, por su valioso asesoramiento siempre y más aún en la realización del presente informe.
- A mis amigos y compañeros que siempre estuvieron conmigo, en las buenas y malas, por todas las cosas que aprendí de ellos.

## INDICE GENERAL

Pág.

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INDICE**

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>01</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>02</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	02
2.2 BASE TEORICA.....	03
2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS .....	12
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	19
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	19
3.6 INSTRUMENTOS.....	20
3.7 PROCEDIMIENTO.....	20
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 BENEFICIOS QUE GENERO EL PLANEAMIENTO FINANCIERO.....	23
4.2 EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO SOBRE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA .....	25
4.3 INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	27
4.4 IMPACTO DEL PLAN FINANCIERO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA .....	29
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>32</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	32
6.2 RECOMENDACIONES.....	33
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Pág.

1. OBJETIVOS DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA PERUANA .....	07
2. NIVEL DE VENTAS REALES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	24
3. NIVEL DE EGRESOS REALES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	24
4. RESULTADO OPERATIVO REAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	25
5. EBITDA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	26
6. RENTABILIDAD NETA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	26
7. PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	27
8. PRODUCTIVIDAD SOBRE LA FLOTA VEHICULAR DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C. ....	28
9. PRODUCTIVIDAD SOBRE EL TOTAL DE MANO DE OBRA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	28
10. LIQUIDEZ GENERAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	29
11. PRUEBA DEFENSIVA DE LA EMRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	29
12. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	36

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: FORTALEZAS QUE POSEEN LAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR LA CRISIS .....	10
CUADRO 2: FLUJOS NETOS CON LA VENTA DE ACTIVOS ANTES Y DESPUÉS .....	30
CUADRO 3: REPORTE DE LA PRUEBA T DE STUDENT .....	31
CUADRO 4: FLUJOS NETOS DE CAJA SIN LA VENTA DE ACTIVOS ANTES Y DESPUES .....	32
CUADRO 5: REPORTE DE LA PRUEBA T DE STUDENT SIN VARIABLE EXTRAÑA.....	33

## INDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 01: INSTRUMENTO DE MEDICION (ANALISIS DE RATIOS).....	37
ANEXO 02: BALANCE GENERAL (SUNAT).....	38
ANEXO 03: ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (SUNAT) .....	39
ANEXO 04: PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.....	45
ANEXO 05: INSTRUMENTO DE CONTROL DE INGRESOS DIARIOS.....	65
ANEXO 06: INSTRUMENTO DE CONTROL DE EGRESOS DIARIOS .....	66
ANEXO 07: INSTRUMENTO DE CONTROL DE DEUDAS DE CONDUCTORES	66
ANEXO 08: INSTRUMENTO DE ARQUEO DE CAJA DIARIO.....	67
ANEXO 09: FOTOS .....	68

## **RESUMEN**

En este trabajo se comparan los cambios originados por la utilización de una herramienta de gestión como es el Planeamiento Financiero en la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C., con el ánimo de conocer si este plan tiene efectos sobre el crecimiento sostenible de la empresa.

Para tal fin se hizo una investigación de tipo aplicada a nivel experimental, con un método pre experimental con diseño pre y pos test, debido a que no se utiliza grupo control. Para conocer los resultados se realizó la revisión documentaria en la empresa de estudio, como son los estados financieros, reportes de ingresos y egresos, y otros de relevancia para la investigación.

En este estudio se pudo corroborar el propósito de la investigación, ya que el plan financiero genera efectos positivos, debido a que contribuyó al crecimiento de la empresa, lo cual se expresa en los indicadores de rentabilidad (EBITDA = 55%) y productividad (Productividad Total = S/. 3389.00), que son superiores a los resultados obtenidos en la evaluación histórica y pre test.

### **PALABRAS CLAVE**

**Planeamiento Financiero.**

**Crecimiento Sostenible.**

## **ABSTRACT**

In this paper compares the changes caused by the use of a management tool such as the Financial Planning in Tourism Transport Company Yurimaguas SAC, with the aim of knowing if this plan has effects on the sustainable growth of the company.

To this end an investigation was applied on an experimental type, with a pre experimental design method pre and posttest, because no control group is used. For results documentary review was conducted in the company studied, such as financial statements, reports of receipts and expenditures, and other relevant to the investigation.

This study corroborated the purpose of research, as the financial plan generates positive effects, because it contributes to the growth of the company, which is expressed in the indicators of profitability (EBITDA = 55%), and productivity (Total Productivity = S /. 3389.00), which are higher than the results obtained in the historical assessment and pretest.

## **KEY WORDS**

**Financial Planning.**

**Sustainable Growth.**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Dado el gran problema que observamos en las MYPES del país, en cuanto al bajo crecimiento que tienen, y en muchos casos la desaparición al poco tiempo de incursionar en el mercado, es que se vio necesario desarrollar esta investigación que tuvo por objetivo determinar si la planeación financiera contribuye al crecimiento sostenible de una empresa de la ciudad de Tarapoto. Así mismo, con esta investigación se pretendió conocer cuáles son los beneficios que esta herramienta genera en la empresa, como en la mejora de la rentabilidad, la productividad, y las perspectivas de inversión empresarial.

Para esta investigación se consideró un estudio de caso, en la cual participó la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. de la ciudad de Tarapoto, por ser una empresa joven en términos del tiempo de participación en el ámbito empresarial y por carecer de las herramientas de gestión necesarias para un desarrollo integral y sostenible. La obtención de los resultados fue producto de la utilización del método pre experimental con diseño pre y post test, ya que la investigación consistió en aplicar una herramienta de gestión el cual fue el Plan Financiero y ver cuál es el efecto que generó en un periodo de tiempo determinado.

Se ha comprobado que el plan financiero generó beneficios muy importantes en cuanto a la rentabilidad, inversión y productividad de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. de Tarapoto, lo cual demuestra esta vez su aplicabilidad en una MYPE.

La información que en esta investigación se obtuvo, servirá para contribuir a la mejora en la gestión de la empresa en estudio, siendo necesario ampliar la investigación en otras organizaciones para tener conocimientos que permitan generalizar la utilización del Plan Financiero en este nivel empresarial.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Angulo (2005, 11-12, 17, 93-94), en su investigación sobre la “Descapitalización de las Empresas en el Sector Transporte de Pasajeros en la Ruta Tingo María – Pucallpa”, trabajando con una muestra de 13 empresas, utilizando el Método Deductivo e Inductivo, pudo determinar que el bajo nivel de gestión empresarial es el factor principal de la descapitalización de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ruta de estudio. Además el factor que más limita el desarrollo de las empresas es el servicio informal, alcanzando en ese entonces el 38.47%; en la ruta Tingo María – Pucallpa se calcula que la informalidad oscila entre el 20% y 30%, originando que las empresas formales pierdan diariamente el 15% de sus ingresos.

Vargas (2005), en su investigación sobre “El Financiamiento como Estrategia de Desarrollo para la Mediana Empresa en Lima Metropolitana”, trabajando con una muestra promedio de 360 unidades económicas y aplicando el método inductivo con un diseño no experimental determinó que uno de los principales problemas que enfrenta la mediana empresa es el financiamiento el mismo que restringe su crecimiento y desarrollo en mayor magnitud. Las instituciones financieras pueden solucionar estas demandas, aplicando mejores políticas crediticias, considerando la importancia que tiene este sector. Además la mediana empresa tiene un papel importante en el desarrollo de la economía peruana, siendo uno de los estratos empresariales más representativos del país, caracterizándose por ser generadora de un 20% del empleo y por su contribución al PBI.

## **2.2 BASE TEÓRICA**

### **2.2.1 Planeamiento financiero**

El planeamiento financiero es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales (Groppelli & Nikbakth citado por Reisdorfer y otros, 2002, p. 319).

La planificación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. Si bien la obtención de estas estrategias de planificación financiera son el objetivo final de la misma, éste no se obtiene mediante observaciones vagas de las situaciones financieras de la empresa, ya que sólo se presenta luego de un extenso y arduo análisis de la totalidad de los efectos, tanto positivos como negativos, que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tome con respecto a la planificación financiera de la empresa. Es importante que estas decisiones sean tomadas en conjunto y nunca separadamente ya que esta situación podría ser motivo de serios problemas de desacuerdo y convivencia entre los ejecutivos encargados de la toma de dichas decisiones, al no tener en cuenta decisiones que pueden llegar a traer consecuencias que afecten a otros sectores de la empresa. Todas las personas encargadas de la planificación financiera de una empresa, son conscientes de que no existe un plan perfecto. Sin embargo para poder alcanzar un plan cercano al óptimo deben realizarse procesos de prueba y error (Trial&Error). Una buena planificación financiera debe conducir al directivo a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa o quizás solo logren entorpecerla, con el fin de tomar ciertas medidas que puedan contrarrestar estos posibles efectos. Absolutamente todos los análisis y observaciones que se realizan durante el

planeamiento, nos llevan a pensar que la planificación financiera no es sólo una previsión de cómo se invertirá el capital de la compañía, ya que la prevención implica tener en cuenta el futuro probable que se le presente a la empresa, haciendo a un lado las situaciones improbables o las sorpresas, ya sean estas deseables o indeseables (gestionyadministracion.com, 2009).

La planificación financiera debe cumplir con requisitos para que esta de óptimos resultados, por un lado, la prevención, lo que significa que se debe prever tanto lo probable y lo improbable, ya sea de beneficio o desventaja para la empresa. Por el otro lado la financiación óptima, es uno de los elementos más importantes de la planificación financiera ya que al no existir un plan óptimo, los planificadores financieros tienen la obligación de hacer frente a todos aquellos asuntos que se encuentran sin resolver y precisamente, arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio de planificación financiera. Actividades tales como balancear deudas, ingresos, costos, etc., no es nada fácil pero es la tarea con la que debe cumplir el director financiero de una firma (gestionyadministracion.com, 2009).

Observar el desarrollo del plan que se presentó siempre fue el camino que se ha tomado para la planificación financiera de una empresa; pero en el caso de que no sea así, se debe tratar de realizar todas las modificaciones que sean necesarias. Otro punto importante en el cual, la persona encargada de la planificación financiera debe ser cuidadosa, es en no involucrarse demasiado con los pequeños detalles que siempre suelen presentarse en los registros de finanzas de una empresa. Esto se debe a que prestando mayor atención a los pequeños detalles, muchas veces se pueden pasar por alto ítems que resultan ser de una gran importancia dentro de la estrategia de planificación financiera. Por último diremos que en aquellos casos, en los cuales se proyecta una buena cantidad de planes y estrategias para la planificación financiera, suelen emplearse modelos de planificación que permiten la prevención de muchas de las posibles consecuencias futuras, y aunque estos modelos no nos dan una planificación financiera ideal, nos facilitan los medios por los cuales podemos llegar a concretarla (gestionyadministracion.com, 2009).

El planeamiento financiero trae muchas ventajas, como el conocimiento anticipado de todo el presupuesto de consumos e inversiones para el período siguiente, permitiendo establecer, anticipadamente, la receta necesaria para obtener el lucro pretendido en el período a que se refiere el planeamiento, lo que ayuda a trazar metas y establecer directrices de gerenciamiento más concretas. Su práctica, permite aún, la identificación por parte de la empresa de necesidades como el aclaramiento o la posibilidad de expansión, la viabilidad de su presupuesto para el mercado actuante, la evaluación de posibilidad en la implementación de nuevos proyectos y sus costos, y la planificación de reservas para inversiones futuras (Reisdorfer y otros, 2009).

### **2.2.2 Rentabilidad empresarial**

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades (Acosta, 2006).

Para mejorar la rentabilidad de una empresa, se requiere subir precios y vender más desde la perspectiva estratégica; y reducir costos, desde la perspectiva de la eficiencia. En el Perú, evidentemente, en cada sector, las condiciones, necesidades, problemáticas y reglas de juego pueden ser radicalmente diferentes. Sin embargo, la necesidad de mejorar la rentabilidad es cosa de todos los días para la mayoría de las empresas. Desde el punto de vista de la oferta, se está dando una fuerte concentración de empresas y además, en algunos sectores, una integración para lograr eficiencia (típico ejemplo son las cadenas de cines, farmacias entre otros). Las concentraciones han originado fuertes inversiones; pero para quienes aún permanecen o subsisten individualmente, el futuro es poco promisorio. ¿Entonces,

qué hacemos? Para empezar, debemos tener en cuenta dos premisas: “*size do matter*” y “*cash is King*”. La primera está relacionada con poder de influenciar en el mercado (poder de negociación con clientes, proveedores y banca) y lograr eficiencias (volúmenes, economía de escala, sinergias, entre otros temas). La segunda establece que para crecer (desarrollar nuevos negocios, ampliar los actuales o comprar empresas y franquicias) y para adquirir, por ejemplo, nueva tecnología para lograr eficiencias, es necesario tener caja en el momento oportuno. Partiendo de las premisas anteriores, ¿cómo podemos mejorar la rentabilidad? A nivel de estrategia, la gran meta para todas las empresas es ser líder en su categoría, nicho, segmento, etc. Es fundamental que todo lo que hagamos nos ayude a convertirnos en el número uno, por la imagen que proyectamos y por el poder que nos da frente al mercado. Sin embargo, es cierto, valgan verdades, que no hay que ser líder necesariamente para ser el más rentable. En todo caso, estar entre los grandes jugadores es fundamental. En síntesis, si en cada uno de nuestros negocios no tenemos capacidad de competir por el liderazgo, actualmente en el Perú, será difícil mantenerse. ¿Pero si no contamos con esta oportunidad, qué debemos hacer? La respuesta es tratar de ser una novia atractiva. Es decir, tratar de convertirnos en la mejor alternativa de compra para cualquier empresa grande del sector. Otra opción es reposicionar nuestro negocio en otros nichos o segmentos, quizá menos ambiciosos, pero con la posibilidad de alcanzar el liderazgo. Finalmente, desde la perspectiva de la eficiencia, debemos innovar, buscando hacer las cosas no solo mejor, sino diferente. Para ello, debemos tener una buena metodología de análisis de eficiencia que nos facilite la identificación de los puntos críticos de optimización, poseer los conocimientos técnicos del sector y conocer las tendencias globales para asegurar resultados sin perder calidad ni control. Mejorar la rentabilidad de una empresa no depende principalmente de nuestros esfuerzos y deseos, sino también de tener la capacidad necesaria para hacerlo. Evaluemos el potencial y la viabilidad real de nuestro negocio para poder actuar (Montalbetti, 2002).

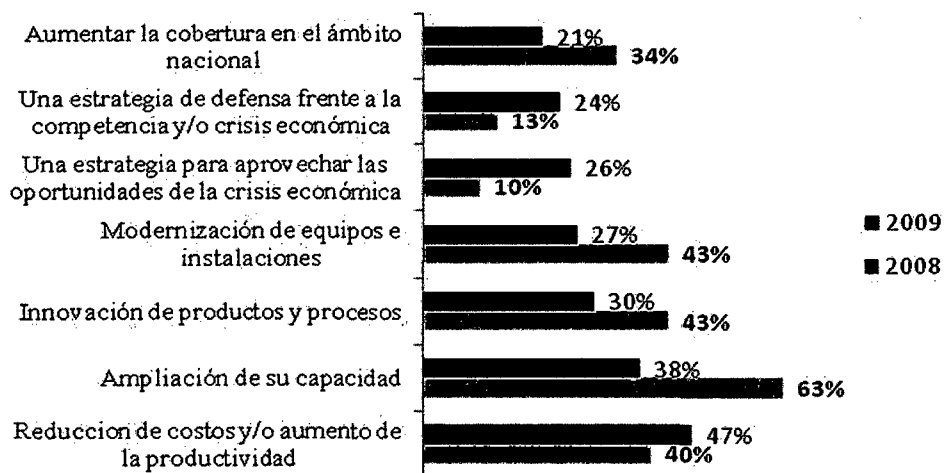
### 2.2.3 Las inversiones de las MYPES.

Ante las difíciles circunstancias que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, decidir cuándo y cuánto invertir se ha vuelto un tema cada vez más difícil (Mungaray citado por Alatorre y otros, 2009).

Por ello, el hecho de realizar evaluaciones financieras y contables a estos empresarios se ha vuelto fundamental, pero sobre todo de gran utilidad para las personas interesadas en conocer sus resultados. Queda claro que las evaluaciones de Estados Financieros son de gran utilidad tanto para el dueño que tenga el interés de conocer sus ingresos, como para eventuales acreedores que tengan por objeto conocer la capacidad de pago de la microempresa (Alatorre y otros, 2009).

Además de seleccionar las nuevas inversiones, la empresa tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes. Los gerentes financieros tienen diversos grados de responsabilidad operativa por los activos existentes; están más preocupados por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos (Van Horne, 1988).

En el Perú las Top 500 mencionan que tienen expectativas positivas en cuanto a la economía del país por lo que el 34% de los ejecutivos señaló que sus empresas mantendrán sus planes de inversión del 2008. Mientras que otro 34% los elevará. Es decir casi un 70% de empresas seguirá apostando por incrementar su producción.



Fuente: El Comercio, Edición Domingo 3 de Mayo del 2009

**Gráfico 1. Objetivos de Inversión de la Empresa Peruana**

#### **2.2.4 Productividad empresarial**

Tradicionalmente se define a la productividad como la relación de producto-insumo y se dice que hay productividad total o parcial. La total se obtiene cuando se logra cuantificar con una sola unidad de medición todos los insumos requeridos para el proceso. La parcial, por el contrario, puede obtenerse en relación a cada insumo en particular, así se habla de productividad de la mano de obra, del capital o de las materias primas. Al disminuir la ineficiencia, la productividad aumenta. La eficiencia es el límite de la productividad. La productividad óptima, es el nivel de eficiencia para el cual fue pretendido el proceso (Acosta, 2006).

La gerencia en el Perú debe meditar seriamente sobre el rol del hombre en la empresa. La acción empresarial debe centrarse en mejorar la productividad, para poder competir interna y externamente. En el Perú la productividad es baja. Un “lujo” en un país subdesarrollado. Esta productividad baja se da por las siguientes razones: a) Grave ausencia de delegación en todos los niveles de la empresa. b) No se tiene en consideración la realidad nacional y menos aún mundial, sobre todo en el campo económico, lo que motiva la permanente modificación de todos los planes y a veces de su cancelación. c) Inconsistencia en la formulación de objetivos o muy escasa “participación” de todos aquellos que tienen que obtener resultados. d) Baja educación y muy escasa experiencia de “trabajo en equipo” en todos los niveles gerenciales de la empresa. e) Preeminencia notable de direcciones autocráticas que consumen la creatividad, talento y expectativa de los ejecutivos. f) Enclaustramiento de ejecutivos dentro de organizaciones rígidas o tareísticas, que niegan toda posibilidad de conseguir cambios que pudiera a futuro, perpetuar organizaciones; habiéndonos acostumbrado a que las buenas y grandes organizaciones desaparezcan cuando el fundador se retira o desaparece (Campoverde, 1986).

### **2.2.5 Crecimiento sostenible.**

Es evidente que a todo empresario le interesa el éxito de su negocio. Sin embargo, en la mayoría de las microempresas los empresarios no llevan un adecuado control de las ventas, compras y producción, no consideran la totalidad de los costos y gastos en el precio de venta del producto y servicio, no se dan de alta en Hacienda y muchos manejan precios elevados en sus materias primas y materiales. Además no se asignan una remuneración por su trabajo. Al tenor de estas prácticas y con el paso del tiempo, es razonable justificar los problemas que consigo trae la falta de un registro simple pero ordenado de las operaciones que diariamente realizan (Pérez citado por Alatorre y otros, 2009).

En la actualidad gran parte de las micro y pequeñas empresas (MYPES) trabajan obteniendo utilidades inconstantes, lo cual obliga a los emprendedores, en cierta manera, a estar viviendo al día, lo que trae como consecuencia diversos problemas tales como pérdida de dinero, altos costos y baja utilidad, lo cual acaba con las posibilidades de crecimiento y acorta su existencia (innovacionempresarial.org, 2008).

Registrar las operaciones realizadas por la empresa durante la jornada de trabajo es esencial. Un registro deficiente de los ingresos y egresos trae el desconocimiento total de los gastos de una empresa; esto se puede volver un problema grave, ya que puede llegar al punto en que, inclusive teniendo ventas, falte dinero y se desconozca la razón del faltante. Dos soluciones prácticas y sencillas son la implementación de una caja chica la cual estará destinada a esas pequeñas fugas de dinero y la segunda, un registro completo de las operaciones, el cual le mostrará a detalle los movimientos del capital dentro de la empresa, brindándole además el control sobre este (innovacionempresarial.org, 2008).

Existen muchas fortalezas que permiten que una empresa tenga un crecimiento continuo, pero es necesario realizar un análisis profundo para conocer cuáles son las que poseen las nuestras para poder explotarlos y sacar el máximo beneficio que

nos permita sobresalir en este periodo de crisis financiera mundial del cual no nos encontramos ajenos.

En el ámbito nacional y de las empresas más representativas como son las Top 500 del país existen muchas fortalezas que varían de acuerdo al trabajo que han desarrollado cada una de estas dentro de su ámbito, las cuales son:

**CUADRO 1**  
**FORTALEZAS QUE POSEEN LAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR**  
**LA CRISIS**

PORCENTAJE DE	EMPRESAS
Solidez económica-financiera	88%
Posicionamiento en el mercado	65%
Personal	49%
Cartera de clientes	37%
Alcance global o regional y/o alianzas estratégicas	29%
Diversidad de productos/servicios	21%

Fuente: El Comercio, Edición Domingo 3 de Mayo del 2009

### **2.2.6 Las MYPES en el Perú**

Según el INEI, las MYPES representan el 97,9% del total de empresas y han logrado absorber al 75,9% del empleo. Incluso, se destaca como principal sector el comercial seguido del manufacturero y de servicios. Las MYPES, por su naturaleza, presentan algunas características que afectan su gestión y desarrollo: concentración de propiedad que les obliga a obtener recursos financieros de terceros; baja participación e influencia en el mercado; bajo nivel de calificación del personal; poca investigación y desarrollo de productos que generen valor añadido; limitación de recursos para inversión en tecnología; no poseen adecuados sistemas de información y contabilidad; y las decisiones tomadas por los dueños se basan en cuestiones operativas y no estratégicas que aseguren su crecimiento y permanencia (Hernández, 2008).

Las MYPES son importantes en el desarrollo mediante la generación de empleo y desarrollo regional. Sin embargo, son muy sensible al entorno: condiciones del mercado y cambios tecnológicos. Un estudio del BID señala que en Latinoamérica las MYPES representan 97,56% del total de empresas. Así el Estado las promueve en Argentina, Chile, Colombia, mediante el Ministerio de Economía y Producción; en Ecuador por el Ministerio de Industrias y Competitividad; en España el Ministerio de Industria Turismo y Comercio; y en Perú por el Ministerio de Trabajo. Frente a esta diversidad encontramos una política común de promoción que busca mejorar la competitividad promoviendo leyes favorables, financiamiento, capacitación, asistencia técnica, facilidad de mercados, innovación y acceso a tecnología (Hernández, 2008).

La carga tributaria del Perú, aunque no es la única, es una de las principales causas de la poca continuidad de las empresas y de las actividades informales. Debe establecerse un sistema tributario especial para las MYPES que fomente la constitución de nuevas empresas y emprendimientos iniciales, promueva la exportación, premie la reinversión y éxitos económicos. Pero, no estamos de acuerdo en un sistema tributario que subvencione a las MYPES y no fomente su eficiencia y crecimiento. No somos de la opinión de sistemas tributarios que no obliguen a que las empresas a llevar contabilidad, principal herramienta de gestión y de toma de decisiones para los usuarios (Hernández, 2008).

El tamaño de las MYPES no les exime de ser socialmente responsables y contribuir a la mejora del medioambiente. Las empresas son responsables de sus acciones y de la información que hacen no sólo con sus dueños si no también son responsables con sus trabajadores, clientes, proveedores, Estado, medio ambiente y sociedad en general. Las asociaciones profesionales, entidades gubernamentales y universidades deben fomentar una actitud ética de las MYPES de desarrollar prácticas de responsabilidad social y medioambiental en la medida de sus capacidades y contribuir al desarrollo sostenible (Hernández, 2008).

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas empresas. Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes: Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período. Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector (TUO-Ley Mype, 2008).

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **a) Agentes Económicos**

Se refiere a la clasificación de las unidades administrativas, productivas o consumidoras que participan en la economía; en Cuentas Nacionales se consideran agentes económicos a las familias, empresas, gobierno y el exterior. En el caso de las transferencias, los agentes económicos son: Empresas Públicas, Empresas Privadas, Organismos Descentralizados, Productores de Mercancías, Instituciones de Seguridad Social, Organismos Descentralizados Productores de Servicios Sociales y Comunales, Instituciones Privadas sin fines de lucro, Particulares, Estados y Municipios, y el Exterior (Vargas, 2005).

**b) Ampliación de Capital**

Operación financiera consistente en aumentar los recursos del capital de una empresa. Puede realizarse mediante capitalización de utilidades, por suscripción o reconociendo parte del superávit por revaluación (Vargas, 2005).

**c) Análisis de Riesgo**

Cálculo de la probabilidad de que los rendimientos reales futuros estén por abajo de los rendimientos esperados, esta probabilidad se mide por la desviación estándar o por el coeficiente de variación de los rendimientos esperados (Vargas, 2005).

**d) Análisis Financiero**

Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen (Vargas, 2005).

**e) Análisis Sectorial**

Es el examen programático y financiero, que incluye las condiciones de organización y operación de las entidades, que por la afinidad de sus funciones conforman un sector económico o administrativo dentro de la administración pública (Vargas, 2005).

**f) Aportaciones de Capital**

Las sumas pagadas en efectivo o aportadas en bienes o derechos por los socios o accionistas de una sociedad, para integrar el capital de ésta. Son las entregas en bienes de capital o en dinero, para financiar gastos de capital a las empresas de participación estatal y organismos descentralizados, que producen bienes y/o servicios para su venta en el mercado (Vargas, 2005).

**g) Aumentos de Capital**

Incrementos de las acciones de una empresa. Estos pueden originarse por: a) aumentos en el capital; b) conversión de capital contable a capital social; y c) combinación de los dos casos anteriores (Vargas, 2005).

**h) Capital**

Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias (Vargas, 2005).

**i) Capital Social**

Es el conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una empresa, las cuales forman su patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no. El capital social puede estar representado por: capital común, capital preferente, capital comanditario, capital comanditado, fondo social (en sociedades cooperativas o civiles), etc. Cuando el capital social acumula utilidades a pérdidas, recibe el nombre de capital contable (Vargas, 2005).

**j) Competitividad**

Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad (Vargas, 2005).

**k) Costo Beneficio**

Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado (Vargas, 2005).

**l) Costo Financiero**

Está integrado por los gastos derivados de allegarse fondos de financiamiento por lo cual representa las erogaciones destinadas a cubrir en moneda nacional o extranjera, los intereses, comisiones y gastos que deriven de un título de crédito o contrato respectivo, donde se definen las condiciones específicas y los porcentajes pactados; se calculan sobre el monto del capital y deben ser cubiertos durante un cierto periodo de tiempo. Incluye las fluctuaciones cambiarias y el resultado de la posición monetaria (Vargas, 2005).

**m) Desarrollo Económico**

Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos.

Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per - cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real-per - cápita (Vargas, 2005).

**n) Efectividad**

Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

**o) Evaluación**

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación.

El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual. Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación (Vargas, 2005).

**p) Liquidez**

Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo (Vargas, 2005).

**q) Planeamiento Financiero**

Es un documento de gestión empresarial en el cual se plasman los objetivos y estrategias financieras de la organización, los cuales buscan el crecimiento sostenible y rentabilidad de la misma.

**r) Política de Inversión**

Es el conjunto de criterios, lineamientos y directrices que regulan el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos destinados a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, obras públicas, conservación, modernización o ampliación de las mismas o la producción de bienes y servicios que de alguna forma contribuyan a acrecentar el patrimonio nacional (Vargas, 2005).

**s) Recursos Propios**

Ingresos de las entidades paraestatales provenientes de la venta de bienes y servicios, incluyéndose como tales los ingresos originados por operaciones ajenas;

en el caso del Gobierno Federal se consideran los ingresos tributarios y no tributarios (Vargas, 2005).

**t) Rentabilidad**

Es la remuneración al capital invertido. Se expresa en porcentaje sobre dicho capital. Aplicada a un activo, es su cualidad de producir un beneficio o rendimiento, habitualmente en dinero (Vargas, 2005).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para esta investigación se trabajó con un estudio de caso, el cual correspondió a evaluar el efecto de la aplicación del Planeamiento Financiero en la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.

#### **3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

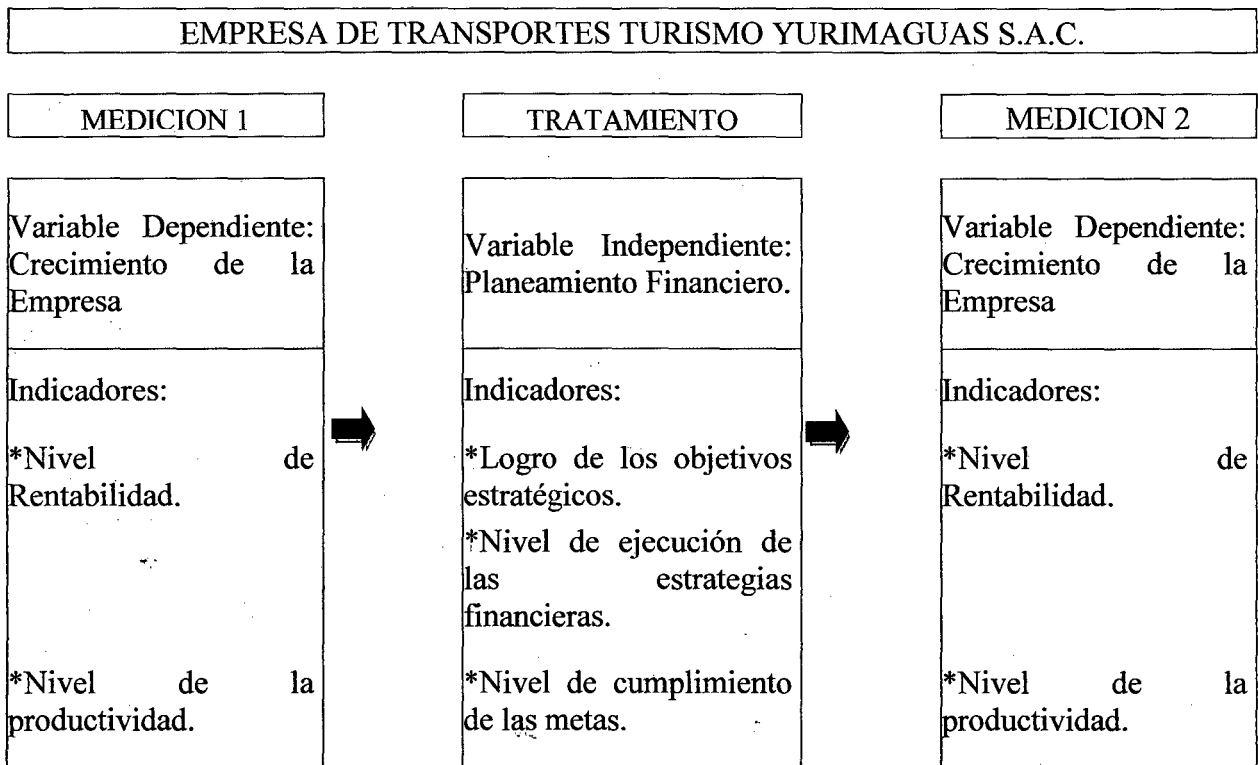
El tipo de investigación es Aplicada, porque se pretendió resolver un problema práctico con la aplicación de una herramienta de gestión como es el Plan Financiero a la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.

El nivel de investigación fue Experimental, porque se utilizó una herramienta de gestión para observar qué efectos tiene tras su aplicación práctica en el campo empresarial.

#### **3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la investigación se utilizó el Método Pre Experimental con diseño Pre y Post Test.

El diseño de la investigación se presenta a continuación para tener un panorama general de cómo se desarrolló el proceso de investigación:



### 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La técnica de recolección de información a utilizar para esta investigación es la Técnica de Observación a través de la Revisión Documentaria.

Esta revisión documental consistirá en observar las variaciones que existen en un periodo de tiempo sobre la rentabilidad, el incremento de la productividad, y el crecimiento sostenible de la empresa, producto de la aplicación del planeamiento financiero.

Los documentos principales a revisar son los estados financieros, el flujo de caja y los reportes de ventas.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos de la investigación, se utilizó los ratios financieros y otras fórmulas matemáticas que nos permitieron medir la rentabilidad, la

productividad, el nivel crecimiento de las inversiones y el avance de la aplicación del Plan Financiero. Además de todo lo mencionado se utilizó la prueba estadística *t* de student, para comprobar la hipótesis.

### **3.6 INSTRUMENTOS**

Para la recolección de los datos se desarrolló un instrumento (Ver anexos 5-8) que nos permitiera conocer la situación económica de la empresa en el día a día, para tener datos exactos del avance de la empresa durante el periodo de evaluación de la presente tesis.

Además se elaboró un cuadro con los ratios de medición (Ver anexo 1), el cual nos permitió obtener información pre y post test. La información de las distintas etapas fue comparada para medir la variación resultante.

### **3.7 PROCEDIMIENTO**

El procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de la tesis inició con la elaboración del proyecto de investigación, en el cual se planteó la resolución de un problema muy latente de las Micro y Pequeñas Empresas del país, “el desorden financiero”.

Se construyó un instrumento basado en indicadores de rentabilidad y productividad, para poder realizar las mediciones pre y post test.

Una vez aprobado el proyecto de investigación se procedió a la recolección de información de fuentes primarias (reportes de ingresos, reportes de egresos, estados financieros, entre otros) dentro de la empresa.

Se procedió a ordenar la información a través de la elaboración de un flujo de caja de las operaciones realizadas en el año 2009, el cual se tomó como base para la elaboración de las proyecciones del Plan Financiero de la empresa.

Una vez ordenado la información se realizó entrevistas no estructuradas a los directivos de la empresa, acerca de la visión y objetivos que querían lograr como empresa y de cuál era la importancia que ellos le daban a la elaboración de un Plan Financiero.

Posterior a esto se procedió a elaborar el Plan Financiero, en el cual se utilizó indicadores de medición, en busca de hacer un seguimiento más detallado de la aplicación del Plan.

Una vez aprobado el Plan Financiero por los directivos de la empresa, se emitió un documento en el cual hacía constar su aplicación inmediata.

Antes de aplicar en definitiva el Plan Financiero en la empresa (Anexo 4), se procedió a hacer la primera medición o conocida metodológicamente como “Pre Test”, para conocer a través de los indicadores planteados como se encontraba la empresa antes de la aplicación de la herramienta de gestión.

Una vez hecho el análisis pre test se procedió a aplicar el “Plan Financiero de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C., Periodo 2010 – 2012”.

Se hizo el seguimiento y monitoreo correspondiente de la aplicación de las estrategias contenidas en el plan, por un periodo de 1 año, desde el 1ro. de Julio del 2010 al 31 de junio de 2011.

Al término del periodo de monitoreo del plan, se procedió nuevamente al levantamiento de información para conocer los efectos producidos por la aplicación del Plan Financiero en la empresa, para lo cual se utilizó nuevamente el instrumento de medición, esta vez para la evaluación “Post Test”.

Con la información recabada en las 2 mediciones (Pre y Post Test), se prosiguió a realizar las comparaciones con el fin de encontrar datos relevantes que nos

muestren claramente la aplicabilidad del plan en la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. de Tarapoto.

Con la información ya disponible se inició a redactar el informe final de Tesis, el cual está enmarcado en mediciones claras, precisas y fidedignas, que hace que esta investigación sea un aporte importante al conocimiento de la Administración en el campo del manejo de las Finanzas Empresariales.

## **IV. RESULTADOS**

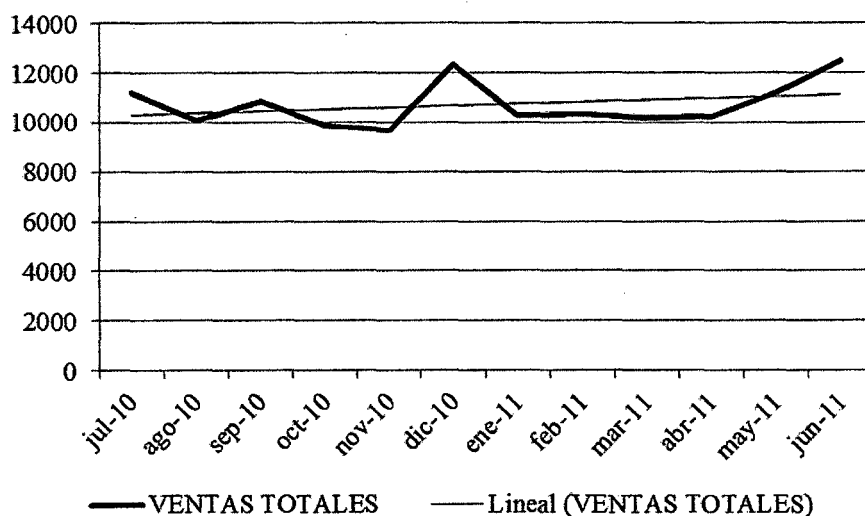
### **4.1 Beneficios que generó el planeamiento financiero.**

La Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas es una empresa joven que en el periodo de tiempo que se encuentra en el sector no ha sabido mantener su cuota de mercado, ya que en un principio entro con fuerza, con terminales en distintas ciudades del Departamento de San Martín y Loreto, pero debido a la mala gestión y el desorden financiero que tuvo la empresa hizo que esta poco a poco reduzca su participación de mercado, haciendo que solo cuente con los terminales en la ciudad de Yurimaguas (Loreto) y la Banda de Shilcayo (San Martín).

Es por esto que gracias al Planeamiento Financiero la empresa después de mucho tiempo logró ordenar el manejo de sus finanzas y empezar a trabajar en base al cumplimiento de objetivos y metas. Se aplicaron estrategias que hicieron que logre un desarrollo paulatino en este año de evaluación.

El control del cumplimiento de los objetivos se dio gracias al seguimiento continuo de las estrategias implementadas en el Plan Financiero, en ello se muestra el avance del cumplimiento de los objetivos el cual se ve reflejado en el análisis de los ratios de rentabilidad y productividad; ya que un objetivo sin indicador no puede medirse, un objetivo que no se puede medir no se puede controlar y un objetivo que no se puede controlar no se puede administrar.

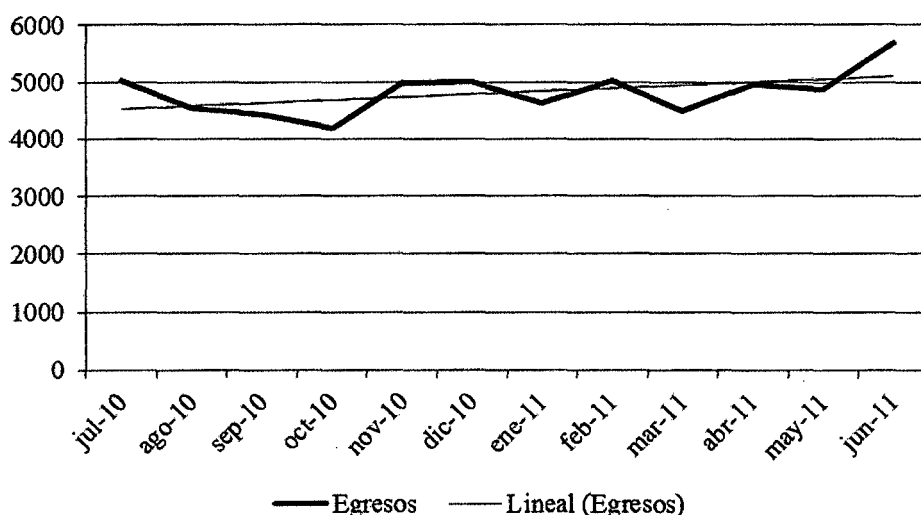
Estos ratios denotan el avance que ha tenido la empresa en este corto periodo de tiempo, y nos damos cuenta que el Plan Financiero ha contribuido significativamente al crecimiento de la empresa. Un claro ejemplo es el crecimiento que están teniendo las ventas durante el periodo de monitoreo de la aplicación de la herramienta de gestión.



**Gráfico 2. Nivel de ventas reales de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

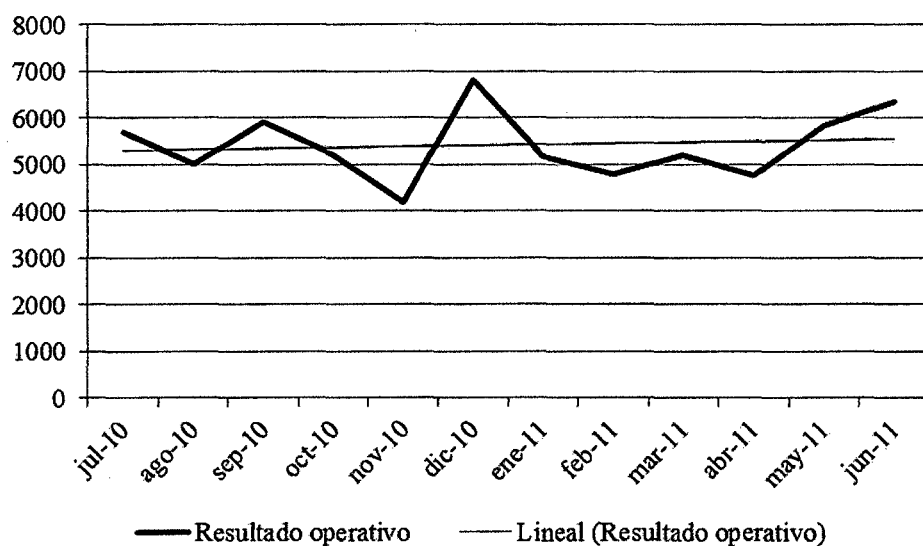
Otro beneficio importante que generó esta herramienta es la reducción de los egresos de la empresa a comparación de años anteriores, ya que se hacían gastos innecesarios, y en muchas veces injustificados.

Esto se pudo lograr gracias al cumplimiento de metas mensuales en relación a los egresos y un ordenamiento total del manejo de las finanzas dentro de la empresa.



**Gráfico 3. Nivel de egresos reales de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

El resultado operativo refleja claramente la contribución que ha brindado el plan a la empresa, los cuales se han ido incrementando, esto permitirá a la vez desarrollar nuevas estrategias que hagan que la empresa continúe con un crecimiento sostenible.

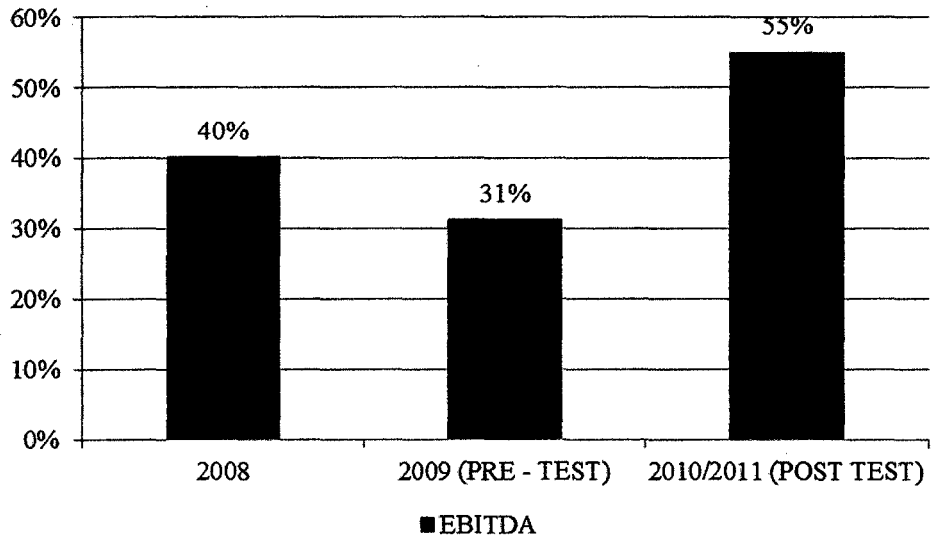


**Gráfico 4. Resultado operativo real de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

#### **4.2 Efectos de la aplicación del planeamiento financiero sobre la rentabilidad de la empresa.**

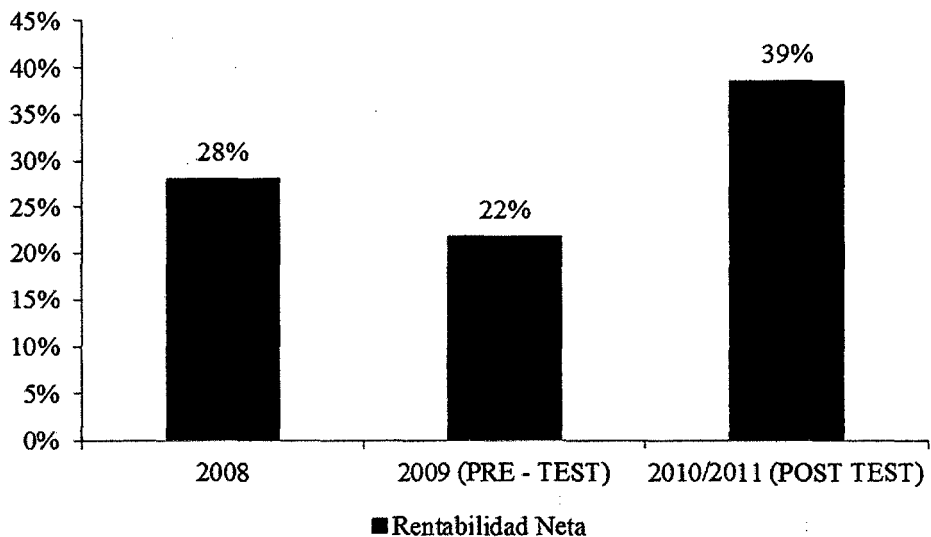
Tras la aplicación del Plan Financiero en la empresa se pudo notar ciertos avances en cuanto a la mejora de la rentabilidad producto de la aplicación de las estrategias contenidas en el plan. Esta rentabilidad se traduce en el incremento de la liquidez.

Al término del periodo de monitoreo y tras el análisis de los estados financieros la empresa presentó un EBITDA de 55% superior al 31% del periodo económico 2009, el cual representa un crecimiento sustancial lo cual hace que la empresa en la actualidad este bien vista por nuevos inversionistas que quieren apostar en este sector y más aún en esta empresa.



**Gráfico 5. EBITDA de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

La rentabilidad neta también nos muestra un crecimiento de 6.33% en el 2009 a 10.23% al término del periodo de evaluación de la tesis, lo que muestra un incremento de 3.9%.



**Gráfico 6. Rentabilidad neta de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

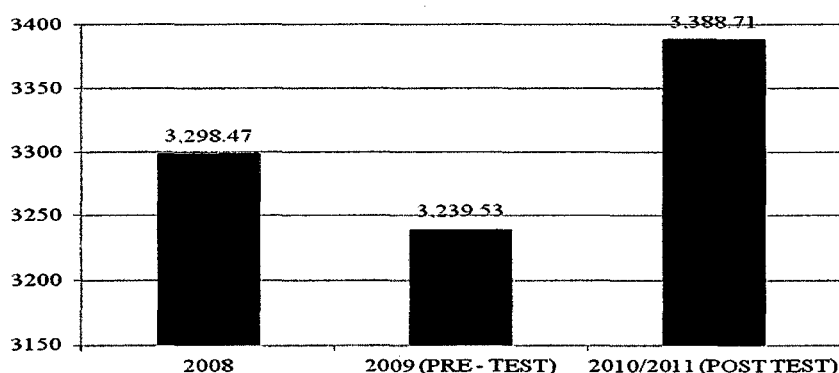
Dentro de la evaluación de ratios no se consideraron algunos tales como el ROI, ROA, y otros, porque no tienen relevancia en el estudio, ya que no muestran la situación real de la empresa, esto debido a que es una empresa de servicios, y tiene muy pocos activos y patrimonio.

#### **4.3 Influencia del planeamiento financiero en la productividad de la empresa.**

Gracias a la estrategias planteadas en el plan, la empresa pudo desarrollar algunas pequeñas inversiones, pero significativas para el periodo de tiempo de evaluación.

Estas inversiones comprenden el mejoramiento de la infraestructura de los terminales, de la imagen de la empresa e incrementar la calidad del servicio a bordo de los vehículos pertenecientes a la empresa.

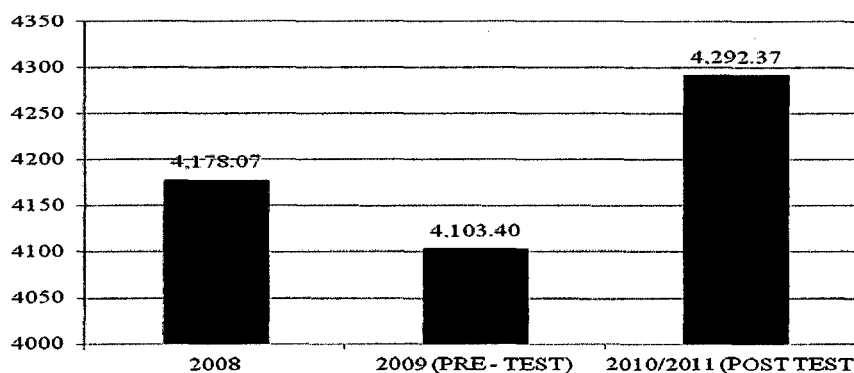
La empresa tras la búsqueda de su mejora integral desarrolló estrategias que ayuden a incrementar la productividad, los cuales tuvieron efectos positivos, ya que ayudaron a incrementarla. Esto quiere decir que se está produciendo más con la misma cantidad de recursos que tiene la organización. Esto es una clara muestra del deseo de superación y crecimiento que se ve reflejado en cifras alentadoras.



**Gráfico 7. Productividad total de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

De igual manera, en términos particulares para el caso de la flota vehicular también se muestra el incremento de su productividad. Esto gracias al establecimiento de

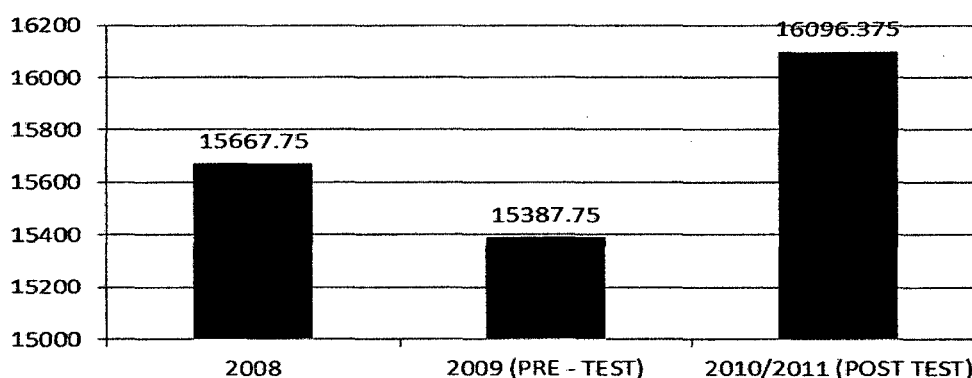
políticas de mejora de la calidad del servicio e iniciativas desarrolladas para incrementar la participación de mercado, además de la inversión en el mejoramiento propio de la flota.



**Gráfico 8. Productividad sobre la flota vehicular de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

En relación al personal se trabajó estrategias de incentivos extrínsecos e intrínsecos, capacitación constante que permitan que estos se desenvuelvan con mayor facilidad y brinden un trato cordial y de calidad, buscando la fidelización de los clientes.

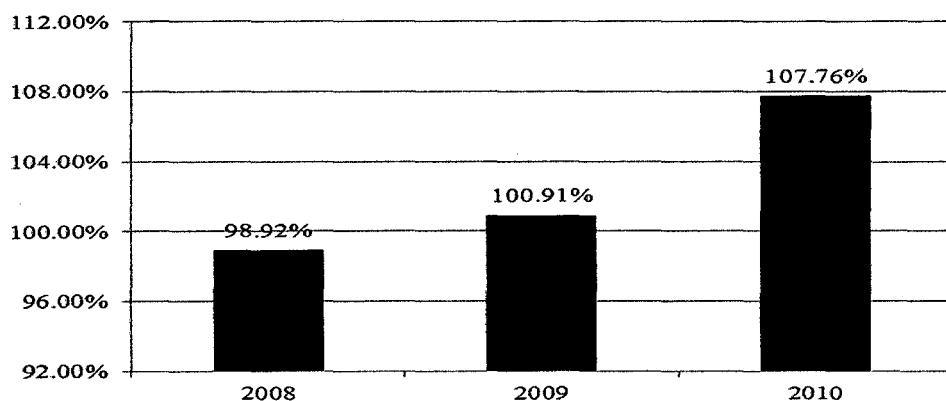
El personal juega un papel sumamente importante para el crecimiento de la empresa, debido a que son estos los que tienen el trato directo con los clientes. Los indicadores muestran que el trabajo realizado sobre ellos ha tenido sus frutos, producto de ello es el incremento de su productividad.



**Gráfico 9. Productividad sobre el total de mano de obra de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

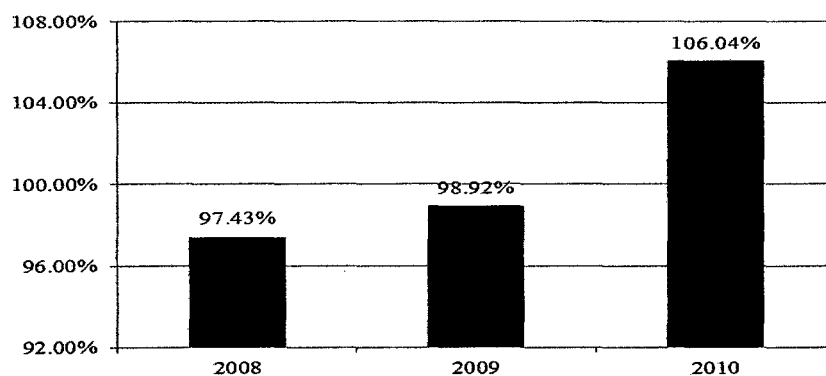
#### 4.4 Impacto en la liquidez de la empresa

Otro punto muy importante dentro de la evaluación es el tema de la liquidez, ya que la empresa tenía una deficiencia enorme para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que conllevó en algunas ocasiones a la venta de sus activos para continuar sus actividades.



**Gráfico 10. Liquidez general de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

En la prueba defensiva se puede observar que la empresa podía solo cubrir al corte del 2009, solo 98.92% de sus obligaciones sin tener que recurrir al flujo de caja, situación que fue mejorando, ya que al corte del 2010, la empresa podía cubrir sus compromisos en un 106%.



**Gráfico 11. Prueba defensiva de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

#### 4.5 Demostración de hipótesis

Para demostrar que el Plan financiero propuesto ha influenciado en el crecimiento sostenido de la empresa, se ha comparado los promedios de los flujos netos de caja de dos periodos (antes y después), cuyos datos se visualizan en el siguiente cuadro.

**CUADRO 2**  
**FLUJOS NETOS CON LA VENTA DE ACTIVOS**  
**ANTES Y DESPUÉS**

	ANTES (2009)	DESPUÉS (2010-2011)
1	288.09	4087.87
2	1078.07	3388.07
3	1995.07	4309.07
4	-1553.87	4005.07
5	-4619.43	2995.07
6	12878.87	6808.00
7	12878.87	5164.00
8	12126.63	4085.00
9	-763.11	5200.50
10	-4405.91	4752.00
11	-572.18	5830.00
12	-2686.49	6347.50
Media	2220.38	4747.68
CV	2.9631	0.2451

Para comparar los promedios se ha empleado la prueba t de student, cuyo reporte se presenta a continuación.

**CUADRO 3**  
**REPORTE DE LA PRUEBA T DE STUDENT**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
FNC	Se han asumido varianzas iguales	15.456	.001	-1.310	22	.204	-2527.2950	1928.72096	-6527.22	1472.627
	No se han asumido varianzas iguales			-1.310	11.687	.215	-2527.2950	1928.72096	-6742.12	1687.525

Según el reporte del cuadro anterior, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de los dos periodos analizados ( $t=-1.31$ ; Sig. =  $0.204 > \alpha = 0.05$ ), lo cual nos hace suponer que el Plan Financiero propuesto, no habría tenido influencia significativa en la situación financiera de la empresa,

Sin embargo, durante el periodo de evaluación antes, debido a la difícil situación de la empresa que atravesó por los conflictos sociales, que hubieron en el 2009 en la ruta Tarapoto – Yurimaguas (levantamiento de los nativos), ante tal situación la empresa tuvo que ver la manera de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por lo que se vieron obligados a vender de sus activos fijos. Asumimos que esta variable extraña haya tenido implicancias en el aspecto financiero, por lo que hemos construido el cuadro 4, obviando la influencia de los ingresos por la venta de dichos activos, en los flujos caja.

**CUADRO 4**  
**FLUJOS NETOS DE CAJA SIN LA VENTA DE ACTIVOS**  
**ANTES Y DEPUES**

MESES	ANTES 2009	DESPUES 2010-2011
1	288.09	4087.87
2	1078.07	3388.07
3	1995.07	4309.07
4	-1553.87	4005.07
5	-8619.43	2995.07
6	11378.87	6808.00
7	1378.87	5164.00
8	-2373.37	4085.00
9	-763.11	5200.50
10	-4405.91	4752.00
11	-572.18	5830.00
12	-2686.49	6347.50
Media	-404.62	4747.68
CV	-11.6525	0.2451

Igual que en el caso anterior hemos recurrido a la prueba t de student como prueba de comparación de promedios de los flujos netos de caja (cuadro 5). En esta nueva condición hemos encontrado que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de los flujos de caja de ambos periodos ( $t = -3.675$ ; Sig. =  $0.001 < \alpha = 0.05$ ), entonces, podemos argumentar que el Plan Financiero que se ha propuesto e implementado en la empresa, ha influido en la mejora de los flujos de caja (Media 2009 = -404.62; Media 2010 - 2011 = 4747.68).

**CUADRO 5**  
**REPORTE DE LA PRUEBA T DE STUDENT SIN VARIABLE EXTRAÑA**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
FNC	Se han asumido varianzas iguales	4.133	.054	-3.675	22	.001	-5152.2950	1401.87799	-8059.61	-2244.98
				No se han asumido varianzas iguales	-3.675	12.335	.003	-5152.2950	1401.87799	-8197.55

De acuerdo al estudio realizado podemos concluir que los planes financieros bien estructurados, adecuadamente implementados y ejecutados, contribuyen a mejorar el crecimiento sostenible de las empresas.

## V. DISCUSIÓN

En este trabajo se comparan los cambios originados por la utilización de una herramienta de gestión como es el Planeamiento Financiero en la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C., con el ánimo de conocer si este plan tiene efectos sobre el crecimiento sostenible de la empresa.

Es muy conocido que las empresas en su mayoría en la búsqueda de realizar el menor pago posible por el tema de impuestos, es que se alejan del conocimiento real de la situación económica y financiera; porque se trabaja en base a datos e información financiera no objetiva, que en gran parte solo el contador de la empresa conoce, volcándose así en la generación del desorden de las finanzas internas, lo que ocasiona desbalances; esto a su vez hace que los directivos de la empresa como en el caso de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C, trabajen a ciegas, pensando solo en el día día, y no con una proyección hacia futuro que haga que la empresa tome un rumbo el cual seguir para poder ser constantes con el logro de los objetivos y el crecimiento sostenible.

Las deducciones a raíz de esta tesis apoyan la hipótesis de que el planeamiento financiero es un factor determinante en el crecimiento sostenible de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. lo cual no desmerece que podría tener los mismos efectos en otras empresas ya que en su gran mayoría carecen de la misma enfermedad, pero no de la cura como se pudo aplicar en esta empresa aunque en corto tiempo, pero que muestra resultados favorables, y que si su aplicabilidad fuera constante se obtendrían consecuencias más reconfortantes.

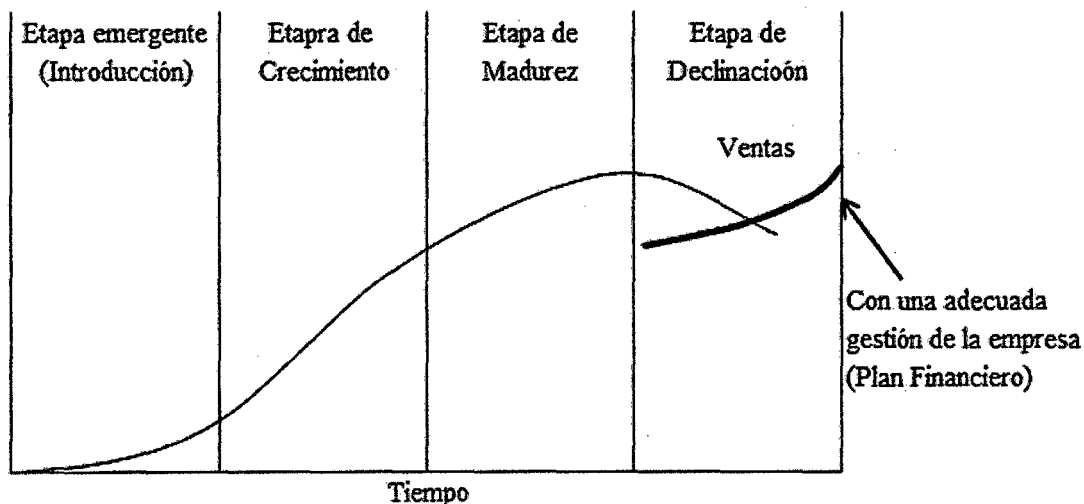
Los resultados indican que la planeación financiera genera efectos positivos para la empresa en términos de rentabilidad (EBITDA = 55%), y productividad (Productividad Total = S/. 3389), los cuales son superiores a los indicadores obtenidos en la evaluación histórica y pre test.

Además se menciona que, dada la limitación al acceso de financiamiento, las medianas empresas tienden a financiarse con fondos propios, a través de la reinversión de utilidades y aportes de los socios, lo cual restringe su crecimiento (Vargas, 2005). Pero esta restricción se minimiza a través de la utilización del plan, debido que en él se conciben estrategias de crecimiento alternas al financiamiento externo, como es la utilización del flujo de caja, herramienta básica que muchos empresarios desconocen, y que es muy importantes para poder controlar los ingresos y egresos.

Otro punto, es que el factor que más limita el desarrollo de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros es el servicio informal, alcanzando en ese entonces el 38.47% en la ruta Tingo María – Pucallpa, se calcula que la informalidad oscila entre el 20% y 30%, originando que las empresas formales pierdan diariamente el 15% de sus ingresos (Angulo, 2005). Pero la informalidad puede no ser un factor muy preponderante para el caso de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. si se aplican adecuadamente las estrategias que coadyuven al desarrollo de la misma, ya que están orientadas en brindar un servicio de calidad, el cual está demostrado que genera la preferencia por parte de los clientes. Porque no es solo el hecho de tener una magnífica flota de vehículos, sino también parte del trato que el colaborador de la empresa brinda al cliente, ya que en este tipo de negocio el contacto con los clientes es la labor diaria, y es un punto donde se debe mejorar siempre.

También es muy importante tener en cuenta el nivel de gestión que desarrollan los directivos, ya que como en el caso de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. la ignorancia de la situación de la entidad provocó que denote un deceso en su desarrollo, más aún si a esto se suma el desconocimiento de herramientas básicas utilizables en las administración de negocios, ya que la dirección de la empresa debe monitorear día a día los cambio que se dan en la industria; por ejemplo, el uso de nuevas y más eficientes tecnologías, cambios en los hábitos de los clientes, cambios en los gustos y preferencias de los actuales y potenciales clientes, la aparición de nuevos competidores, cambios legales y

tributarios, cambios en las variables macroeconómicas de importancia para la industria, etc. Esto también es ajustable con otra investigación que muestra que “el bajo nivel de gestión empresarial es el factor principal de la descapitalización de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la ruta Tingo María – Pucallpa (Angulo, 2005)”.



**Gráfico 12.- Etapa del ciclo de vida de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C.**

En conclusión se recomienda la aplicación del plan financiero en la MYPE considerada para la investigación y además extender este estudio a otras organizaciones del sector para demostrar su aplicabilidad general en la realidad peruana y más aún en la Mypes de la región de San Martín y Huánuco.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

1. Uno de los principales problemas que enfrenta las micro y pequeñas empresas es la deficiente gestión y el desorden en el manejo financiero, lo que restringe significativamente su crecimiento a través del tiempo.
2. Existen herramientas de gestión que pueden ser fácilmente aplicables a la realidad de las MYPES, pero que, por la falta de conocimiento de los gestores de la empresa estos no se desarrollan.
3. El plan financiero, brinda enormes ventajas a las empresas, porque ayuda prever y controlar los recursos financieros de la organización, en la búsqueda de alcanzar el crecimiento sostenible.
4. Dada las limitaciones que tienen algunas MYPES para acceder a asesoría especializada que les oriente en la formulación de los planes, es que muchos dejan de lado estas herramientas y tienden a gestionarse a como venga el día.
5. Se ha comprobado que el plan financiero generó beneficios muy importantes en cuanto a la rentabilidad y productividad de la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. de Tarapoto, lo que demuestra su aplicabilidad en una MYPE.
6. Las MYPES tienen un papel importante en el desarrollo de la economía peruana, siendo uno de los estratos empresariales más representativos del país, caracterizándose por ser generadora del 60% del empleo y por su alta contribución al PBI.
7. No existe apoyo notable a las Micro y Pequeñas Empresas por parte de los gobiernos regionales, locales, y otras instituciones que tienen como función la búsqueda del crecimiento sostenible y el desarrollo económico en su ámbito.

## 6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda continuar con la aplicación del plan financiero en la MYPE considerada para la investigación y además extender este estudio a otras organizaciones del sector para demostrar su aplicabilidad general.
2. Se debe involucrar de manera más directa las relaciones de las universidades que tengan carreras de negocios con las empresas involucrándose en el desarrollo socio-económico, para transmitir los conocimientos en cuanto al manejo de herramientas de gestión, como es el caso del plan financiero.
3. A través de las cámaras de comercio, los gobiernos locales y regionales, de las distintas ciudades se debe promocionar la utilización de herramientas de gestión en las empresas del medio y brindar un reconocimiento a las organizaciones que logren su desarrollo mediante de ello.
4. Para el caso de las empresas, se recomienda tener en cuenta las cualidades de las personas que asumen la dirección del negocio, porque en gran parte, de estos depende el crecimiento o deceso de la empresa, porque de que vale tener buenos planes si estos no son aplicados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, Jaime A. (2002). Análisis e interpretación de la información financiera I. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiproduct.htm>. Accesado 06 de Julio del 2009.
2. Angulo, Miguel. (2005). La descapitalización de las empresas del sector transporte de pasajeros en la ruta Tingo María – Pucallpa. Tesis para optar el título de Magister Scientiae, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María Perú. 106 p.
3. Barrientos, Pedro. (2006). La investigación científica, enfoques metodológicos. Editorial Ugraph S.A.C. Perú. 199 p.
4. Campo Verde, José (1986). Gerencia eficaz mediante objetivos. Editorial Técnico Científica S.A. 3era edición, Perú, pp: 261-262
5. gestionyadministracion.com. (2009). Planificación financiera para la toma de decisiones. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-financiera.html>. Accesado 06 de Julio del 2009.
6. Hernández, Julio. (2008). Promoción efectiva de las MYPES. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: [http://www.dircom.udp.edu.pe/index.php?t=2008/enero/300\\_05](http://www.dircom.udp.edu.pe/index.php?t=2008/enero/300_05). Accesado 08 de Julio del 2009.
7. innovacionempresarial.org. (2008). La administración financiera: la vida interna de su negocio. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: [http://www.innovacionempresarial.org/2008\\_05\\_04\\_archive.html](http://www.innovacionempresarial.org/2008_05_04_archive.html). Accesado 07 de Julio del 2009.
8. Kaplan, Robert S. y Norton, DavidO. (2003). El Balanced Scorecard, Traduciendo la Estrategia en Acción. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible

en : <http://comunidad.uach.mx/rarroyo/resumenes/252ElBalancedScorecard.pdf>.  
Accesado 15 de Noviembre del 2009.

9. Montalbetti, Pablo. (2002). Cómo mejorar la rentabilidad. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.odontomarketing.com/articulos/art49.htm>. Accesado 06 de Julio del 2009.
10. Reisdorfer, Vitor K.; Koschewska, Sandra R. y Salla, Neusa G. (2009). Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas cooperativas. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: [http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=77&Itemid=31](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=77&Itemid=31). Accesado 15 de Noviembre del 2009.
11. Roa, Rubén; Alatorre, Anayensi; Castañeda, Vianney; Hernández, Isaura y Morales, Silvia. (2009). Análisis de indicadores financieros microempresariales. [Internet Site]. Ingress communications. Disponible en: [http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/libros/lib79/9.html](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib79/9.html). Accesado 08 de Julio del 2009.
12. Steiner, George (1983/1996). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental, S.A. 21ª Impresión. México. 145 p.
13. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. DECRETO SUPREMO N° 007-2008-TR
14. Van Horne, James C. (1988). Administración financiera. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Séptima Edición. México, 880 p.
15. Vargas, Marco. (2005). El financiamiento como estrategia de desarrollo para la mediana empresa en lima metropolitana. Tesis para optar el título de Magister en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. 166 p.

**ANEXO**

## ANEXO 1.

## INSTRUMENTO DE MEDICION (ANALISIS DE RATIOS)

RAZONES	INDICES	FORMULAS	RESULTADO MEDICION HISTORICA (2008)	RESULTADO MEDICION PRE TEST	RESULTADO MEDICION POS TEST
RENTABILIDAD E INVERSION	Resultado sobre Ventas (ROS) o Margen Neto	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ingresos por Ventas}}$	28.00%	22.00%	39.00%
	EBITDA	$\frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Ingresos por Ventas}}$	40.00%	31.00%	55.00%
LIQUIDEZ	Liquidez general	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	98.92%	100.91%	107.76%
	Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	98.92%	100.91%	107.76%
	Prueba defensiva	$\frac{\text{Caja bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	97.43%	98.92%	106.04%
	Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	S/. -4,933.00	S/. 3,952.20	S/. 32,967.40
PRODUCTIVIDAD	Productividad sobre el Total de Mano de Obra	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Número Total de Trabajadores}}$	S/. 15,667.75	S/. 15,387.75	S/. 16,096.38
	Productividad sobre la Flota Vehicular	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Número Total de Vehiculos}}$	S/. 4,178.07	S/. 4,103.40	S/. 4,292.37
	Productividad sobre el Total de Recursos Utilizados	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Total de Recursos}}$	S/. 3,298.47	S/. 3,239.53	S/. 3,388.71

ANEXO 2  
BALANCE GENERAL (SUNAT)

ITEMS	2008	2009	2010
<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
CAJA Y BANCOS	445926.00	430272.00	450314.00
CLIENTES			
SUMINISTROS DIVERSOS			
CARGAS DIFERIDAS	6837.00	8628.00	7324.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>452763.00</b>	<b>438900.00</b>	<b>457638.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO	6612.00	7512.00	9986.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6612.00</b>	<b>7512.00</b>	<b>9986.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>459375.00</b>	<b>446412.00</b>	<b>467624.00</b>
<b><u>PASIVO</u></b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
TRIBUTOS POR PAGAR			
REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR			
PROVEEDORES	291475.00	281708.00	301287.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	166221.00	153239.80	123383.60
BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>457696.00</b>	<b>434947.80</b>	<b>424670.60</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	4038.00	5543.00	6200.00
RESERVAS	675.00	732.00	543.00
RESULTADOS ACUMULADOS	-18490.00	-15365.00	-10327.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	15456.00	20554.20	46537.40
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1679.00</b>	<b>11464.20</b>	<b>42953.40</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>459375.00</b>	<b>446412.00</b>	<b>467624.00</b>

## ANEXO 3

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (SUNAT)

ITEMS	2008	2009	2010
VENTAS	346023.00	324567.00	454723.00
COSTO DE VENTAS	201796.00	180231.00	345345.00
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>144227.00</b>	<b>144336.00</b>	<b>109378.00</b>
GASTOS DE VENTA	85352.00	92341.00	10231.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	36578.00	22654.00	32534.00
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>22297.00</b>	<b>29341.00</b>	<b>66613.00</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	32.00	54.00	121.00
GASTOS FINANCIEROS	196.00	182.00	222.00
INGRESOS DIVERSOS	0.00	243.00	189.00
INGRESOS FINANCIEROS	11.00	16.00	23.00
<b>RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES E</b>	<b>22080.00</b>	<b>29364.00</b>	<b>66482.00</b>
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	6624.00	8809.20	19944.60
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>	<b>15456.00</b>	<b>20554.80</b>	<b>46537.40</b>

ANEXO 4  
**PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO  
YURIMAGUAS S.A.C.**

**I. REALIDAD ACTUAL: RESEÑA HISTORICA**

- La Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas, inicia sus actividades el 1 de Mayo del 2003, respondiendo a la necesidad de transporte interprovincial en los departamentos de San Martín y Loreto.
  
- Inició sus actividades, económicas con 7 terminales, lo cuales estaban ubicados en las ciudades de Tocache, Juanjui, Saposoa, Bellavista, Picota, Tarapoto y Yurimaguas. En la actualidad solo cuenta con 2 terminales ubicados en el Distrito de La Banda de Shilcayo (San Martín) y Yurimaguas (Loreto). Esto se debe a que la empresa llegó a la Etapa de Declinación, según el ciclo de vida de las empresas.
  
- La Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas está dedicada principalmente a brindar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros, además ofrece el servicio de transferencias de dinero entre las sedes y envío de encomiendas.

**II. VISION Y MISION DE LA EMPRESA**

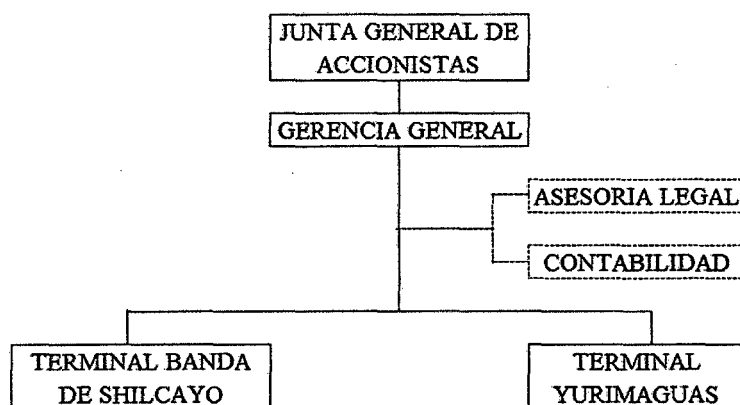
**2.1 Visión**

Ser la empresa de transportes de pasajeros líder en San Martín y Loreto buscando la satisfacción plena de nuestros clientes, brindando servicios de calidad con la flota de autos más moderna, promoviendo el turismo y el desarrollo sostenible de nuestro país.

## 2.2 Misión

Somos una empresa de transporte de pasajeros que busca la satisfacción plena de sus clientes, contribuyendo al progreso de nuestra región a través de la generación de empleo y promoción del turismo.

## 2.3 Organización



## III. PRINCIPIOS Y VALORES

### 3.1 Principios

- Respeto al cliente sobre todas las cosas.
- El cliente es parte de nuestra organización.
- Satisfacción total de las necesidades del cliente
- Brindar servicios de calidad.
- Preocupación por el bienestar y desarrollo de sus trabajadores.

### 3.2 Valores

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio
- Liderazgo
- Puntualidad

## **IV. REALIDAD ACTUAL: ANÁLISIS FODA**

### **4.1 Factores internos**

#### **Fortalezas**

- ✓ Experiencia en el servicio de transporte de pasajeros.
- ✓ Reconocimiento del mercado.
- ✓ Precios competitivos.

#### **Debilidades**

- ✓ Ser una empresa nueva en el mercado.
- ✓ Infraestructura limitada.
- ✓ Carencia de sistema de control económico financiero
- ✓ Sistema de control de la operatividad vehicular deficiente
- ✓ Carencia de documentos normativos

### **4.2 Factores externos**

#### **Oportunidades**

- ✓ Crecimiento del sector turismo
- ✓ Incremento de la inversión pública y privada en la región
- ✓ Apertura de nuevos mercados.
- ✓ Crecimiento del mercado de consumidores.
- ✓ Dinamismo económico en la región

#### **Amenazas**

- ✓ Apertura de nuevas empresas del mismo giro.
- ✓ Barreras legales en el sector transportes.
- ✓ Factor climatológico.
- ✓ Problemas sociales.

## V. OBJETIVOS EMPRESARIALES

### 5.1 Objetivo estratégico

En la última reunión la Junta General de accionistas, se planteó a la gerencia que en el año 2010 a 2011, la empresa debe de mejorar su rentabilidad para lo cual solicita a la gerencia hacer llegar los planes operativos y financieros para su aprobación.

### 5.2 Objetivos operativos

La Gerencia dentro de los planes operativos plantea a la junta de accionistas las siguientes medidas:

1. Adquisición de un terreno para la construcción a futuro de un moderno terminal.
2. Renovar la flota vehicular ajustándose a las nuevas disposiciones legales del sector transportes.
3. Implantar un nuevo sistema de control económico financiero interno.
4. Desarrollar un nuevo sistema para mejorar la operatividad del servicio de transportes.
5. Mejorar la calidad de atención a los clientes en los distintos servicios que brinda la empresa.

### 5.3 Objetivos financieros

Los objetivos financieros que se plantea la empresa se encuentran enmarcado en los siguientes aspectos:

Lograr la estabilidad económica financiera de la empresa, en busca de obtener un incremento en la rentabilidad neta del 10%. Este efecto debe de ser producido por la disminución de los costos al llevar un control minucioso de los egresos que incurre la empresa para la prestación de sus servicios.

## VI. SUPUESTOS SOCIO ECONOMICOS

- El sector de transporte de pasajeros actualmente tiene un crecimiento promedio de 5.7%, y esto va de la mano con el crecimiento del sector turismo de 20% a inicios del 2010.
- Dentro del sector transporte, las ventas se realizan al contado lo que produce un flujo permanente de liquidez.
- La gran mayoría de los clientes que hacen uso del servicio de transporte en esta ruta, es por negocio o trabajo, debido al dinamismo económico originado gracias a la inversión privada e impulso al sector agrario a través de los cultivos alternativos en los Departamentos de San Martín y Loreto.
- Dentro de los próximos años continuará en el departamento de San Martín el auge de las inversiones públicas, y esto se sustenta en el hecho de que el gobierno regional Sanmartinense es el primero a nivel país en ejecución de presupuestos.
- Se prevé futuros conflictos sociales en la zona de Tarapoto - Yurimaguas, por el tema de la conservación del medio ambiente, y el rechazo a la inversión privada en zonas consideradas intangibles.
- El factor climatológico es muy considerado dentro de la empresa debido a que la carretera en la ruta que cubre la empresa, es muy inestable en situaciones de lluvia, ya que produce derrumbes, lo cual imposibilita el tránsito, y esto conlleva a la paralización de las actividades.

## VII. AMBIENTE GENERAL

El Producto Bruto Interno se incrementaría 5,0% en términos reales. Este crecimiento sería explicado por el mejor desempeño de los sectores no primarios, los cuales crecerían 5,3% en el mismo año. Particularmente, el sector construcción se expandiría 9,4% en el 2010.

Por el lado de la demanda, el dinamismo vendría por parte de la demanda interna, la cual crecería a un ritmo de 5,9% en 2010, debido a la expansión del consumo privado (3,5%), de la inversión pública (15;6%) y privada (6,0%).

### PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

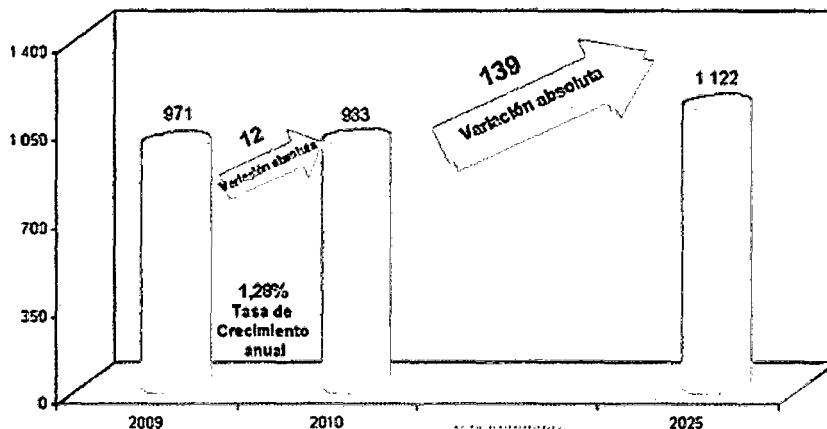
	2008	2009	2010	2011	2012
<b>PRECIOS Y TIPO DE CAMBIO</b>					
<b>Inflación</b>					
Acumulada (Variación porcentual)	6.7	1.5	2.0	2.0	2.0
Promedio (Variación porcentual)	5.8	3.1	2.3	2.0	2.0
<b>Tipo de cambio</b>					
Promedio (Nuevos soles por US dólar)	2.93	3.06	2.95	2.95	2.90
Depreciación (Variación porcentual)	-6.4	4.4	-3.5	0.0	-1.7
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	372.8	387.5	416.5	449.4	486.0
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	9.8	2.2	5.0	5.8	6.0
VAB no primario (Variación porcentual real)	9.9	2.2	5.3	5.8	6.2
Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)	25.6	25.7	26.4	26.7	27.5
Inversión privada (Porcentaje del PBI)	21.4	19.8	20.0	20.4	21.2
<b>SECTOR EXTERNO</b>					
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-3.3	-3.0	-3.4	-2.5	-1.9
Balanza comercial (Millones de US dólares)	3,090	1,577	874	1,733	2,170
Exportaciones (Millones de US dólares)	31,529	24,843	27,318	30,824	34,662
Importaciones (Millones de US dólares)	-28,439	-23,266	-26,444	-29,090	-32,491
<b>SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO</b>					
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	15.6	13.8	14.4	14.5	14.9
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	3.7	-0.7	-0.3	0.4	1.1
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	2.1	-2.0	-1.6	-1.0	-0.2
Resultado económico con CRPAOs (Porcentaje del PBI)	1.8	-2.4	-1.8	-1.0	-0.2
Financiamiento neto del resultado económico (Millones de US dólares)	-2,379	3,023	2,523	1,507	369
Amortización	3,129	2,045	1,249	1,732	1,772
Requerimiento bruto de financiamiento	750	5,068	3,772	3,239	2,141
Externo	1,222	3,506	1,929	2,302	1,206
Interno	-471	1,562	1,843	937	935
<b>SALDO DE DEUDA PÚBLICA</b>					
Externa (Porcentaje del PBI)	15.1	16.4	15.3	15.0	13.5
Interna (Porcentaje del PBI)	8.7	9.9	9.7	9.0	8.6
Total (Porcentaje del PBI)	23.8	26.3	25.0	24.0	22.0

Fuente: INEI, BCRP, MEF. Proyecciones MEF.

## 7.1 Aspectos Demográficos

Se prevé un crecimiento progresivo y sustancial de la población en los Departamentos de San Martín y Loreto, zonas de atención de la empresa.

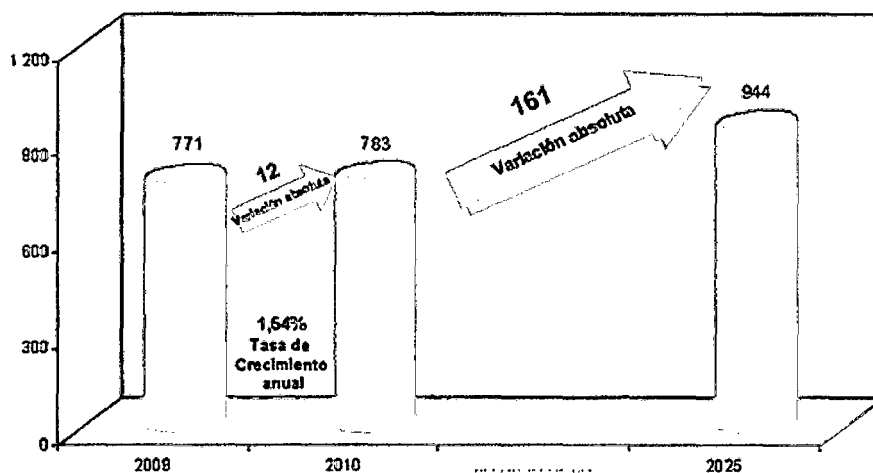
### LORETO: POBLACIÓN PROYECTADA (Miles)



Fuente: INEI – Perú: Proyecciones Departamentales de Población.

Según los resultados de las proyecciones de población, se estima que al 30 de junio del año 2010, el departamento de Loreto alcanzará una población de 983 mil 371 habitantes con un incremento anual de 12 mil 453 personas y crecerá a una tasa promedio anual de 1,28%.

### SAN MARTÍN: POBLACIÓN PROYECTADA (Miles)



Fuente: INEI – Perú: Proyecciones Departamentales de Población.

Según los resultados de las proyecciones de población, se estima que al 30 de junio del año 2010, el departamento de San Martín alcanzará una población de 782 mil 932 habitantes con un incremento anual de 11 mil 911 personas y crecerá a una tasa promedio anual de 1,54%.

## 7.2 Aspectos Socio Económicos

Debido a la inversión del estado en infraestructura y al crecimiento de la economía en el país; esta tendencia tendrá sus efectos en la región San Martín, y más aún porque el gobierno regional es el primero a nivel nacional en ejecución del gasto público.

Otro punto importante es la estructura del consumo en el país, En ese proceso de mejora de la capacidad de compra y de variación de la estructura de consumo, el Perú ha hecho un avance significativo en los últimos años, el que se refleja en las nuevas ponderaciones de los ocho grandes grupos de consumo que componen la canasta familiar.

<b>PONDERACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONSUMO</b>		
Grupos de Consumo	Ponderación	
	Anterior	Actual
Indice General	100.000	100.000
1. Alimentos y Bebidas	47.545	37.818
2. Vestido y Calzado	7.488	5.380
3. Alquiler de Viv., Comb. y Electricidad	8.845	9.286
4. Muebles y Enseres	4.949	5.753
5. Cuidados y Conservación de Salud	2.904	3.690
6. Transportes y Comunicaciones	12.409	16.455
7. Enseñanza y Cultura	8.820	14.930
8. Otros Bienes y Servicios	7.040	6.688
Fuente: IIEI	Desarrollo Peruano	

## VIII. SECTOR INDUSTRIAL

### 8.1 Competencia

El sector transportes está conformado por varias empresas de pequeña y mediana envergadura, con diferentes tipos de vehículos, como lo son los ómnibus, custer, van y autos.

A raíz de la creciente inversión en el mejoramiento de las vías de transporte en el Departamento de San Martín, en los últimos años la competencia ha crecido enormemente, influyendo esto a que las empresas del sector mejoren su calidad

de servicio, se preocupen por desarrollar nuevas inversiones, en infraestructura, renovación de la flota vehicular, entre otros.

Principales competidores:

- Empresa de Transportes Gilmer Tours
- Empresa de Transportes Pizana Express
- Empresa de Transportes Sol Naciente

## **8.2 Clientes**

Están representados por todas las personas que principalmente necesitan el servicio de transporte en la ruta Tarapoto – Yurimaguas, conformado por empresarios, trabajadores de distintas empresas, turistas, estudiantes, etc.

Además al grupo de clientes se suma, aunque en menor proporción las personas que envían sus encomiendas y realizan sus giros de dinero entre las 2 terminales de la empresa.

## **8.3 Publicidad o promociones**

Actualmente se mantiene una campaña de difusión de los productos y servicios que ofrece la empresa mediante publicidad radial y escrito a través de los diarios de mayor circulación de la región.

A fin de incrementar el consumo del servicio, se tiene un convenio con algunas asociaciones de mototaxistas, a los cuales se le otorga una comisión por cada pasajero que lleven a la empresa.

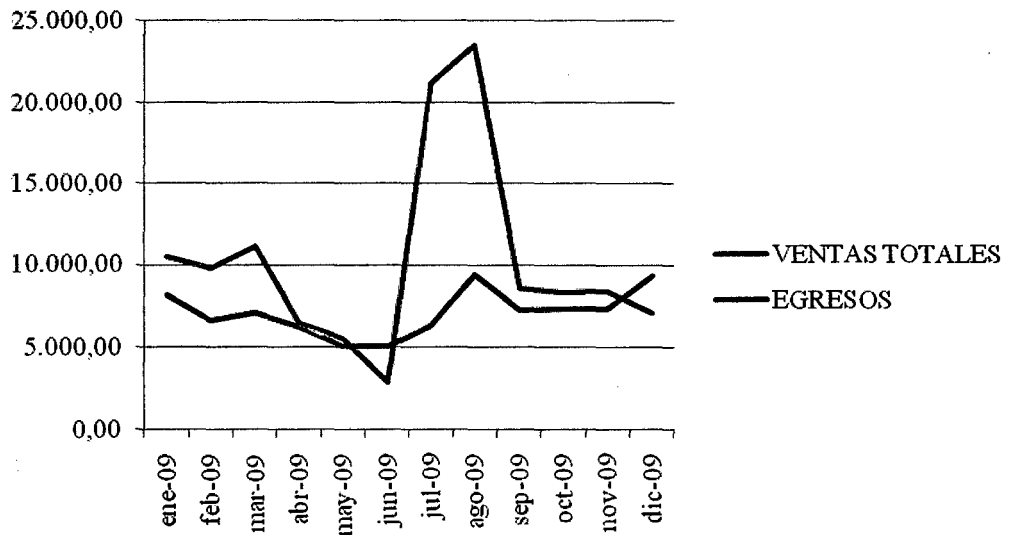
## **8.4 Injerencia del gobierno en el sector**

Existen actualmente disposiciones legales que buscan regular el tipo de vehículos que tendrán que ser considerados para el transporte interprovincial de pasajeros.

Otro punto importante es el tema del SOAT, ya que a través de la SBSS se pretende anular la validez de los certificados provenientes de las AFOCAT.

## IX. AMBIENTE INTERNO

- Turismo Yurimaguas S.A.C. cuenta en la actualidad con solo 2 terminales, los cuales están situados en el distrito de La Banda de Shilcayo (San Martín) y en Yurimaguas (Loreto), lo cual representa una debilidad, ya que cualquier conflicto social o bloqueo de la carretera por efectos climatológicos paralizaría totalmente las actividades de la empresa.
- Los servicios que brinda la empresa son: Transporte de pasajeros, envío de encomiendas y giros de dinero.
- Dentro de la empresa existe un deficiente gestión lo que ha conllevado a que la empresa se encuentre en la etapa de declinación según el ciclo de vida de las empresas.
- Se observa en el gráfico los ingresos y los egresos de la empresa, sobre los cuales se tendrá que trabajar para poder pronosticar el rumbo de la misma, en la búsqueda del incremento de la rentabilidad.



**Ingresos y Egresos de la Empresa de Transportes Turismo  
Yurimaguas S.A.C. de Tarapoto**

- Como se puede percibir, entre los meses de julio y agosto existe niveles de ventas elevados, esto se dio por la venta de activos de la empresa para poder cubrir obligaciones atrasadas, que se produjo por la paralización de las actividades por los conflictos sociales que hubo en los meses de mayo y junio en la ruta Tarapoto - Yurimaguas.

## X. DEFINICION Y DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS

### 10.1 Estrategias

Para el desarrollo de las estrategias Turismo Yurimaguas S.A.C. ha optado por escoger la Matriz de Análisis Estratégico de Productos y Mercados de Igor Ansoff:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
	NUEVOS	<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>	<b>DIVERSIFICACION</b>

#### **Estrategias: Penetración en el mercado**

Se usan éstas estrategias para elevar las ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos.

Estrategias:

1. Realizar campañas de difusión para dar a conocer la empresa en el mercado y los servicios que brinda.
2. Implementar un sistema que permita lograr el ordenamiento de la operatividad del servicio de transporte.
3. Adquisición de una moderna flota vehicular para hacer frente a la competencia.

**Estrategias: Desarrollo de productos**

Se usan estas estrategias con nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas oferta de la competencia o aprovechar una nueva tecnología.

Estrategias:

1. Difundir los servicios de atención a los clientes haciéndoles ver los beneficios y ventajas que ofrece. Esto dará un valor agregado a los servicios prestados por la empresa, lo cual es una ventaja diferencial respecto a la competencia.
2. Desarrollar paquetes turísticos, para incrementar el dinamismo y utilizar el total de capacidad de la empresa.

**Estrategias: Desarrollo del mercado**

Se usan éstas estrategias para llevar los productos actuales a nuevos mercados.

Estrategias:

1. Presentarse formalmente a todas las empresas e instituciones que necesitan el servicio de transporte, a fin de establecer convenios para la prestación de los servicios que brinda la empresa.
2. Aperturar nuevos terminales para incrementar la participación de mercado en la región.

**Estrategias: Diversificación**

Se usan éstas estrategias para ofrecer nuevos productos a nuevos mercados, lo cual significa un apartamiento con respecto a la línea presente de productos y actual estructura de mercado.

Estrategias:

1. Cuando se haya consolidado el mercado regional, se considerará posibilidad de prestar los servicios de concesión de vehículos, ya que esta necesidad va en aumento por la presencia de grandes empresas en la región, que buscan evitar cargas por mantenimiento, depreciación de activos, entre otros, que se produce con la compra de vehículos para sus necesidades de transporte.

## XI. PLANES DE CONTINGENCIA

- Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias de los consumidores, y estar pendiente del marco legal que regula el sector transporte.
- Crear una caja de respaldo, que permita asumir obligaciones a corto plazo, por algún hecho que paralice las actividades de la empresa.
- Abrir nuevas rutas dentro de la región para poder contrarrestar la paralización de las actividades de la empresa por conflictos sociales o a causa de la naturaleza que pudieran producirse en la ruta Tarapoto – Yurimaguas.

## XII. PRESUPUESTO

### Programa de financiamiento, clasificado y resumido.

#### 1. Inversión

El monto de la inversión asciende a la suma de S/. 730,000 nuevos soles, para la adquisición de activos y terrenos.

Inversión	Monto
Adquisición de flota vehicular de 10 unidades	S/. 680,000.00
Adquisición de un terreno para terminal	S/. 50,000.00

#### 2. Financiamiento

Una parte de la inversión se gestionará a través de un crédito por la modalidad de leasing a través de una entidad financiera por un monto de S/. 680,000.00, a un TCEA del 14%, en un periodo de 4 años, para la adquisición de 10 Van Hyundai H1, para la remodelación de la flota vehicular.

La inversión de S/. 50,000.00 para la adquisición de un terreno será financiado en un 80% equivalente a S/. 40,000.00, con ingresos propios de la empresa, y un 20% equivalente a S/. 10,000.00, con aportes de los socios.

### **3. Dividendos**

Con la finalidad de apoyar el plan de reflotamiento de la empresa la política de dividendos será destinado en un 100% al Plowback.

## FLUJO DE CAJA 2009 (AÑO BASE)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO INICIAL</b>		288	1,366	3,361	1,582	28	-4,592	8,287	20,414	19,651	15,245	14,673
<b>INGRESOS</b>												
Derecho por salida de vehículos	5,351.00	3,926.50	4,345.00	1,888.00	932.00	812.00	5,150.00	5,678.00	5,383.00	5,096.00	5,370.00	4,488.00
Encomendas	1,844.00	2,285.00	2,619.50	1,242.50	371.00	400.00	2,658.00	2,182.00	2,159.00	2,345.50	2,227.00	2,311.50
Facturas	282.50	269.50	503.00	208.50	120.00	80.50	412.00	564.00	168.50	61.00	250.00	0.00
Boletas	167.00	218.00	229.50	69.00	63.50	29.00	223.00	263.50	83.50	0.00	140.00	0.00
Giros	0.00	232.00	239.00	108.00	45.00	72.00	450.00	90.00	171.00	171.00	207.00	277.00
Nuevos ingresos de vehículos, multas y otros	0.00	0.00	220.00	150.00	0.00	0.00	0.00	250.00	560.00	590.00	160.00	0.00
Ingresos propios	2,800.00	2,800.00	2,940.00	2,800.00	0.00	0.00	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta de activos					4,000.00	1,500.00	11,500.00	14,500.00				
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>10,444.50</b>	<b>9,731.00</b>	<b>11,096.00</b>	<b>6,466.00</b>	<b>5,531.50</b>	<b>2,893.50</b>	<b>21,193.00</b>	<b>23,527.50</b>	<b>8,525.00</b>	<b>8,263.50</b>	<b>8,354.00</b>	<b>7,076.50</b>
<b>EGRESOS</b>												
<b>Inversión Total</b>												
- Terrenos												
- Edificios												
- Equipamiento												
- Cambio en el K de Trabajo	0.00											
<b>Costos de Servicio</b>	<b>1,764.50</b>	<b>560.00</b>	<b>760.00</b>	<b>519.00</b>	<b>1,098.00</b>	<b>85.00</b>	<b>310.00</b>	<b>1,069.00</b>	<b>647.50</b>	<b>60.00</b>	<b>72.00</b>	<b>344.50</b>
- Reparación de vehículos y repuestos	1,704.50	500.00	700.00	459.00	1,038.00	25.00	250.00	974.00	585.00			270.00
- Equipamiento												
- Agua tratada	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	95.00	62.50	60.00	72.00	74.50
- Otros												
<b>Costos de Operación</b>	<b>6,336.98</b>	<b>6,038.00</b>	<b>6,286.00</b>	<b>5,671.75</b>	<b>3,932.44</b>	<b>4,973.00</b>	<b>5,949.20</b>	<b>8,276.94</b>	<b>6,585.68</b>	<b>7,221.08</b>	<b>7,233.25</b>	<b>8,983.49</b>
- Administración	6,201.98	5,903.00	6,121.00	5,536.75	3,797.44	4,838.00	5,664.20	7,806.94	6,415.68	6,936.08	6,948.25	8,753.49
Sueldos y salarios	1,375.00	1,375.00	1,375.00	1,425.00	1,425.00	1,425.00	1,624.20	1,425.00	1,425.00	1,982.50	1,725.00	2,075.00
Asesoría legal externa	300.00		200.00			200.00		200.00		250.00		200.00
Reparto de encomendas	900.00	900.00	900.00	500.00	100.00	500.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Servicio de limpieza	250.00	60.00	43.00	50.00	20.00	35.00	40.00	9.00	104.40	50.00	32.00	20.00
Materiales de oficina	257.00	126.00	211.00	97.00	15.80	100.00	174.00	1,204.30	385.50	92.30	233.00	27.00
Comprobantes de pago	460.00	320.00	550.00	380.00	120.00	100.00	200.00	270.00	520.00	420.00	60.00	609.00
Servicios públicos (agua, luz, teléfono, internet)	187.98	430.00	380.00	420.00	234.40	410.00	480.00	860.56	553.80	566.68	470.00	361.39
RPM y RPC	327.00	527.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00	327.00
Alquileres	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00
Permisos y licencias	100.00		100.00		70.00			140.00			60.00	5.00
Viáticos y comisión de servicios	170.00	100.00	100.00	200.00	90.00	92.00	100.00	115.00	140.00	100.00	100.00	288.00
Incentivo de personal												600.00
Cargas de personal				99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00	99.00
Mantenimiento de equipos de cómputo	120.00	200.00		150.00		100.00		350.00		220.00	30.00	360.90
Movilidad local trámites y otros	285.00	315.00	305.00	290.00	5.00	20.00	320.00	310.00	303.00	87.00	132.00	435.50

Otros	20.00	100.00	180.00	148.75	91.24	230.00	-200.00	397.08	207.98	391.60	1,330.25	995.70
- Ventas	135.00	135.00	165.00	135.00	135.00	135.00	285.00	470.00	170.00	285.00	285.00	230.00
Publicidad			30.00				150.00	200.00	100.00	150.00	150.00	50.00
Tarjetas de presentación	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	270.00	70.00	135.00	135.00	180.00
Impuesto a la Renta (30%)	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00	435.00
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>1,908.02</b>	<b>2,698.00</b>	<b>3,615.00</b>	<b>-159.75</b>	<b>66.06</b>	<b>-2,599.50</b>	<b>14,498.80</b>	<b>13,746.56</b>	<b>856.82</b>	<b>547.42</b>	<b>613.75</b>	<b>-2,686.49</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>												
Magnas	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	
Piura	434.00	434.00	434.00	434.00	434.00	434.00	434.00	434.00	434.00	817.40		
Pago préstamos (socios)						400.00				2,950.00		
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>288.09</b>	<b>1,078.07</b>	<b>1,995.07</b>	<b>-1,779.68</b>	<b>-1,553.87</b>	<b>-4,619.43</b>	<b>12,878.87</b>	<b>12,126.63</b>	<b>-763.11</b>	<b>-4,405.91</b>	<b>-572.18</b>	<b>-2,686.49</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>288.09</b>	<b>1,366.16</b>	<b>3,361.23</b>	<b>1,581.55</b>	<b>27.68</b>	<b>-4,591.75</b>	<b>8,287.12</b>	<b>20,413.75</b>	<b>19,650.64</b>	<b>15,244.73</b>	<b>14,672.55</b>	<b>11,986.06</b>

**FLUJO DE CAJA PARA EL PERIODO DE MEDICION (JULIO 2010 – JUNIO 2011)**

ITEMS	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11
<b>INGRESOS</b>												
Derecho por salida de vehiculos	6,420.00	5,420.00	5,120.00	5,480.00	5,840.00	6,780.00	5,890.00	4,970.00	5,670.00	4,810.00	5,843.00	6,290.00
Encomiendas	2,143.00	1,896.00	2,243.00	2,135.00	1,546.00	2,768.00	1,435.00	2,435.00	1,896.00	2,460.00	2,305.00	2,648.00
Facturas	320.00	252.00	363.00	280.00	0.00	395.00	274.00	324.00	269.00	198.00	235.00	417.00
Boletas	176.00	148.00	176.00	93.00	168.00	165.00	149.00	214.00	174.00	231.00	132.00	185.00
Giros	168.00	243.00	328.00	143.00	165.00	214.00	286.00	165.00	134.00	121.00	186.00	327.00
Nuevos ingresos de vehiculos, multas y otros	200.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300.00	250.00	0.00	100.00
Ingresos propios	1,800.00	2,100.00	2,520.00	1,650.00	1,830.00	2,000.00	2,250.00	1,980.00	1,760.00	2,140.00	2,340.00	2,560.00
Venta de activos												
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>11,227.00</b>	<b>10,059.00</b>	<b>10,850.00</b>	<b>9,881.00</b>	<b>9,549.00</b>	<b>12,322.00</b>	<b>10,284.00</b>	<b>10,088.00</b>	<b>10,203.00</b>	<b>10,210.00</b>	<b>11,041.00</b>	<b>12,527.00</b>
<b>EGRESOS</b>												
Costos de Servicio	700.00	310.00	460.00	410.00	1,098.00	384.00	310.00	505.00	292.50	334.00	437.00	374.50
Costos de Operación	4,320.00	4,241.00	3,961.00	3,780.00	3,890.00	4,630.00	4,310.00	4,528.00	4,210.00	4,624.00	4,434.00	5,305.00
Impuesto a la Renta (Real)	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>5,707.00</b>	<b>5,008.00</b>	<b>5,929.00</b>	<b>5,191.00</b>	<b>4,061.00</b>	<b>6,808.00</b>	<b>5,164.00</b>	<b>4,555.00</b>	<b>5,200.50</b>	<b>4,752.00</b>	<b>5,670.00</b>	<b>6,347.50</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>												
Magnas	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93	1,185.93							
Piura	434.00	434.00	434.00									
Pago préstamos (socios)												
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>4,087.07</b>	<b>3,388.07</b>	<b>4,309.07</b>	<b>4,005.07</b>	<b>2,875.07</b>	<b>6,808.00</b>	<b>5,164.00</b>	<b>4,555.00</b>	<b>5,200.50</b>	<b>4,752.00</b>	<b>5,670.00</b>	<b>6,347.50</b>

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PARA EL PERIODO DE MEDICION  
(2010-2011)

ITEMS	2008	2009	2010 - 2011
<b>Ventas totales</b>	<b>125,342.00</b>	<b>123,102.00</b>	<b>128,771.00</b>
Salidas	72,097.00	48,419.50	68,533.00
Encomiendas	23,487.00	22,645.00	25,910.00
Facturas	3,241.00	2,919.50	3,447.00
Boletas	1,654.00	1,486.00	2,011.00
Giros	2,843.00	2,062.00	2,480.00
Nuevos ingresos de vehiculos, multas y otros	1,548.00	1,930.00	1,460.00
Vehiculos	20,472.00	12,140.00	24,930.00
Venta de activos	0.00	31,500.00	0.00
<b>Costos de Servicio</b>	<b>6,412.00</b>	<b>7,289.50</b>	<b>5,615.00</b>
- Reparacion de vehiculos y repuestos	5,242.00	6,505.50	4,415.00
- Equipamiento	480.00	0.00	480.00
- Agua tratada	690.00	784.00	720.00
- Otros	0.00	0.00	0.00
<b>Costos de Operación</b>	<b>68,764.00</b>	<b>77,487.81</b>	<b>52,233.00</b>
- Gastos Administración	65,304.00	74,922.81	49,833.00
- Gastos de Ventas	3,460.00	2,565.00	2,400.00
<b>Total Costos</b>	<b>75,176.00</b>	<b>84,777.31</b>	<b>57,848.00</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>50,166.00</b>	<b>38,324.69</b>	<b>70,923.00</b>
<b>Gastos Financieros (intereses)</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>50,166.00</b>	<b>38,324.69</b>	<b>70,923.00</b>
<b>Impuesto a la Renta (30%)</b>	<b>15,049.80</b>	<b>11,497.41</b>	<b>21,276.90</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>35,116.20</b>	<b>26,827.28</b>	<b>49,646.10</b>

La acción principal a tomar en el manejo económico financiero de la empresa en un inició se basará firmemente en la reducción de los costos, ya que se contempla como uno de las principales problemas en la realidad actual de la empresa, y más aún por ser un empresa dedicada al sector servicios.

### **XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **13.1 Conclusiones**

1. La Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. se encuentra en una etapa de declinación según el ciclo de vida empresarial, por lo cual se elaboró este plan con el fin de lograr su reflotamiento y por ende hacerla rentable.
2. La empresa cuenta con un gran capital humano, que si teniendo un rumbo fijo a seguir podrán lograr todos los objetivos que se proponen.
3. Existe un mercado muy favorable para el desarrollo de la empresa, producto del dinamismo económico en la región, gracias a la inversión pública y privada, el desarrollo del turismo, entre otros factores.
4. En la medida que la empresa vaya creciendo se necesitará ampliar el terminal o en su defecto mudarse a otro más adecuado para facilitar las operaciones.
5. Con el tiempo, y en la medida que la empresa logre restablecerse se tendrá que crear nuevas terminales en otras provincias para seguir con la visión de seguir creciendo sosteniblemente.
6. Cuando se alcance cierta participación en el mercado, se desarrollarán nuevos servicios que nos permita ir acorde de las necesidades cambiantes del mercado.

### **13.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda de inmediato la ejecución del presente Plan Financiero en la Empresa de Transportes Turismo Yurimaguas S.A.C. para lograr el reflotamiento de la misma.
2. Es necesario dar a conocer el presente plan a todos los colaboradores de la empresa, para que todos conozcan el rumbo de la empresa y trabajen con un mismo objetivo.
3. Aprovechar las oportunidades que el mercado presenta en estos momentos, para el sector transportes, debido al gran dinamismo existente en la región.
4. Adaptarse a los cambios legales que se presenta en el sector, porque si se omite podría conllevar a problemas muy graves a futuro.
5. Estar siempre atentos a los cambios en el mercado, a los gustos y preferencias de los clientes, a la aparición de nuevas necesidades para estar siempre un paso delante de la competencia.
6. Se recomienda la creación de otros documentos de gestión que busquen el desarrollo de otras áreas de la empresa, ajustados a la visión y misión empresarial. Además es necesario la creación de documentos normativos que permitan establecer el orden en la gestión del negocio.

ANEXO 5  
 INSTRUMENTO DE CONTROL DE INGRESOS DIARIOS  
**EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.**  
 REPORTE DIARIO DE INGRESOS CORRESPONDIENTE AL 00/00/00

**TERMINAL BANDA DE SHILCAYO**

A FAVOR DE	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL FACTURAS</b>				
A FAVOR DE	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL BOLETAS</b>				
CHOFER	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL SALIDAS</b>				
<b>BANDA DE SHILCAYO (CANCELADOS)</b>				
REMITENTE	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	
<b>YURIMAGUAS (CONTRAENTREGAS)</b>				
<b>EN OFICINA</b>				
REMITENTE	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	
<b>CON REPARTIDOR</b>				
REMITENTE	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	
<b>TOTAL GUIAS</b>				
CHOFER	No. DE DOCUMENTO	MONTO DOCUMENTO	DEPOSITO A AFECTUAR	OBSERVACION
<b>TOTAL RECIBOS</b>				
<b>TOTAL DE INGRESOS DEL DIA</b>			<b>0.00</b>	

ANEXO 6  
INSTRUMENTO DE CONTROL DE EGRESOS DIARIOS

**EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.**  
**REPORTE DIARIO DE EGRESOS CORRESPONDIENTE AL 00/00/00**

**TERMINAL BANDA DE SHILCAYO**

CON DOCUMENTOS

CONCEPTO	TIPO DE DOCUMENTO	No DOCUMENTO	MONTO	FECHA DE EJECUCION
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	

SIN DOCUMENTOS

CONCEPTO	MONTO	FECHA DE EJECUCION
<b>TOTAL</b>		<b>0.00</b>

ANEXO 7  
INSTRUMENTO DE CONTROL DE DEUDAS DE CONDUCTORES

**EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.**  
**DEUDAS A PAGAR A TURISMO YURIMAGUAS S.A.C**

DEUDOR	DOCUMENTO	No. DE DOCUMENTO	MONTO
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>

ANEXO 8  
 INSTRUMENTO DE ARQUEO DE CAJA DIARIO

**EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO YURIMAGUAS S.A.C.**  
**DINERO DISPONIBLE EN CAJA CORRESPONDIENTE AL 00/00/00**

**TERMINAL BANDA DE SHILCAYO**

RUBRO	MONTO
INGRESOS	0.00
EGRESOS	0.00
DEUDAS	0.00
<b>TOTAL CAJA DEL DIA</b>	<b>0.00</b>

**COBRO DE DEUDAS DE DIAS ANTERIORES**

DEUDOR Y CONCEPTO	MONTO
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>

ANEXO 9

FOTOS



