

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ENRIQUE  
CASSINELLI E HIJOS S.A.C. DE TRUJILLO EN EL PERIODO  
2011 - 2013”**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

Br. Hans Nicolai Rodríguez Avalos

**ASESOR:**

Ms. Oscar Emilio Lama Villar

**TRUJILLO-PERÚ**

**2015**

---

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tengo a bien presentar a vuestra consideración el presente informe de investigación titulado: **“ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. DE TRUJILLO EN EL PERIODO 2011 – 2013”**, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

El presente informe de investigación que me cabe el honor de presentar a ustedes, comprende los conocimientos asimilados durante mis años de estudio.

Por lo mismo, espero que el esfuerzo realizado, haga de este trabajo, un instrumento que contribuya a brindar información oportuna sobre el tema, además que sirva como fuente de consulta para los estudiantes quienes indaguen en este interesante tema.

Por lo tanto señores del jurado:

Al disponer vuestra aprobación, será para mí culminar una de las aspiraciones más grandes de mi vida.

Atentamente:

Br. Hans Nicolai Rodríguez Avalos

## **DEDICATORIA**

Como siempre primero a Dios, porque  
permitiste y me favoreciste a este  
tan anhelado logro, y sobre todo por otorgarme  
a la inigualable familia por quienes implicaron  
que yo llegue a donde ahora estoy.

Esta tesis va dedicada con mucho cariño  
a mis padres Mirian y Cesar, quienes con su  
esfuerzo incondicional son por quienes yo logro  
culminar este importante paso en mi vida

## **AGRADECIMIENTO**

A mi mejor amigo, Dios, quien nunca dejó de protegerme, quien supo guiarme por el buen camino, por darme fuerza para luchar y seguir adelante, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por quienes dedicaron gran parte de su vida en mi bienestar, sacrificar su comodidad por mi futuro, con tal que yo pueda lograr lo que estoy logrando ahora... Mi Título Profesional. Gracias infinitas.

A mi asesor Oscar Lama, quien se ganó mi amistad desde que nos brindó su valiosa enseñanza, que siendo uno de los profesores más queridos en la facultad, me concedió el honor en asesorarme y ser mi guía para lograr culminar este trabajo de investigación

Y por último al apoyo incondicional de mi segunda madre, Lidia Ávalos, que me brindó su más sincera ayuda. A mi hermana Johana y su esposo Alexis, quienes compartieron conmigo este hermoso camino de mi carrera.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis e interpretación de estados financieros es sumamente importante para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los gerentes se valen para tomar decisiones, a su vez para implementar distintas políticas, normas y/o procedimientos a seguir en un periodo determinado, así como también se pueden enfocar en dar solución a los problemas que aquejan a la empresa, moldea al mismo tiempo decisiones ya tomadas para poder ser más certeros con sus resultados.

La toma de decisiones es una parte del proceso de solución de problemas: la parte que trata de seleccionar el mejor camino entre dos o más opciones, la respuesta dada a un problema determinado, la solución adoptada a un hecho o fenómeno, la acción de resolver o solucionar una indeterminación. Las decisiones abarcan un amplio aspecto, donde se incluyen, soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de políticas y establecimiento de objetivos, entre otros, por tanto la toma de decisiones dentro de la gestión empresarial es un programa de acciones, expresado en forma de directivas para la solución de un problema presentado y precisamente uno de los elementos que intervienen en el proceso de la toma de decisiones es la información.

El análisis económico financiero es la implicancia de este trabajo, aplicado a una empresa tradicional en la ciudad de Trujillo: Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, la cual es una empresa ya posicionada en el mercado de bebidas no alcohólicas en el Norte del País, pero que pese al tiempo que tiene en el mercado no ha alcanzado la posición respectiva; por ello es necesario indagar sus realidades financieras y qué decisiones necesita para mejorarlas.

Para que se realice este análisis, son fundamentales los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, formulados con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que aplicando a los ratios financieros lanzan resultados en cuanto a la liquidez, rotación, solvencia y rentabilidad. Teniendo conocimiento de los

resultados se procede a analizar la posición financiera de la empresa, partiendo a la implementación de decisiones para mejorarlas.

El trabajo consta de seis capítulos elaborados para culminar el objetivo propuesto.

En el primer capítulo: En introducción; se aborda la realidad problemática del tema a investigar basándose en estudios efectuados por diversos autores (antecedentes), así mismo se justifica la realización del estudio, se plantean hipótesis y para lograr determinar la veracidad de la misma se plantean objetivos para desarrollar la investigación.

En el segundo capítulo: En el Marco Teórico se desarrolla la teoría y conceptos necesarios, además de la importancia, objetivos, elementos, técnicas, instrumentos, métodos y razones para sus análisis, así se expone el análisis económico financiero y el proceso de la toma de decisiones.

En el tercer capítulo: Materiales y Procedimientos; se presentan los elementos utilizados, como la población de la cual se extrae una muestra para el respectivo análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos para ello se utilizó un diseño de contrastación y procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo: Organización Administrativa y jurídica de la Empresa; se realiza una descripción general de la empresa, misión, visión y los valores institucionales por los cuales se rigen como el organigrama.

En el quinto capítulo: Presentación y Discusión de Resultados; se realizó el análisis de los Estados Financieros de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. con los respectivos resultados que lanzaron los ratios financieros, a través del método porcentual (Análisis Horizontal y Vertical) y finalmente el método de coeficientes financieros.

En el sexto capítulo: Propuestas para una mejor gestión, se recomienda disponer y trabajar la información oportunamente el uso de los ratios, ya que proveen información que permite

tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados, es decir, a quienes toman las decisiones, gerencia y directorio.

Antes de finalizar este informe y después del análisis de los datos se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a la realidad de la empresa y los resultados arrojados del análisis económico financiero. Por último sus respectivas referencias.

## **RESUMEN**

La base fundamental del trabajo de investigación es demostrar que el Análisis Económico Financiero influye en la toma de decisiones y demostrar la situación en que se encuentra la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. en el periodo 2011 – 2013, con el fin de ayudar al directorio y administrativos a tomar decisiones apropiadas en las planeaciones financieras, para ello tomamos como población la empresa en análisis y como muestra, la misma. Se aplicó la investigación de tipo descriptiva, empleando el método inductivo – deductivo; y para el trabajo de campo la aplicación de “entrevistas” como instrumento de investigación. Para el desarrollo de la misma se emplearon los estados financieros básicos como el balance general y el estado de situación financiera de la empresa, formulada con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), proporcionando información útil sobre los aspectos de liquidez, rotación, solvencia y rentabilidad; identificando así las fortalezas y debilidades para las necesarias toma de decisiones.

Como resultado de la investigación se evidenció poca eficiencia en la toma de decisiones, demostrándose que el punto crítico de la empresa evaluada es la falta de comunicación de los resultados de los estados financieros a los administrativos involucrados y la falta del trabajo en equipo de estos para poder mejorarlos de manera conjunta, que permita emplear estrategias y mecanismos orientados a elevar la producción y mejorar los movimientos del capital. Por otro lado, la interpretación de los estados financieros mostró primero que la empresa tiene baja liquidez por lo que no cumple oportunamente con sus obligaciones de corto plazo; segundo, sus índices de rotación fueron deficientes del 2012 al 2013 por decisiones mal planificadas; tercero, en sus índices de solvencia es alta para el 2011, bajando para el 2012 pero aumentó para el 2013, los cuales corre el riesgo en su apalancamiento si no cuenta con buena liquidez para cumplir dichas obligaciones financieras a corto plazo; por último, cuarto, sus índices de rentabilidad indican que el mejor año de los 3 analizados es el 2012.

Estos resultados respaldaron la hipótesis de esta investigación “El análisis económico financiero permitirá mejorar la toma de decisiones en la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. a base de la disociación del periodo 2011 – 2013”, ya que los deficientes resultados concientizaron a los directivos a que reestructuren las estrategias de sus decisiones para poder mejorar los resultados; consigo se propusieron sugerencias y recomendaciones para tener en cuenta en las decisiones en los siguientes periodos.

## **ABSTRACT**

The fundamental bases of this research work is to show that the financial and economic analysis influences decision making and show the situation about the Company Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. in the period 2011 – 2013, to assist the directorate and management to take appropriate decisions in financial plannings, for it took the company as population and as sample. Descriptive research was applied using inductive – deductive method; and fieldwork was implemented with “interviews” as a research tools. To develop the same basic financial statements it used balances sheet and the statement of financial position of the company, made on the basis of International Financial Reporting Standards were used (IFRS), providing useful information on aspects of liquidity, debt, profitability, and activity coverage; so identifying the strengths and weaknesses for the necessary decisions.

As a result of the research it showed poor decision making, demonstrating that the critical point of the evaluated company is a lack of communication about results of the financial statements by managers involved and lack of teamwork of these to improve together, allowing employ strategies and programs to increase production and improve the mechanisms of capital movements. Furthermore, the interpretation of financial statements showed first that the company has low liquidity therefore not timely comply with its short-term obligations; second, their turnover rates were poor from 2012 to 2012 by poorly planned decisions; third, their credit ratings are high for 2011, down in 2012 but increased in 2013, which is at risk in their leverage if you do not have good liquidity to meet these short-term financial obligations; finally, fourth, its profitability ratios indicate that the best year of the 3 analyzed is 2012.

These results has supported the hypothesis of this research “The economic and financial analysis will improve decision-making in the company Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. based on the dissociation of the period 2011 – 2013” that their poor results made managers restructure their decisions strategies to improve performance; get proposals and recommendations to be considered in the decisions of the following periods.

## ÍNDICE GENERAL

PRESENTACION .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INTRODUCCION .....	v
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	x
INDICE.....	xi
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
1.1.    Formulación del Problema.....	02
1.1.1 Realidad problemática .....	02
1.1.2 Enunciado del problema .....	03
1.1.3 Antecedentes del problema.....	03
1.1.4 Justificación .....	06
1.2.    Hipótesis .....	07
1.3.    Objetivos .....	07
1.3.1. Objetivo general.....	07
1.3.2. Objetivos específicos .....	07
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>08</b>
2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	09
2.1.1 Significado de análisis económico financiero: .....	09
2.1.2 Clases de Análisis Económicos – Financiero: .....	09
2.1.3 Importancia: .....	10
2.1.4 Objetivos del Análisis Económico – Financiero:.....	11
2.1.5 Elementos esenciales para el análisis económico financiero:.....	11
2.1.6 Técnicas para la realización de análisis de los estados financieros:.....	12
2.1.7 Instrumentos de Análisis Financieros .....	13
2.1.8 Enfoque para el análisis de los Estados Financiero .....	14

2.1.9 Métodos y Comparaciones de análisis Económico Financiero: ....	14
2.1.10 Razones Financieras: .....	15
<b>2.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Etapas en la Toma de Decisiones: .....	26
2.2.2 Estilos en la Toma de Decisiones: .....	30
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Material .....	36
3.1.1 Población.....	36
3.1.2 Marco de Muestreo .....	36
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	36
3.2 Procedimientos.....	37
3.2.1 Diseño de contrastación .....	37
3.2.2 Análisis de Variables .....	38
3.2.3 Procedimientos y análisis de datos .....	38
3.2.4 Operacionalización de Variables .....	39
<b>CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y JURIDICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
4.1 Reseña Histórica .....	41
4.2 Visión.....	47
4.3 Misión .....	47
4.4 Objetivos Estratégicos .....	47
4.5 Valores .....	48
4.6 Estructura Orgánica .....	48
4.7 Descripción del Negocio.....	55
4.8 Productos .....	63
4.9 Conclusión .....	72

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE**

<b>RESULTADOS</b> .....	73
5.1 Aspectos Generales.....	74
5.1.1 Razón Social.....	74
5.1.2 Tipo de Contabilidad.....	74
5.1.3 Régimen Tributario.....	76
5.1.4 Clasificación Industrial Uniforme.....	80
5.1.5 Información del Sistema Contable.....	80
5.1.6 Elaboración de los Estados Financieros.....	81
5.1.7 Juntas y Memorias.....	82
5.2 Discusión de resultados.....	82
5.2.1 Fuentes de Información.....	82
5.2.2 Resultados de las Fuentes de Información.....	83
5.2.3 Equipo de Análisis.....	92
5.2.4 Preparación del Análisis.....	92
5.2.4.1 Ratios de Liquidez.....	113
5.2.4.2 Índices de Rotación.....	117
5.2.4.3 Índices de Solvencia.....	124
5.2.4.4 Índices de Rentabilidad.....	127
5.2.4.4 Razones de Mercado.....	138

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTAS PARA UNA MEJOR GESTION..... 142**

## **CONCLUSIONES..... 146**

## **RECOMENDACIONES..... 149**

## **BIBLIOGRAFÍA..... 153**

## **ANEXOS..... 156**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01:</b> Balance General – Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	94
<b>Cuadro N° 02:</b> Estado de Resultados – Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	98
<b>Cuadro N° 03:</b> Balance General (Análisis Vertical – Expresado en %).....	103
<b>Cuadro N° 04:</b> Balance General (Análisis Horizontal – Expresado en %) ....	107
<b>Cuadro N° 05:</b> Estado de Resultados (Análisis Vertical – Expresado en %).	109
<b>Cuadro N° 06:</b> Estado de Resultados de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. (Análisis Horizontal – Expresado en %) .....	112
<b>Cuadro N° 07:</b> Ratio de liquidez Corriente .....	113
<b>Cuadro N° 08:</b> Capital de Trabajo .....	115
<b>Cuadro N° 09:</b> Ratio Prueba Ácida .....	116
<b>Cuadro N° 10:</b> Ratio Rotación de Inventario.....	117
<b>Cuadro N° 11:</b> Ratio Plazo Promedio de Inventario .....	118
<b>Cuadro N° 12:</b> Ratio Rotación de Cuentas por Cobrar – Veces.....	120
<b>Cuadro N° 13:</b> Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar – Días.....	121
<b>Cuadro N° 14:</b> Ratio Rotación de Cuentas por Pagar – Veces.....	122
<b>Cuadro N° 15:</b> Plazo Promedio de Cuentas por Pagar – Días.....	123
<b>Cuadro N° 16:</b> Razón de Endeudamiento del Activo Total - % .....	124
<b>Cuadro N° 17:</b> Razón de Endeudamiento Pasivo Capital .....	126
<b>Cuadro N° 18:</b> Razón Rendimiento del capital contable - % .....	127
<b>Cuadro N° 19:</b> Margen Bruto de Utilidades - % .....	129
<b>Cuadro N° 20:</b> Margen Neto de Utilidades - % .....	130
<b>Cuadro N° 21:</b> Rotación del Activo Total .....	132
<b>Cuadro N° 22:</b> Rendimiento de la Inversión - % .....	133
<b>Cuadro N° 23:</b> Factor de Apalancamiento Financiero.....	135
<b>Cuadro N° 24:</b> Modelo DUPONT - % .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 01:</b> Estructura de Participación en Ventas por Línea de Productos, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	43
<b>Gráfico N° 02:</b> Participación en Ventas por Línea de Productos Porcentual, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	44
<b>Gráfico N° 03:</b> Tipos de Ventas, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	57
<b>Gráfico N° 04:</b> Ventas según modalidad de pago, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. ....	59
<b>Gráfico N° 05:</b> Ventas Según Forma o manera de distribución, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. ....	61
<b>Gráfico N° 06:</b> Rotación de Sabores en Gaseosas de 3 Litros .....	87
<b>Gráfico N° 07:</b> Rotación de Sabores en Gaseosas de 2 Litros .....	88
<b>Gráfico N° 08:</b> Rotación de Sabores en Gaseosas de 1.5 Litros .....	88
<b>Gráfico N° 09:</b> Rotación de Sabores en Gaseosas de 500 ml .....	89
<b>Gráfico N° 10:</b> Rotación de Sabores en Gaseosas de 300 ml .....	89
<b>Gráfico N° 11:</b> Rotación de Agua de Mesa .....	90
<b>Gráfico N° 12:</b> Rotación de Sabores en Líber de 1 Litro.....	90
<b>Gráfico N° 13:</b> Rotación de Sabores en Líber de 300 ml.....	91
<b>Gráfico N° 14:</b> Rotación de Sabores en Líber de 240 ml.....	91
<b>Gráfico N° 15:</b> Rotación General de Productos por Líneas y Formatos.....	92
<b>Gráfico N° 16:</b> Estructura Financiera – 2011 (Expresado en %).....	95
<b>Gráfico N° 17:</b> Estructura Financiera – 2012 (Expresado en %).....	96
<b>Gráfico N° 18:</b> Estructura Financiera – 2013 (Expresado en %).....	96
<b>Gráfico N° 19:</b> Estructura Financiera 2011 - 2013 (Expresado en S/.) .....	97
<b>Gráfico N° 20:</b> Estructura del Estado de Resultados 2011 – 2013 (Expresado en %).....	99
<b>Gráfico N° 21:</b> Variación de Cuentas del Activo.....	105
<b>Gráfico N° 22:</b> Variación de Cuentas del Pasivo.....	106
<b>Gráfico N° 23:</b> Variación de Cuentas del Patrimonio.....	106

<b>Gráfico N° 24:</b> Estructura del Estado de Resultados 2011 – 2013 (Expresado en %)	110
<b>Gráfico N° 25:</b> Ratios de Liquidez Corriente en S/.	113
<b>Gráfico N° 26:</b> Ratios de Prueba Ácida	116
<b>Gráfico N° 27:</b> Rotación de Existencias – Veces	118
<b>Gráfico N° 28:</b> Rotación de Existencias – Días	119
<b>Gráfico N° 29:</b> Ratio Rotación de Cuentas por Cobrar – Veces	120
<b>Gráfico N° 30:</b> Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar – Días	121
<b>Gráfico N° 31:</b> Ratio Rotación de Cuentas por Pagar – Veces	122
<b>Gráfico N° 32:</b> Plazo Promedio de Cuentas por Pagar – Días	123
<b>Gráfico N° 33:</b> Razón de Deuda	125
<b>Gráfico N° 34:</b> Razón de Endeudamiento Pasivo – Capital	126
<b>Gráfico N° 35:</b> Tasa de Rendimiento del capital contable - %	128
<b>Gráfico N° 36:</b> Tasa de Rendimiento del capital contable - %	129
<b>Gráfico N° 37:</b> Margen de Utilidad Neta - %	131
<b>Gráfico N° 38:</b> Rotación del Activo Total	132
<b>Gráfico N° 39:</b> Rendimiento de la Inversión - %	134
<b>Gráfico N° 40:</b> Rendimiento de la Inversión - %	135
<b>Gráfico N° 41:</b> Análisis de la Rentabilidad Modelo DUPONT - %	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 01:</b> Zonas de cobertura de mercado de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. 2014 .....	45
<b>Figura N° 02:</b> Ubicación de la Fábrica – Planta y Oficina Central de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. 2014 .....	46
<b>Figura N° 03:</b> Organigrama, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. ....	54
<b>Figura N° 04:</b> Proveedores, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.....	63
<b>Figura N° 05:</b> Productos, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. ....	64
<b>Figura N° 06:</b> Formatos o tamaños de las Gaseosas Cassinelli.....	66
<b>Figura N° 07:</b> Sabores de las Gaseosas Cassinelli.....	67
<b>Figura N° 08:</b> Formatos o tamaños de los Néctar Líber.....	69
<b>Figura N° 09:</b> Sabores de los Néctar Líber.....	69
<b>Figura N° 10:</b> Formatos o tamaños del Agua de Mesa Cassinelli.....	71
<b>Figura N° 11:</b> Presentación del Agua de Mesa Cassinelli.....	72
<b>Figura N° 12:</b> Almacén de Archivos. ....	83
<b>Figura N° 13:</b> Sistema SAP. ....	84
<b>Figura N° 14:</b> Correo electrónico Outlook. ....	84

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama N° 01: EL MÉTODO DUPONT .....</b>	<b>24</b>
---	-----------

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Realidad Problemática**

La economía mundial se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejor en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis financiero se dedican principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis consiste en elaborar los indicadores que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es de vital importancia para el establecimiento de relaciones significativas detectar causas, además de señalar tendencias y cambios; con la finalidad de tener un fundamento válido para la toma de decisiones.

Es así que el análisis económico financiero es la herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que un análisis eficiente conlleva a decisiones eficaces para: soluciones operativas, elaboración de planes adecuados, preparación de programas de acción, diseño de política y establecimiento de objetivos.

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., es una empresa con personería jurídica, constituida en el año 1910 bajo la razón social de “Fratelli

Cassinelli”, pero desde el 2003 figura como Sociedad Anónima Cerrada. Una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización eficiente de bebidas gaseosas, néctares de jugos y agua de Mesa. Atendiendo a mercados de la zona norte del país, como: Cajamarca, Chilete, Jaén, San Ignacio, Chota, Yurimaguas, Tarapoto, Moyobamba, Piura, Chulucanas, Chiclayo, Trujillo, Santiago de Chuco, Pataz, Otuzco, Huamachuco, Chimbote, Pacasmayo y Ancash.

En los más de cien años que Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. lleva en el mercado, ha logrado una posición tradicional, pero también caídas por las crisis económicas como en el año 1986 en la que estuvo a punto de cerrar sus instalaciones, pero para evitarlo, transfirieron la mayoría de sus acciones a Inversiones Peruanas S.A de la familia Murgia. No obstante hoy en día, estas amenazas del pasado no pueden ignorarse, ya que con compañías de bebidas competitivas actuales podrían absorber su posicionamiento.

Por ello es que con la investigación del manejo y estructura financiera de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, se puede observar que carece de presupuestos operativos, análisis económico – financieros e instrumentos de gestión que faciliten a la Gerencia y al Directorio tomar las decisiones oportunas.

### **1.1.2. Enunciado del Problema**

¿De qué manera el análisis económico financiero permitirá mejorar la toma de decisiones para la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S..A.C. en el periodo 2011 - 2013?

### **1.1.3. Antecedentes del Problema**

*La tesis de Enrique Zavaleta Flores del año 2011, cuyo título es: “Modelo de Análisis Económico Financiero para la toma de*

*decisiones de la Compañía Industrial Textil CREDISA TRUTEX S.A.A”, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, indica que:*

- Que el análisis económico financiero consiste en realizar un análisis que combine el análisis histórico y el análisis de corte transversal que incluya al análisis EBITDA, para luego realizar un análisis vertical que identifica las cuentas principales de los E.E.F.F, que permite interpretar los resultados y ayuda en la toma de decisiones de inversión y financiamiento de la empresa.
- Además, que ha detectado algunos índices de gestión en los ratios con tendencia a empeorar, por lo que gracias al detectar esto, pueden cambiar ciertas decisiones que le permita a la empresa mejorar sus gestiones para sus próximos periodos.

*En la tesis de Paco Tapia Chávez del año 2010, cuyo título es: “Análisis Económico Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Cesantes, Jubilados y Activos del Sector Salud La Libertad LTDA 2007 – 2009”, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, nos indica lo siguiente:*

- Que los índices financieros analizados demuestran gran información oportuna en cuanto a sus recursos, lo cual les permite analizar y mejorar su toma de decisiones.

*También encontramos la tesis de Lisset Carolina Muro Fuentes del año 2014, titulada: “Diagnóstico Económico Financiero y su Implicancia en la Proyección de Estados Financieros al año 2015 de la empresa Agroindustrial de Lambayeque - 2013” realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, informando que:*

- El diagnóstico económico financiero efectuado en la empresa agroindustrial de Lambayeque durante el periodo 2010 – 2012

permitió conocer su capacidad para cumplir sus obligaciones de corto plazo, detectar los puntos deficientes en cuanto a la rotación de sus existencias y su realidad de financiamiento. Puntos a los cuales necesitan establecer decisiones para poder mejorar y consigo aumentar su rentabilidad.

*Además en la tesis de Lourdes Alexandra Loja España del año 2013, cuyo título es: “Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera en el Colegio Particular Dr. José María Vivar Castro, Periodo 2009 - 2010”, realizada en la Universidad Nacional de Loja - Ecuador, manifestó que:*

- Al realizar un análisis y estudio de la rentabilidad tanto económica como financiera, se detectan malos resultados, con ello se determina el escaso conocimiento por parte de los representantes legales como de los accionistas del colegio privado.
- Durante la trayectoria no ha aplicado ningún tipo de análisis de Rentabilidad Económica y Financiera a sus estados financieros que le permita conocer de forma clara y real la rentabilidad que posee el colegio y como puede administrar eficientemente su capital de trabajo, para generar rentabilidad.

*Por último, en la tesis de Patricia Bañol Linares y Juan Guillermo Franco del año 2008, cuyo título es: “Diagnóstico y Evaluación de la Situación Económica y Financiera de la empresa ASPROACOL S.A.”, realizada en la Pontificia Universidad Javeriana - Colombia, demostró que:*

- Se observa en el estudio realizado que la empresa en sus dos primeros años adquirió un desarrollo financiero pero después de alcanzar su punto de equilibrio y empezar a ser rentable, se estancó con el tiempo porque dejó de evaluar las razones financieras que arrojaban los estados financieros, consigo dejaron

de detectar problemas que irrumpió el desarrollo integral de la empresa.

- El gerente se centraba mucho en la parte comercial de la empresa, descuidando el análisis económico financiero por lo que dejó de lado estrategias que le permitieran dirigir la empresa con decisiones claramente definidas.

#### **1.1.4. Justificación**

##### **Teórica:**

La presente investigación permitió ver como contribuyó a la empresa “Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.” la evaluación económico-financiera, por lo que se realizó dicho estudio recurrente, para obtener información de apoyo a la toma de decisiones estratégicas y operativas en forma acertada y mejorar la gestión del riesgo y del retorno.

##### **Metodológica:**

Se aplicaron conjuntos de principios, procedimientos y técnicas de evaluación económica y de evaluación financiera a los estados financieros de la empresa “Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.”, para que los resultados obtenidos sirvan de base a la gerencia y directorio en mejorar razonablemente el crecimiento de la empresa.

##### **Práctica:**

El desarrollo de la presente investigación se justifica debido a que “Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.”, necesita mejorar la gestión de sus obligaciones de corto y largo plazo, para ello se propone aplicar la herramienta de evaluación económico-financiera, de tal manera que en forma coordinada se enfrente a los problemas críticos de liquidez, solvencia y rentabilidad, intentando resolverlos en conjunto.

## **1.2 HIPÓTESIS**

El análisis económico financiero influye de manera significativa en la toma de decisiones de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. a base de la disociación del periodo 2011 – 2013.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Demostrar que el análisis económico financiero permite mejorar la toma de decisiones en la empresa Enrique Cassinelli e hijos S.A.C. a base de la disociación del periodo 2011 – 2013.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Describir el perfil organizacional de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.
- Identificar la situación económica y financiera de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.
- Determinar en qué medida mejora la toma de sus decisiones económicas y financieras.
- Proponer sugerencias y medidas adecuadas para la mejora en el uso de sus recursos financieros y la toma de decisiones.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

##### 2.1.1. Significado de análisis económico financiero:

(Demestre, 2002) Aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Constituyen una forma de información sobre la marcha de la entidad. Tanto a los interesados internos de la dirección como a los externos.

Por otro lado se define como el conjunto de técnicas aplicadas a diferentes estados que se confeccionan a partir de la información contable para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa y a partir de esa investigación, tomar decisiones encaminadas a resolver los puntos débiles detectados, mantener aspectos positivos y proyectar el marchar de la empresa.

##### 2.1.2. Clases de Análisis Económicos – Financiero:

(Regatillo, 2006) Existen dos clases de análisis económico financiero:

- Los análisis económico financieros que se practican con fines internos, endógenos o administrativos, y que son los que sirven para explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras de una empresa y para ayudar a medir y regular la eficiencia de la operaciones que llevan a cabo, permitiendo apreciar el factor “productividad”.
- Los análisis económico financieros que se practican para usos externos o exógenos, que son lo que tienen por

objetivo saber si conviene conceder un crédito y hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permiten conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos, así como apreciar la extensión del crédito que necesita la empresa, en función de los elementos que concurren para garantizar el reembolso.

### **2.1.3. Importancia:**

Existen varias interrogantes que los directivos y empresarios deben contestarse:

- ✓ ¿realiza la empresa suficientes beneficios?
- ✓ ¿Cuál es su solidez financiera?
- ✓ ¿recibe o concede demasiados créditos?
- ✓ ¿tiene un nivel de existencias excesivas?
- ✓ ¿la liquidez mejora o empeora?
- ✓ ¿la productividad sube o baja?
- ✓ ¿serán apropiados los ingresos en efectivo que se esperan durante el periodo para satisfacer los pagos?
- ✓ ¿tiene la empresa flexibilidad financiera suficiente para sobrevivir a un periodo de adversidades si no se materializan los esperados flujos de efectivo?

Varias interrogantes como estas solo encuentran respuesta en el análisis económico financiero. Actualmente, las entidades deben ganar en cultura y conocimiento en el uso de las herramientas de análisis económico financiero de los Estados Financieros, aspecto de vital importancia por la necesidad de ser cada día más eficientes, eficaces y económicos. Es así que con un buen análisis económico financiero, las decisiones tomadas a base de ella serán más exactas y oportunas.

#### **2.1.4. Objetivos del Análisis Económico – Financiero:**

De manera general el análisis financiero tiene por finalidad,

- ✓ Cuantificar con precisión las áreas financieras de la empresa
- ✓ Conocer los éxitos y problemas de la empresa
- ✓ Ayudar a solucionar problemas presentes
- ✓ Conocer la proyección de la empresa
- ✓ Conllevar a la solución de problemas futuros
- ✓ Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Se puede decir que mediante la aplicación del análisis económico financiero se hace la evaluación y conocimiento de la situación financiera de la empresa para saber si está cumpliendo o no, con sus finalidades propias.

Así mismo, la interpretación consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y la comparación, es la emisión de un juicio, criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación. (Mendoza, 2009).

#### **2.1.5. Elementos esenciales para el análisis económico financiero:**

Para que la apreciación sea útil, relevante y confiable, el analista, que puede ser un usuario interno o externo de la entidad, debe tener en cuenta elementos, tales como:

- ✓ Dominar el contenido de las cuentas expresadas en los estados financieros para entender la información económica y financiera.
- ✓ Disponer de las notas explicativas y políticas contables.

- ✓ Conocer las características específicas de la entidad.
- ✓ Disponer de otros recursos como: el factor humano, capacidad técnica, tecnología administrativa, y creatividad del hombre.
- ✓ Impacto de cambios en métodos de contabilización.
- ✓ Cambios del entorno económico, político y social; y respuestas del ente económico.
- ✓ Dominio de las técnicas para la realización del análisis, en dependencia del alcance de éste, previsto en el objetivo a lograr.
- ✓ No realizar el análisis de manera superficial, que induce a conclusiones erróneas, lograr identificar la causa de la causa.

Para el logro de resultados positivos en los Estados Financieros, se debe actuar de manera eficiente y con organización, así como mantener un capital de trabajo suficiente para afrontar las obligaciones contraídas y alcanzar evaluaciones favorables en auditorias; conocer las técnicas facilitará la realización del análisis económico financiero de manera sistemática y no solamente al cierre del periodo contable, sino en los cierres intermedios, favoreciendo al diagnóstico, de cómo se encuentra la entidad financieramente, del aprovechamiento de los recursos que dispone para el logro de sus objetivos y el uso de las técnicas apropiadas.

#### **2.1.6. Técnicas para la realización de análisis de los estados financieros:**

- ✓ Cambios en porcentaje o método horizontal
- ✓ Tamaño común o método vertical
- ✓ Razones financieras y económicas
- ✓ Sustituciones consecutivas
- ✓ Índices

- ✓ Tendencias o series históricas
- ✓ Análisis proyectado
- ✓ Método Dupont
- ✓ Riesgo económico
- ✓ Equilibrio financiero
- ✓ Margen de contribución
- ✓ Gráficos
- ✓ Otros: productividad, salario medio, correlación salario medio – productividad, y otros.

Estas técnicas, independientemente del análisis, que generalmente incide en la determinación de la situación económica, los resultados y cambios en la situación financiera, contribuyen a un mejor diagnóstico y por ende, a una acertada toma de decisiones. El usuario de la información contable, puede determinar aspectos, como: solvencia, liquidez, capacidad de generar recursos, composición de los estados, riesgo financiero, económico, origen y características de los recursos financieros, así como, procedencia, destino, rendimiento, y calificación de la gestión de los directivos y administradores, entre otros, pero, en resumen dan respuestas a interrogantes como: ¿Rentabilidad?, ¿Condición Financiera?.

#### **2.1.7. Instrumentos de Análisis Financieros**

- ✓ Comparaciones de estados financieros
- ✓ Índices sobre la referencia de años anteriores
- ✓ Ratios de la misma empresa del periodo anterior para estudiar su evolución.
- ✓ Ratios previstos por la empresa para un determinado periodo. Así puede compararse lo que la empresa se había marcado como objetivo con la realidad.

- ✓ Ratios de tipo sectorial para comprobar si la empresa obtiene la rentabilidad que tendría que tener en función del sector económica en que opera.
- ✓ Ratios de principales competidores de la empresa. A la entidad le puede interesar comparar sus ratios con competidores más directos.

#### **2.1.8. Enfoque para el análisis de los Estados Financieros.**

1. Definir el objetivo del análisis
2. Definir el método de análisis
3. Determinar los instrumentos analíticos aplicables
4. Interpretar y diagnosticar
5. Presentación de los resultados del análisis
6. Conclusiones
7. Emitir recomendaciones

#### **2.1.9. Métodos y Comparaciones de análisis Económico Financiero:**

Existen dos clases de comparaciones de los datos ofrecidos por los estados financieros; Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales. Las primeras son las que se realizan entre las distintas cuentas de los Estados Financieros pertenecientes a un mismo periodo y las segundas se refieren a las realizadas entre los Estados Financieros pertenecientes a varios periodos.

Stephen Gitman, tomando como base la unidad tiempo, clasifica los métodos de análisis en dos grandes grupos:

- Método de Análisis Vertical o Estáticos.
- Método de Análisis Horizontal, Dinámicos o Históricos.

**A. Método de Análisis Vertical:**

El método de análisis vertical se emplea para analizar Estados Financieros y el Estado de Resultados, se hace referencia a la información financiera de un solo periodo contable y pone al descubierto las influencias de una partida en otra. Dicho análisis responde preguntas tales como: ¿Cómo está compuesto cada Nuevo Sol de Ventas?

**B. Método de Análisis Horizontal o de Tendencias:**

El método de análisis horizontal consiste en comparar datos analíticos de un periodo corriente con cálculos realizados en años anteriores, esta comparación brinda criterios para evaluar la situación de la empresa; mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación. Una serie de estados puede ser útil para relevar tendencias, sin embargo, es necesario obrar con cautela, pues en los cambios en cualquier partida, antes de enjuiciarla como positiva o negativa, hay que conocer las causas del cambio.

**2.1.10. Razones Financieras:**

(Westerfield, 2009) Una Razón es la comparación de dos cantidades, para indicar cuantas veces una de ellas contiene a la otra. En términos del Análisis Financiero, las razones frecuentemente se denomina con el vocablo “ratio” que aunque resulta un anglicismo se ha impuesto por su uso comunal razón financiera o “ratio” es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra.

(Gitman, 2007) Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías:

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Actividad
3. Razones de Endeudamiento
4. Razones de Rentabilidad
5. Razones de Mercado

Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.

### **1. Razones de Liquidez**

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida).

**A. Liquidez Corriente:** una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se calcula:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

**B. Capital de trabajo:** esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente o al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes. Se calcula:

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

**C. Razón Rápida (prueba ácida):** es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que ésta excluye el inventario. Se recomienda una razón rápida de 1.0 a más, mientras mayor sea el resultado, existirá mayor probabilidad de que los pasivos sean pagados, pues existen activos suficientes para convertirse en efectivo cuando se requiera, o sea, la empresa tendrá mayor capacidad para cubrirse sus compromisos inmediatos, dependiendo también del sector en el que opere la empresa y sus características. Se calcula:

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

## 2. Razones de Actividad:

Miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, entradas o salidas. Con respecto a cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los

activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su verdadera liquidez.

**A. Rotación de Inventarios (RI):** mide el número de veces que se usan los inventarios de una empresa. Se calcula:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

**B. Plazo promedio de inventario (PPI):** representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Se calcula:

$$\text{Plazo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

**C. Rotación de cuentas por cobrar (RCC):** es la edad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro; mientras más altas sean las rotaciones es más favorable para la empresa. Se calcula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

**D. Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC):** es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. Se calcula:

$$\text{Plazo Promedio de Cuenta por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación del cuentas por cobrar}}$$

**E. Rotación de cuentas por pagar (RCP):** o edad promedio de las cuentas por pagar, sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. Se calcula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

**F. Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP):** permite conocer las normas de pago de la empresa. Se calcula:

$$\text{Plazo Promedio de Cuenta por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación del cuentas por pagar}}$$

### 3. Razones de Endeudamiento:

La posición de deuda de una empresa indica el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En el análisis financiero, interesan más las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra.

Cuanta más deuda utiliza una empresa con relación a sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero, definiéndose este como el aumento del riesgo y retorno

introducido a través del uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayor será su riesgo y retorno esperados.

**A. Razón de Endeudamiento:** mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Se calcula:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**B. Razón de cargos de interés fijo:** o razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. Se calcula:

$$\text{Razón de Cargos e Interés Fijo} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

#### 4. Razones de Rentabilidad

Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Los ratios de rentabilidad son:

**A. Tasa de rendimiento del capital contable:** significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Se espera que el porcentaje que representa este índice sea mayor al costo de oportunidad, o sea, que debe compararse con la oportunidad que se tiene de invertir este capital en otra actividad. Se calcula dividiendo la utilidad neta después de intereses e impuestos (UDII), entre el capital contable, así:

<b>Tasa de Rendimiento del Capital Contable</b>	=	$\frac{\text{UDII}}{\text{Capital Contable}}$	*	<b>100</b>
---	---	---	---	------------

**B. Margen bruto de utilidades:** indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias, o sea, representa la utilidad bruta en venta (ventas – costo de venta) que gana la empresa en el valor de cada venta. Se calcula:

<b>Margen Bruto de Utilidades</b>	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$	*	<b>100</b>
-----------------------------------	---	--	---	------------

**C. Margen neto de utilidades:** determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. Se calcula:

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{UDII}}{\text{Ventas}} * 100$$

**D. Rotación del activo total:** indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Se calcula:

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

**E. Rendimiento de la inversión:** es un indicador de alto nivel de generalización y síntesis. Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión. Se calcula:

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{UDII}}{\text{Activos Totales}}$$

**F. Rendimiento del capital contable:** es un indicador que mide el rendimiento que se ha obtenido de acuerdo a los propios recursos de la empresa. Se calcula:

$$\text{Rendimiento del Capital Contable} = \frac{\text{UDII}}{\text{Capital Contable}}$$

**G. Factor de Apalancamiento Financiero (FAF):** mide cuantas veces está incluido el activo en el capital contable, se calcula:

<b>Factor Apalancamiento Financiero</b>	=	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$
---	---	---

La razón que multiplica el margen de utilidad por la rotación de activos se conoce como Sistema de Análisis DUPONT, y proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos (ROI):

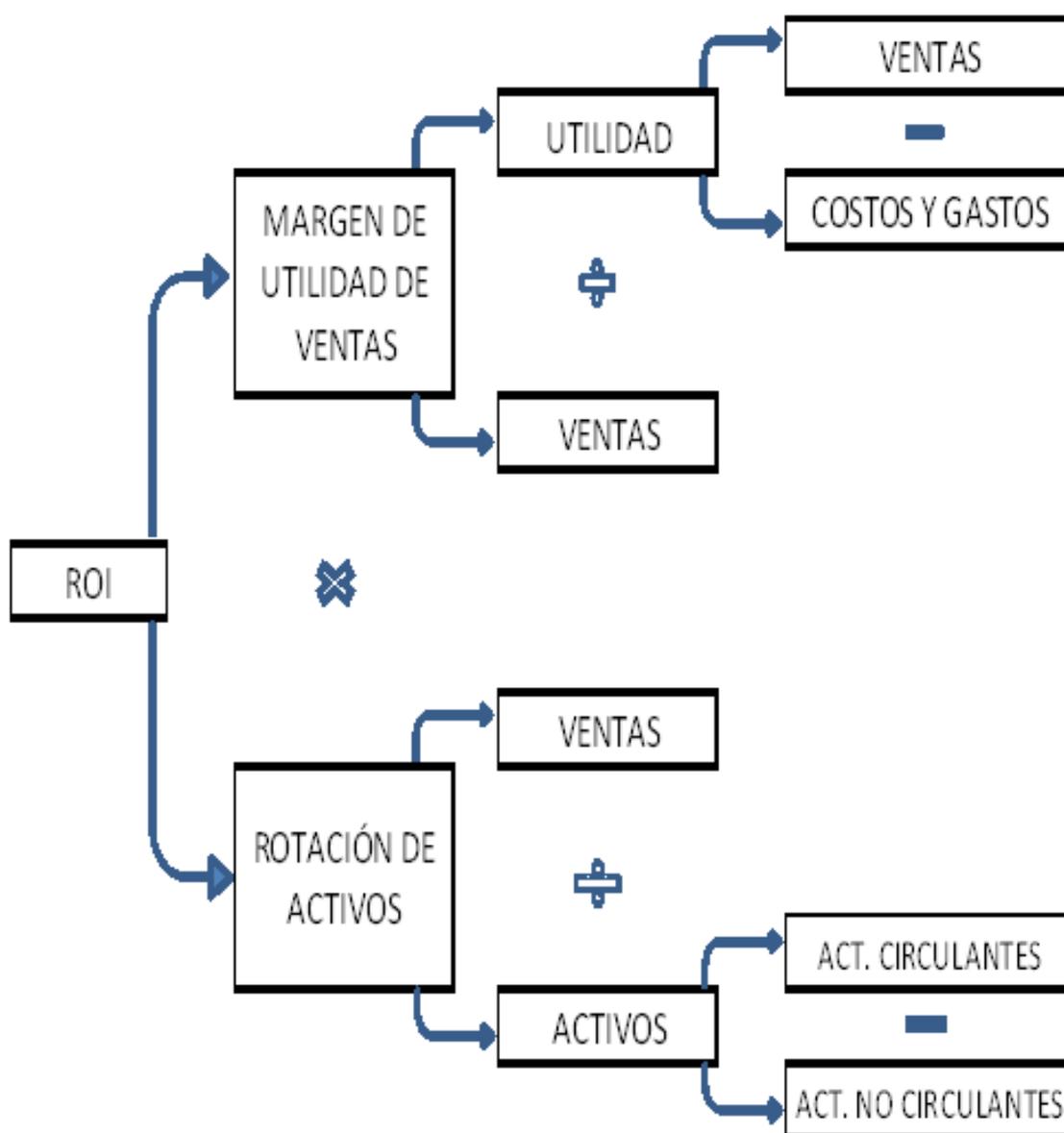
$$\text{ROI} = \text{Margen de Utilidad} * \text{Rotación de los Activos Totales}$$

$$\text{ROI} = (\text{Ingreso Neto} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activos Totales})$$

El Sistema DUPONT conforma el análisis de lo simple a lo más general, como lo muestra el diagrama N° 1:

**DIAGRAMA N° 01**

**EL MÉTODO DUPONT**



## 5. Razones de Mercado

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de la empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan un explicación muy clara sobre qué tan bien se desempeña la empresa en cuanto al riesgo y retorno, según los inversionistas del mercado.

**A. Relación Precio / Ganancias:** Se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones. La relación P/G mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las ganancias de la empresa. El nivel de esta razón indica el grado de confianza que los inversionistas tienen en el rendimiento futuro de la empresa. Cuanto mayor sea la relación P/G, mayor será la confianza de los inversionistas. Se calcula:

$$\text{Relación Precio / Ganancia} = \frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$$

**B. Razón Mercado / Libro:** Proporciona una evaluación respecto a cómo los inversionistas ven el rendimiento de la empresa. Relación del valor de mercado de las acciones de la empresa con su valor en libros (estrictamente contable) Para calcular la razón M/L de la empresa, primero debemos obtener el *valor en libros por acción común*:

$$\text{Valor en libros por acción común} = \frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$$

## 2.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

(Hellriegel, 2005) Este proceso puede ser separado tan resumida o extensa como se desee, del cual podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

### 2.2.1 Etapas en la Toma de Decisiones

#### a. Identificar y analizar el problema:

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

Para ello es imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión. El mundo de los negocios se ve abrumado por un número infinito de decisiones que han de ser tomadas a cada

momento y que, en gran medida, determinarán el rumbo que tomen las empresas. De este modo, la información que se obtiene debe ser rica, variada y relevante, a la vez que debe provenir de diversas fuentes y a través de formas distintas (verbales, estadísticas, datos, etc.)

Y dentro de este ámbito, los métodos cuantitativos se tornan como algunas de las herramientas más confiables a la hora de basar una decisión gracias a su capacidad de gestionar, procesar y analizar datos de manera rápida y eficaz

**b. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos:**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en las decisiones que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

**c. Definir la prioridad para atender el problema:**

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

**d. Generar las opciones de solución:**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente difícil, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida. Para generar gran cantidad de opciones es necesario una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etc. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

**e. Evaluar las opciones:**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un

valor ponderado. Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos. En esta etapa es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

**f. Elección de la mejor opción:**

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, el análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar las decisiones según el resultado que se busque:

- Maximizar: tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: la que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

**g. Aplicación de la decisión:**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

**h. Evaluación de los resultados:**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

### 2.2.2 Estilos en la Toma de Decisiones

Según Hernández (2008) existen cuatro estilos de toma de decisiones:

- **Estilo directivo:** quienes toman decisiones con estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.
- **Estilo analítico:** quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo

directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

- **Estilo conceptual:** los individuos con un estilo conceptual tiene miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
  
- **Estilo conductual:** quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

## MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis:** estudio y seguimiento de ciertos componentes para llegar a conocer sus principios, elementos, etc.; con un fin diagnóstico.
- **Apalancamiento Financiero:** (DeMarzo, 2008) llamado también fondos en préstamo, que afecta a la tasa esperada de rendimiento realizada por los accionistas.
- **Balance General:** (Brigham, 2000) estado financiero que muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo.
- **Decisión:** es el producto final de diversas alternativas tras un proceso de análisis y seguimiento.
- **Economía:** es la ciencia que estudia cómo se organiza una sociedad para producir sus medios de existencia que, distribuidos entre sus miembros y consumidos por ellos, permiten que la sociedad pueda producirlos de nuevo y así sucesivamente, proveyendo con ello, de una forma constantemente renovada, la base material para el conjunto de la reproducción de la sociedad en el tiempo
- **Empresa:** es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.
- **Equilibrio Financiero:** es el análisis de los elementos patrimoniales que presentan estabilidad económica, es decir, es aquella situación en que la empresa, posee bienes suficientes para hacer frente a las obligaciones contraídas (es solvente), y existe una acomodación en los plazos de realización de activos y los vencimientos de los pasivos (liquidez).

- **Estados Financieros:** “denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales; son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado” (Kennedy, 1994)
  
- **Estado de Resultados:** “estado que refleja la rentabilidad de la empresa durante el periodo contable. Muestra el origen de los ingresos y la naturaleza de los gastos y pérdidas, factores que dan lugar a la utilidad neta” (Edmundo, 2003)
  
- **Finanzas:** “son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan” (Velasquez, 1991). Se le considera una de las ramas de la economía. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero. En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc.
  
- **Mejora:** en el ámbito empresarial, ponerse en un grado ventajoso con respecto al periodo anterior.
  
- **Método Dupont:** “se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Reúne el estado de ganancias y pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE)” (Gitman, 2007).

- **Ratio:** es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra.
  
- **Recursos:** son materiales y otros activos que son transformados para producir beneficio bajo el concepto de sostenibilidad.
  
- **Rentabilidad:** “es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado” (Bolten, 1997).
  
- **Riesgo Financiero:** es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.
  
- **Sociedad Anónima Cerrada:** sociedad creada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social.
  
- **Toma de Decisiones:** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones que involucran el futuro de una organización.

# **CAPÍTULO III**

## **MATERIAL Y**

### **PROCEDIMIENTOS**

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1. MATERIAL**

##### **3.1.1. Población**

Se utilizaron archivos y documentos diversos de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. de Trujillo, que sustentan las operaciones económicas y financieras de la empresa como los estados Financieros, notas, anexos complementarios y datos recogidos de su sistema SAP.

##### **3.1.2. Marco de Muestreo**

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C de Trujillo

##### **3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos**

Fuentes de recolección de datos para extraer información, será:

- **Fuentes Primarias:** Estados Financieros de los años 2011, 2012 y 2013.
  
- **Fuentes secundarias:** se obtendrá información complementaria de :
  - ✓ Información en archivos de la empresa
  - ✓ Datos de su sistema SAP
  - ✓ Normas y correos de decisiones establecidas de los años 2011, 2012 y 2013
  - ✓ Entrevistas no estructuradas al directorio, gerencia y trabajadores administrativos de la empresa
  - ✓ Libros especializados
  - ✓ Internet

**Tabla N°01**  
**TÈCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**  
(Ver Anexo N°01)

<b>TÈCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Entrevista	Guía de Entrevista
Análisis Documental	Guía de Análisis Documental y fichas
Análisis de Ratios	Guía de Análisis de Ratios

**Fuente:** Elaboración Propia

## 3.2. PROCEDIMIENTOS

### 3.2.1. Diseño de Contrastación

Esta investigación es de tipo descriptivo, se utilizó el método inductivo – deductivo, porque se emplea un minucioso análisis de la situación económica y financiera de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C de los años 2011 - 2013, para obtener resultados descriptivos y matemáticos que conlleven a obtener importantes conclusiones que influyan y sirvan en la mejora de la toma de decisiones de la empresa.

Se utilizó el diseño de una sola casilla perteneciente a la decisión pre experimental según el esquema; de acuerdo a Gil (1992):



Donde:

**M** = Representa la muestra sobre la que vamos a realizar el estudio, en este caso, la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

**O** = Representa la información vital de interés que recogimos de la muestra (archivos, estados financieros, datos del sistema).

### **3.2.2. Análisis de Variables**

- ❖ **Variable Independiente:**  
El análisis económico y financiero.
  
- ❖ **Variable Dependiente:**  
Toma de decisiones.

### **3.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos:**

Los datos y las estadísticas correspondientes se procesaron y analizaron en los programas Word, Excel y el análisis se hizo en base a la estadística descriptiva.

### 3.2.4. Operacionalización de Variables:

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADOR	INDICE	ESCALA
<b>Variable Independiente</b> Análisis Económico Financiero en el periodo 2011 - 2013	Análisis Económico Financiero que sirve para medir el rendimiento estratégico y financiero de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C	*Medición financiera de la empresa	Ratios Financieros	*Rentabilidad *Liquidez *Actividad	*Razones financieras históricas	ORDINAL
		*Medición estratégica de la empresa	Posición estratégica en relación a la histórica	*Posición de crecimiento de patrimonio de un año respecto a otro	*Act. Corriente *Act. No Corriente *Pas. Corriente *Pas. No Corriente *Ecuación contable	ORDINAL
<b>Variable Dependiente</b> Mejorar la toma de decisiones para la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C	Es una estrategia a tomar en consideración al detectar problemas que hay en la empresa en la parte estratégica y financiera para su mejoría	*Cantidad de crecimiento de la riqueza	Ventajas y desventajas al tener esta posesión	*Recursos que cuenta la empresa para competir	*Cantidad de Patrimonio	NOMINAL
		*Cantidad de crecimiento financiero	Área, división, productos o servicios a liquidarse, reducirse, diversificarse y mantenerse	*Acción de reducción, expansión, mantenerse y diversificación	*% del área de la empresa que le afectará el cambio	*Jefes de área *Personal involucrado

**CAPÍTULO IV**  
**ORGANIZACIÓN**  
**ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA**  
**DE LA EMPRESA**

## **CAPITULO IV**

### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA DE LA EMPRESA**

#### **4.1. Reseña Histórica**

##### **4.1.1. Antecedentes**

Ante la escasa oferta y variedad de bebidas gaseosas, se dio una entusiasta iniciativa por parte de un propulsor italiano, llamado Enrique Cassinelli Chiape en el año 1910, quien dio inicio a la empresa bajo la razón social “Fratelli Cassinelli”, al que tuvo como socios – colaboradores a sus hermanos José, Juan, Andrés y Santiago.

##### **4.1.1.1 Historia**

“Fratelli Cassinelli” iniciada en 1910 por su fundador juntos a sus 4 hermanos, posteriormente en 1932 se retiraron tres de los socios quedando al frente de la empresa sólo Enrique y Santiago, bajo la misma razón social hasta el año 1946, año en que se separaron ambos hermanos y la empresa cambió de razón social convirtiéndose en “Enrique Cassinelli E hijos”, siempre bajo la responsabilidad y dirección de su fundador y propietario Don Enrique Cassinelli Chiape.

En 1960 la empresa se convierte en Sociedad Anónima figurando desde entonces como Enrique Cassinelli e Hijos S.A., desarrollando sus actividades de conformidad con sus respectivos estatutos, de acuerdo a los cuales elige su correspondiente directorio y, éste al Director Gerente.

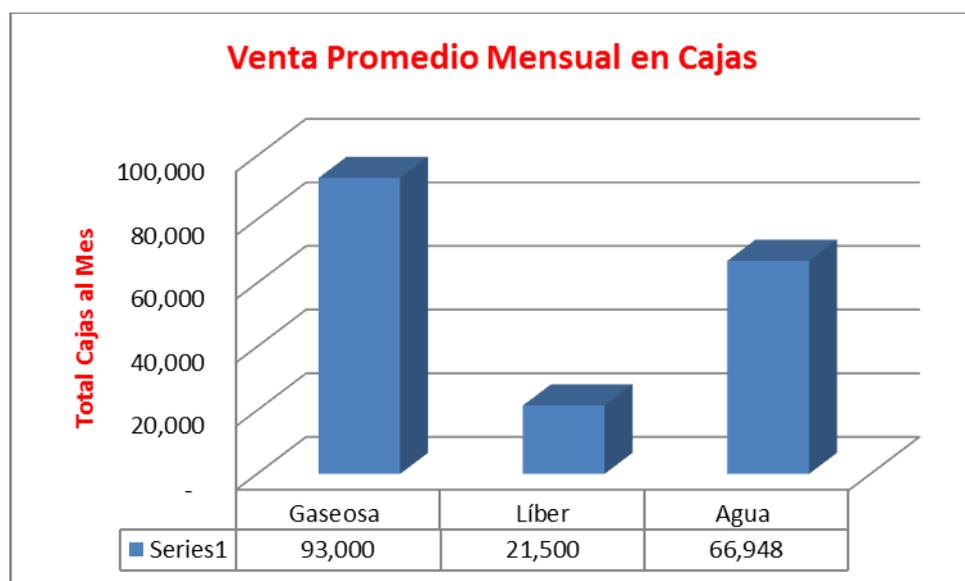
Debido a la crisis económica por la cual estaba atravesando la empresa, en el año 1986 estuvo a punto de cerrar sus instalaciones. Por tal motivo sus accionistas decidieron transferir la mayoría de sus acciones a Inversiones Peruanas S.A en Abril de 1987. En la actualidad, la mayor parte de las acciones pertenecen a la familia Murgia, los cuales decidieron mantener la misma razón social recobrando ese buen prestigio ganado años atrás. En 1987 se adquiere la franquicia de la marca Inca Kola, elaborando y distribuyendo dicha bebida por espacio de 12 años.

En el año 2000 la empresa adquirió la marca de Jugos Líber, con la cual produce y comercializa néctar de jugo, en el año 2003 cambia de sociedad anónima a sociedad anónima cerrada. A la fecha, la embotelladora de gaseosas “Cassinelli” cuenta con 105 años de actividad conservando la razón social de “Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C” y bajo la dirección de su Gerente General el ingeniero Fernando Ramírez Lujan.

En la actualidad se reporta 10´748,700 acciones nominativas de S/1.00 cada acción, o sea equivalente a S/.10´748,700 (Diez millones setecientos cuarentaiocho mil setecientos y 00/100 Nuevos Soles) y que representan el 99.15% del capital social suscrito por la familia Murgia (María Murgia Pinillos 10.52% y GMH S.A.C. 88.63%) el restante 0.85% pertenece a la familia fundadora Cassinelli.

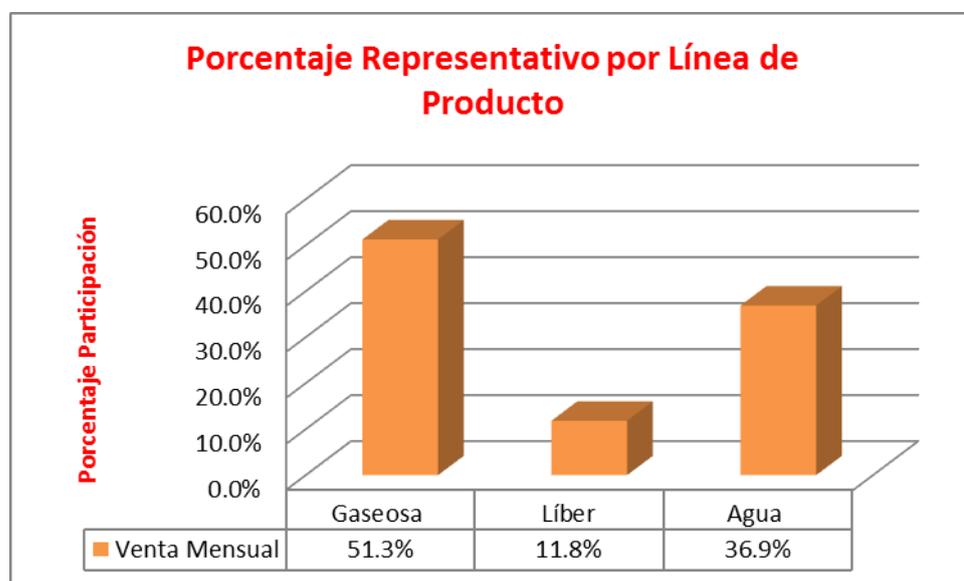
La estructura de participación de ventas de acuerdo a los productos varían de acuerdo a la demanda de cada zona, es decir, cada zona del norte del país es única y diferenciada en su demanda ya que unas consumen más gaseosa que agua y jugo, otras más jugo que gaseosa y agua, otras más agua que gaseosa y jugo, etc. Es así que se mostrará en el gráfico N° 01 el total de cajas promedio que se venden en un mes en todo nuestro mercado.

**Gráfico N° 01:** Estructura de Participación en Ventas por Línea de Productos, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Fuente:** Archivos Estadísticos Gerencia Comercial

**Gráfico N° 02:** Participación en Ventas por Línea de Productos Porcentual, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Fuente:** Archivos Estadísticos Gerencia Comercial

#### 4.1.1.2 Ubicación

El domicilio fiscal de la empresa, tanto como fábrica, embotelladora y distribuidora; se encuentra ubicada en la Carretera Panamericana Norte km. 558 en la ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

**Figura N° 01:** Zonas de cobertura de mercado de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. 2014



**Fuente:** Elaboración Propia

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C Trujillo

Funciona nuestra oficina principal (planta fábrica)

Dirección: Av. América Norte Km. 558 – Trujillo – Trujillo – La Libertad

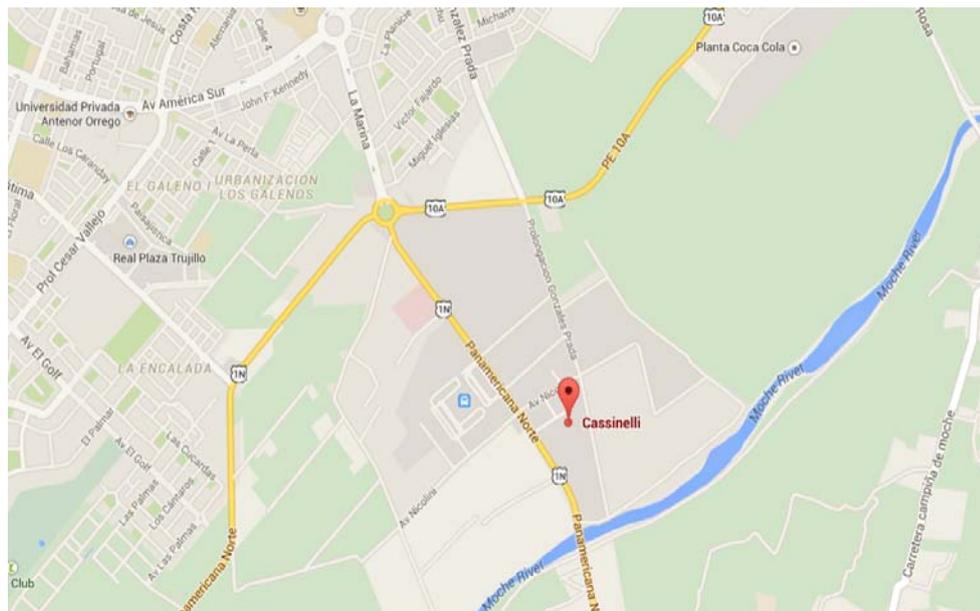
Teléfono: 291020

Página Web: [www.cassinelli.com.pe](http://www.cassinelli.com.pe)

E-mail: (trabajadorporarea)@cassinelli.com.pe

Soporte: 168 empleados

**Figura N° 02:** Ubicación de la Fábrica – Planta y Oficina Central de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. 2015



Fuente: Google Earth. Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C – Sede Central

#### **4.2. Visión**

Ser una organización líder y rentable en la producción y comercialización de bebidas gaseosas en toda la región Norte, con un destacado posicionamiento en sectores masivos, con proyección a todo el Perú y el extranjero.

#### **4.3. Misión**

Satisfacer las necesidades del cliente, produciendo y comercializando eficientemente bebidas gaseosas, néctares de jugos, agua de Mesa y el soplado de botellas PET a bajo costo y de excelente calidad, potenciando las competencias de nuestro personal y fomentando el trabajo en equipo.

#### **4.4. Objetivos Estratégicos**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. como empresa productora están alineados a un crecimiento comercial, para ello afirma conveniente los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Posicionarse en el mercado con la marca Líber como líderes en la región norte del país, abarcando desde Chimbote hasta Piura.
- ✓ Alcanzar reconocimiento y posicionamiento con la marca Cassinelli en el norte del país en cuanto a sus 3 líneas de productos.
- ✓ Impulsar la excelencia, productividad y competitividad de nuestros productos ante el prestigio de las mejores marcas preferidas por los consumidores.
- ✓ Aumentar nuestra cobertura de posicionamiento en el mercado local en un 10% al año (posicionamiento actual 30%).
- ✓ Generar aumento de nuestra cartera de clientes en un 12% al año.
- ✓ Fidelizar nuestros clientes actuales de nuestra localidad
- ✓ Potenciar la comercialización y alianza con nuestros distribuidores autorizados de ciudades del norte del país, a base de estrategias de posicionamiento con la finalidad de colocar nuestros productos en todos los puntos de venta posible.

- ✓ Promover la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector de bebidas, con la difusión de “mejores prácticas” para innovar continuamente los procesos de producción hasta las de distribución.

#### 4.5. Valores

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C posee un gran equipo humano, con diversos valores que permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica en la continua formación y desarrollo como trabajadores y compañeros; es así que en esta empresa podemos apreciar valores como:

- ✓ **Compromiso:** asumir las actividades asignadas con responsabilidad y motivación.
- ✓ **Identificación:** valorar la organización, su cultura, su tradición y sus productos.
- ✓ **Calidad:** lograr la excelencia en toda la cadena de valor y promover el mejoramiento continuo.
- ✓ **Integridad:** actuar con ética, solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
- ✓ **Productividad:** trabajar siempre con eficiencia operativa y administrativa.
- ✓ **Innovación:** aplicar la creatividad en todo ámbito de nuestras operaciones.
- ✓ **Comunicación:** la existencia de una comunicación en todas las áreas de la empresa genera que las actividades se desarrollen eficientemente y así la empresa crezca interna y externamente.

#### 4.6. Estructura Orgánica

Toda empresa debe estar debidamente organizada y complementada con áreas que trabajen entre sí; tal como Enrique Cassinelli que cuenta con elementos imprescindibles para su funcionamiento como: Recursos Humanos, Producción, Gerencia, Ventas, Contabilidad, Control de Calidad, entre otros.

El trabajo que realiza cada uno de los trabajadores de las diversas áreas, se especifica en su MOF (Manual de Organización y Funciones), evitando así, que se eludan las responsabilidades para el cumplimiento de obligaciones concretas; además que cuentan con un organigrama de acuerdo a las responsabilidades de sus puestos de trabajo.

#### **4.6.1 Principales Cargos de Dirección y Gerencia**

- Directorio
- Gerente General
- Gerencia de Ventas
- Departamento de Contabilidad

#### **4.6.2 Descripción de Puestos**

##### **DIRECTORIO**

Es el órgano de administración permanente, responsable de la dirección general de los negocios y operaciones; elegido por la junta de Accionistas, compuesto por 3 miembros.

##### **Funciones:**

- Dictar las políticas generales de la compañía.
- Tiene las facultades de gestión y representación legal necesarias salvo las que le competen al Gerente General.
- Proporcionar a los accionistas y al público la información suficiente, fidedigna y oportuna respecto a la situación legal, económica y financiera de la sociedad.
- Obligación de informar por pérdidas de la mitad o más del capital a la Junta General de Accionistas.

- Si el activo no fuese suficiente para satisfacer los pasivos, tomar las decisiones respectivas para la insolvencia de la sociedad.

### **Responsabilidad:**

Los directores responden ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la Ley.

### **GERENCIA GENERAL**

La gerencia general cumple las siguientes funciones estratégicas:

#### **Organización:**

- Asume la representación legal de la empresa y ejercer las facultades que le confieren los estatutos sociales.
- Tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía.
- Vela por todas las funciones de mercado y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día.
- Determinar y monitorear el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se elaboran en cada periodo.
- Alinear las políticas de la organización hacia el logro de los objetivos
- Establecer, organizar y dirigir las reuniones periódicas con las demás áreas de la empresa.
- Establecer los indicadores de gestión que servirán para la gestión y desempeño de cada área.
- Organizar y preparar las reuniones periódicas con el directorio.

**Dirección:**

- Establecer los lineamientos y políticas de motivación, liderazgo, guía, estímulo y acción.
- Establecer las estrategias empresariales.
- Comunicar y monitorear los avances de las estrategias diseñadas
- Establecer vínculos y relaciones que faciliten la creación de alianzas con otras entidades del entorno de la empresa.

**GERENCIA DE VENTAS**

Las funciones estratégicas que le corresponden a la gerencia comercial serán:

**Funciones:**

- Elaborar el Plan de Marketing.
- Planeamiento y control de los planes de Mercadeo.
- Costos y presupuestos de Ventas.
- Planificar e implementar actividades con Marketing.
- Realizar negociaciones con clientes distribuidores o mayoristas.
- Control de Precios y descuentos a clientes mayoristas.
- Llevar al día File de Clientes.

Como funciones operativas de acuerdo al Mix de Marketing tenemos las siguientes:

**Producto:**

- Elaborar el programa de capacitación y actualización de ventas para el personal y los clientes.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de volúmenes totales y por categoría.
- Elaboración y supervisión de plan de cobertura por cada jefe de ventas, supervisores, coordinadores y hasta vendedores directos.
- Contacto y negociación con clientes y proveedores de mercadeo.

**Precio:**

- Decisiones sobre el producto y precio según la competencia, costos y el mercado.
- Decisiones sobre descuentos, bonificaciones y promociones de los diferentes tipos de venta.
- Fijación de comisiones e incentivos de venta.

**Plaza o Distribución:**

- Establecimiento de las políticas de venta por cada sucursal; la empresa Cassinelli cuenta con una sucursal que se encuentra ubicado en la ciudad de Chiclayo, y que también cuenta con el asesoramiento del Gerente de Ventas.
- Establecimiento de normas bajo las negociaciones que se hace con cada distribuidor autorizado en las diferentes ciudades en donde se venden los productos.
- Distribuir los recursos de merchandising.

**Promoción y Ventas**

- Asignación de objetivos por vendedor y cliente.
- Medir rentabilidad por vendedor.
- Supervisión de Mix de ventas por vendedor.
- Seguimiento cartera y límites de crédito por vendedor.
- Supervisiones directas a campo.
- Evaluar mercados para identificar nuevas oportunidades de negocio (targets)
- Responsable del crecimiento de la venta a cuentas directas en zonas según Ventas Verticales (diversas ciudades del norte del País) y Ventas Horizontales (llegar a todos los puntos de venta en la zona local Trujillo).

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Actualmente esta área está conformada por la Jefa de Contabilidad, la Analista Financiero y dos asistentes contables, quienes apoyan en los registros de las transacciones y operaciones económico – financiero para producir información eficiente a los usuarios internos y externos de la empresa.

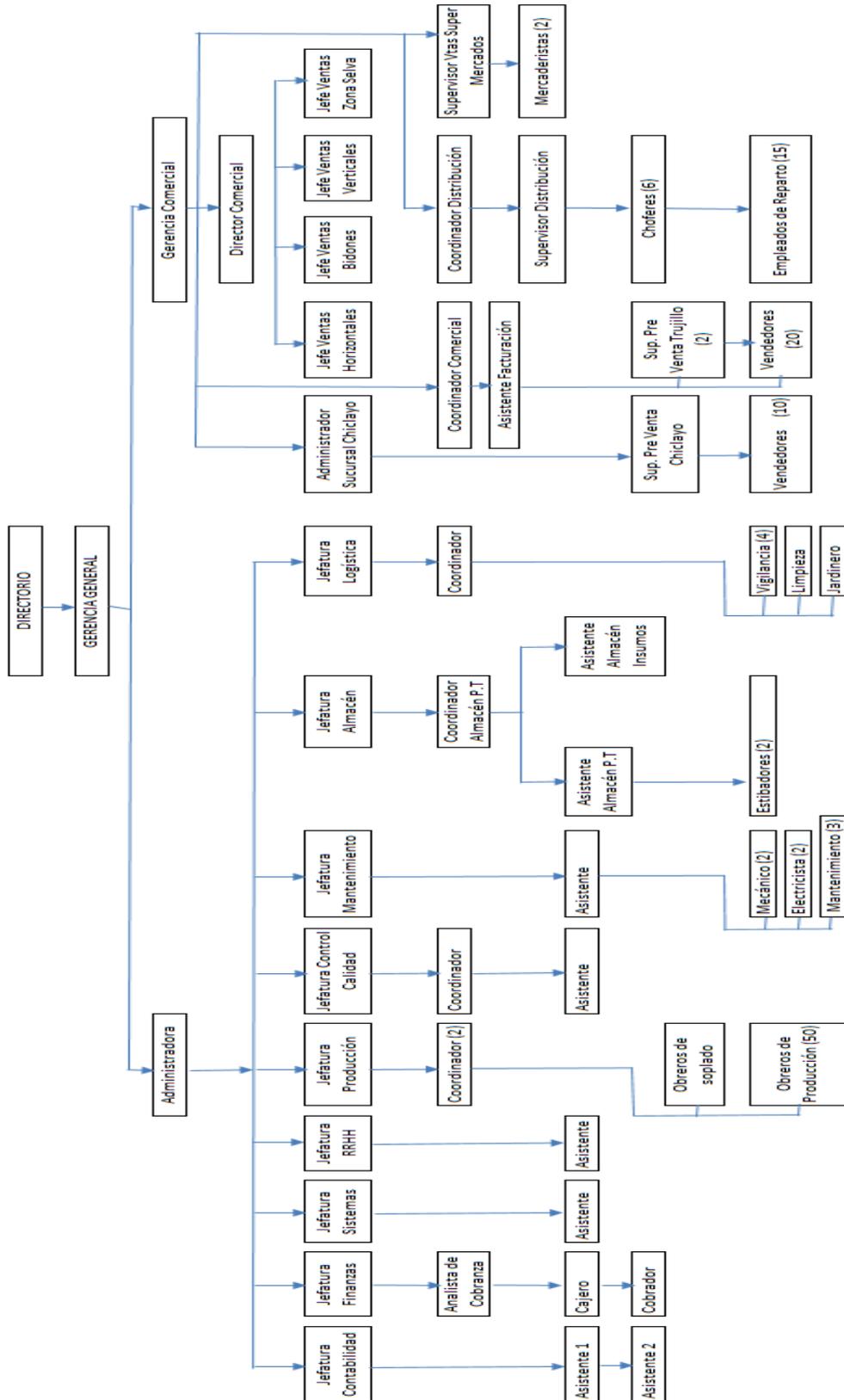
### **Funciones:**

- Mantener al día los libros y registros contables.
- Presentar las declaraciones juradas de los impuestos mensuales y anuales.
- Presentar y exponer a la Gerencia General los Estados Financieros como núcleo de gestión y control patrimonial.
- Producir información útil a la Gerencia y Administración para la toma de decisiones.
- Emitir Informes Avances de Venta y Ratios.
- Liquidaciones.
- Solicitud Notas de Crédito.
- Auditorías internas.
- Control de Cartera-Informe al directorio.

## **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

El organigrama de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., manifiesta las relaciones laborales de naturaleza vertical, con efectos de establecer las responsabilidades y cargos de gestión laboral. Las funciones de cada puesto indicado en estructura orgánica son las que correspondan a su nivel y naturaleza, sin perjuicio que sean especificadas en el MOF. La responsabilidad se da en forma ascendente y la autoridad en forma descendente.

**Figura N° 03:** Organigrama, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

## **4.7. Descripción del Negocio**

### **4.7.1 Tipo de Empresa**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. de acuerdo a la Ley General de Sociedades (LGS) es una Sociedad Anónima Cerrada, se ubica dentro del sector comercial, según su tamaño está considerada como una mediana empresa; sus ventas ascendieron en el 2013 a la cantidad de S/.16´500,000 y contaba con un personal de 168 trabajadores.

### **4.7.2. Operaciones de Ventas**

Las operaciones de venta que efectúa la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, tienen en cuenta los siguientes aspectos:

#### **4.7.2.1 Tipos de Ventas**

La empresa como fabricante de sus 3 líneas de productos: Gaseosas, Agua de Mesa y Néctar; comercializa sus productos de manera comercial en 4 tipos de ventas:

**A. Ventas Verticales:** este tipo de venta consta en posicionar sus productos en otras ciudades por medio de la negociación con un distribuidor autorizado por cada ciudad en la zona norte del País, al cual se le otorgan descuentos teniendo en cuenta al acuerdo pactado de la compra mensual que hace dicho distribuidor autorizado (cliente). Este tipo de venta representa el 70% del total.

**B. Ventas Horizontales:** la empresa como fabricante de sus productos, también funciona como distribuidora en la misma ciudad. Este tipo de venta consta en posicionar sus 3 líneas de productos en todo el territorio

de la ciudad de Trujillo y sus principales periferias; por medio de pre vendedores que recorren la cobertura de acuerdo a sus rutas diarias, tomando pedidos para atender a los clientes con despachos al día siguiente. Aquí también se consideran las ventas a los principales Supermercados como: Plaza Vea, Tottus y Makro. Este tipo de venta representa el 20% del total.

**C. Ventas en Consignación:** como estrategia de la empresa para hacer que sus productos sean más conocidos, negocia con organizadores de eventos para que consuman las bebidas en ceremonias, pero no con compra directa, sino dejar cierta cantidad de producto y se facturará sólo por lo consumido en dicho evento, lo demás sería devuelto sin compromiso. Por otro lado, existen dos Supermercados que compran bajo esta modalidad, los cuales son: Wong y Metro (CENCOSUD). Este tipo de ventas representan el 7% del total.

**D. Ventas Itinerante:** las ventas anteriores ya mencionadas son bajo de modalidad de entrega con previo pedido; sin embargo la venta itinerante consta en vender sin previo pedido; 3 camiones pequeños salen a vender el producto de manera directa (contra entrega). Este tipo de venta representa el 3% del total.

**Gráfico 03:** Tipos de Ventas, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.7.2.2 Políticas de Ventas

**4.7.2.2.1 Operaciones al contado:** representan el 80% de las ventas totales.

##### **Tipos de ventas al contado:**

- ✓ **En ventas Verticales**, que son ventas en grandes masas, a los clientes de esta categoría se les da descuento de acuerdo al territorio y al volumen de venta:

LINEA	DESCUENTOS
	DESDE - HASTA
GASEOSAS	20% - 39%
NECTAR	09% - 20%
AGUA	20% - 28%
AGUA BIDON	40% - 47%

✓ **En ventas Horizontales**, a todos los clientes de zona, que por ser de gran diversidad, la venta es contra – entrega (contado), excepto a clientes fijos. Los descuentos se basan de acuerdo a la continuidad de compra y al volumen, como:

LINEA	DESCUENTOS
	DESDE - HASTA
GASEOSAS	00% - 17%
NECTAR	00% - 06%
AGUA	00% - 12%
AGUA BIDON	00% - 20%

**4.7.2.2.2 Operaciones al crédito:** representan el 20% de las ventas totales.

**Tipos de ventas al crédito:**

✓ **Para clientes en Ventas Verticales**, se realiza previamente una evaluación en Infocorp, para ver si tiene deudas pendiente y su grado de deudas (si es que las tiene) para analizar el comportamiento de sus créditos. En este tipo de ventas los importes por cada venta oscilan los S/15,000 nuevos soles; los créditos que autorizan los gerentes usualmente aproximan desde los S/3,000 a S/22,000 nuevos soles. Para ello, desde el inicio de la negociación con un cliente de este tipo de venta, deja una garantía ya sea un bien inmueble o una carta fianza

valorizada mínimo S/10,000 o hasta los S/30,000 nuevos soles.

El plazo de crédito efectivo es de 7 a 30 días.

✓ **Para clientes en Ventas Horizontales,** se requiere que las 3 primeras compras sean al contado, luego se le otorga la línea de crédito, con importes que abarcan desde S/50.00 – S/1,200 nuevos soles.

El plazo de crédito efectivo es de 7 y 15 días.

**Gráfico 04:** Ventas según modalidad de pago, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.7.2.3 Formas de Ventas:

Esta forma de venta es la manera en la que la venta se origina, dándose en 2 maneras:

**4.7.2.3.1 Directa:** Ocurre por iniciativa del cliente con la necesidad de adquirir el producto, con ello acude a hacer pedido por medio de llamada telefónica o ir a la oficina principal, ubicada en la misma planta de fabricación y la sucursal en Chiclayo, funcionan como local para la atención al cliente en un trato directo y atención eficiente. El promedio de ventas solamente representan el 1% por esta forma.

**4.7.2.3.2 Comisionista:** en esta forma, el cliente se encuentra aducido y convencido por medio de los vendedores para que adquieran el producto, de esta manera se toma el pedido para ser entregado en ese mismo momento (venta itinerante) o al día siguiente (venta horizontal por pedido programado); los trabajadores como los pre vendedores, supervisores, jefes y gerentes trabajan por medio de metas de las cuales trabajan para llegar a cuotas, de las cuales reciben comisiones por la cantidad de pedidos atendidos. Las ventas en esta forma representa el 99% del total de cajas vendidas.

**Gráfico 05:** Ventas Según Forma o manera de distribución, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.7.2.4 Documentos utilizados en la Venta

Los documentos como comprobante de pago emitidos a los clientes por ventas de las 3 líneas de nuestros productos son:

- ✓ Boletas de venta
- ✓ Facturas de venta
- ✓ Ticket factura
- ✓ Ticket boleta

#### 4.7.3 Operaciones de Compra

Son aquellas operaciones que realiza la empresa para adquirir insumos que se necesitan para la fabricación de las 3 líneas de productos, teniendo como a los principales proveedores según muestra posteriormente el cuadro de la figura N° 04.

#### 4.7.3.1 Políticas de Compras:

Las políticas de compras establecidas en el área de Logística, son las siguientes:

- ✓ En el reglamento de adquisiciones y prestación de servicios se fijarán los niveles de autorización para adjudicar y/o contratar la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Los únicos trabajadores autorizados a emitir órdenes de compra son el coordinador de logística y el supervisor de compras.
- ✓ Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- ✓ Los procesos de compras de materiales e insumos para todas las áreas se los efectuará de forma mensual o trimestral, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- ✓ Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.

**(i) Contado.-** las compras al contado a nuestros proveedores, se realizan mediante una orden de compra con visto bueno y aprobado por la coordinación de Logística; y a la vez se gira un cheque a cuenta del proveedor.

**(ii) Crédito.-** para compras que se realizan al crédito, los proveedores otorgan plazos desde 15 a 60 días para hacer efectivo el pago; el crédito está respaldado con la emisión

de cartas fianzas, las cuales son documentos que avalan a la empresa hasta por S/100,000.00 a través del Banco.

**Figura N° 04:** Proveedores, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

Item	Lugar	Proveedor	Forma de Pago	Insumo
1	Lima	Ancor	Letra 60 días	Preformas 17.5g, 22g, 45g, 47g, 58g, 110g
2	Lima	Owens	Fact. 45 días	Envases de vidrio
3	Trujillo	Cartavio / Laredo	Contado	Azúcar blanca doméstica
4	Trujillo	Astro SAC	Letra 60 días	Ácido Clorhídrico
5	Trujillo	Insumos Químicos del Norte	Letra 60 días	Soda Caustica
6	Lima	Praxair	Crédito a 30 días	Gas Carbónico
7	Lima	Alusud	Letra 60 días	Tapa Gaseosas / Jugos
8	Lima	Distribuidora de Productos plásticos	Letra 60 días	Botellones, cañitos, cápsulas, manijas azules
9	Lima	Envolturas Flexibles Huachipa SAC	Letra 60 días	Etiquetas 300, 500
10	Lima	Packplast	Letra 60 días	Etiquetas 1.500 - 2.010 - 3.020 Lts
11	Lima	Plastiprint	Letra 60 días	Lamina termocontraible / bolsas de pulpeo
12	Lima	Montana	Letra 60 días	Concentrado naranja, piña - esencia piña
13	Lima	Quimtia	Letra 60 días	Concentrado limon, cola - esencia durazno
14	Lima	Pal - Harmony	Letra 60 días	Cola negra (unid x mil)
15	Lima	Linros	Letra 60 días	Cola roja
16	Lima	Damar	Letra 60 días	20 grs cristal / 18C
17	Lima	Eti Service Asociados	Crédito a 15 días	Tinta Negra 115135
18	Lima	TFM Industrial	Crédito a 15 días	Tinta 16_8200

**Fuente:** Archivos Área de Logística

#### 4.8. Productos

Los productos que fabrica y comercializa la empresa están divididos en las 3 siguientes líneas de productos:

- ✓ Gaseosas Cassinelli
- ✓ Agua de Mesa Cassinelli
- ✓ Jugos de Néctar Líber

Estas 3 líneas de productos se presentan en diferentes SKU, de acuerdo a los tamaños y sabores por línea, según se muestra detalladamente en la figura N° 05:

**Figura N° 05:** Productos, Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

Nº	Línea	Descripción	Unidad de Medida
1	GASEOSA	Cass Roja 3.000 ml x 12 Bot	Caja
2		Cass Naranja 3.000 ml x 12 Bot	Caja
3		Cass Piña 3.000 ml x 12 Bot	Caja
4		Cass Champagne 3.000 ml x 12 Bot	Caja
5		Cass Soda 3.000 ml x 12 Bot	Caja
6		Cass Kola 3.000 ml x 12 Bot	Caja
7		Cass Dorada 3.000 ml x 12 Bot	Caja
8	GASEOSA	Cass Roja 2.000 ml x 12 Bot	Caja
9		Cass Naranja 2.000 ml x 12 Bot	Caja
		Piña 2.000 (SKU no producido)	
10		Cass Champagne 2.000 ml x 12 Bot	Caja
11		Cass Soda 2.000 ml x 12 Bot	Caja
12		Cass Kola 2.000 ml x 12 Bot	Caja
13	Cass Dorada 2.000 x 12 Bot	Caja	
14	GASEOSA	Cass Roja 1.500 ml x 12 Bot	Caja
15		Cass Naranja 1.500 ml x 12 Bot	Caja
16		Cass Piña 1.500 x 12 Bot	Caja
17		Cass Champagne 1.500 ml x 12 Bot	Caja
18		Cass Soda 1.500 ml x 12 Bot	Caja
19		Cass Kola 1.500 ml x 12 Bot	Caja
20		Cass Dorada 1.500 ml x 12 Bot	Caja
21	GASEOSA	Cass Roja 500 ml x 12 Bot	Caja
22		Cass Naranja 500 ml x 12 Bot	Caja
23		Cass Piña 500 ml x 12 Bot	Caja
24		Cass Champagne 500 ml x 12 Bot	Caja
25		Cass Soda 500 ml x 12 Bot	Caja
26		Cass Kola 500 ml x 12 Bot	Caja
27		Cass Dorada 500 ml x 12 Bot	Caja
28	GASEOSA	Cass Roja 300 ml x 24 Bot	Caja
29		Cass Naranja 300 ml x 24 Bot	Caja
30		Cass Piña 300 ml x 24 Bot	Caja
31		Cass Champagne 300 ml x 24 Bot	Caja
32		Cass Soda 300 ml x 24 Bot	Caja
33		Cass Kola 300 ml x 24 Bot	Caja
34		Cass Dorada 300 ml x 24 Bot	Caja
35	Nectar	Liber Mix 1 Litro x 12 Bot	Caja
36		Liber Durazno 1 Litro x 12 Bot	Caja
37	Nectar	Liber Mix 300 ml x 24 Bot	Caja
38		Liber Durazno 300 ml x 24 Bot	Caja
39		Liber Manzana 300 ml x 24 Bot	Caja
40	Nectar	Liber Mix 240 ml x 24 Bot	Caja
41		Liber Durazno 240 ml x 24 Bot	Caja
42	AGUA	Cass Agua S/gas 625 ml x 15 Bot	Caja
43		Cass Agua C/gas 625 ml x 15 Bot	Caja
44		Cass Agua S/gas 2.500 ml x 12 Bot	Caja
45	AGUA BIDON	Bidon Agua Cass x 7 Litros	Unidad
46		Bidon Agua Cass x 20 Litros	Unidad

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.1. Descripción de Productos

**A. Gaseosas Cassinelli:** producto de bebida gasificada y considerada dentro de bebidas no alcohólicas, es con lo que la empresa se lanzó al mercado y cuya posición de varias décadas lo ha convertido en una tradición de su natal ciudad de Trujillo. El posicionamiento de la marca como gaseosa había perdido mucha participación en el mercado Trujillano y del Norte, hasta había estado ausente por un periodo de 10 años debido que se tomó la franquicia de la marca Inca Kola la cual prohibía la comercialización de otras bebidas. Al término de esta franquicia, Cassinelli con una estrategia de desarrollo de mercado, específicamente de crecimiento por diversificación ya que podemos observar que la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C no se mantiene estática frente a los cambios existentes y a las tendencias actuales del mercado y en consecuencia tratar de estar presente en diferentes segmentos, el cual principalmente se ubica en el segmento socioeconómico B y C; pues aun así sigue ofreciendo una variedad de bebidas gasificadas y no gasificadas.

Describiendo los productos gaseosas:

- En cuanto a los formatos son de 5 tamaños:
  - i. Gaseosa 3.000 Lts
  - ii. Gaseosa 2.000 Lts
  - iii. Gaseosa 1.500 Lts
  - iv. Gaseosa 0.500 ml
  - v. Gaseosa 0.300 ml

**Figura N° 06:** Formatos o tamaños de las Gaseosas Cassinelli



- En cuanto a la presentación, tienen 7 sabores:
- i. Fresa
  - ii. Naranja
  - iii. Piña
  - iv. Champagne
  - v. Soda
  - vi. Kola
  - vii. Dorada

**Figura N° 07:** Sabores de las Gaseosas Cassinelli



La diversidad de la presentación de la gaseosa en sus 5 tamaños y 7 sabores, hace que tengan 34 SKU (deberían ser 35 SKU pero no se produce el formato de 2.000 Lts en Piña), de los cuales los principales productos en la línea de gaseosas, para la empresa a continuación se hace una clasificación de acuerdo a la línea de productos a la que pertenece y la categoría que cada uno de ellos ostenta actualmente.

B. **Néctar Líber:** es una marca Trujillana de bebidas y zumos de frutas embotelladas, que a diferencia de otras marcas que venden jugos envasados, Líber es la marca diferenciada a todas por su mayor contenido natural de pulpa de frutas como manzana, papaya, membrillo, durazno y piña.

La marca Líber se inauguró en la década del cuarenta, pero para el año 2000 cambió de dueño, siendo adquirida por Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. Al pasar de los años ha ido posicionándose poco a poco en la mente de los habitantes de su natal Trujillo, tanto que es la marca bandera local y la más reconocida por su diferenciada característica natural. Es ahora una marca posicionada en ciudades periféricas y con atractivas propuestas de desarrollo de mercado con expansión hacia nuevos territorios.

Describiendo los productos Líber:

- En cuanto a los formatos son de 3 tamaños:
  - i. 1 Litro
  - ii. 300 ml
  - iii. 240 ml

**Figura N° 08:** Formatos o tamaños de los Néctar Líber



- En cuanto a la presentación, tienen 3 sabores:
  - i. Mixto
  - ii. Durazno
  - iii. Manzana (sólo en el formato de 300 ml)

**Figura N° 09:** Sabores de los Néctar Líber



Las diferentes presentaciones de los néctar Líber son 7, ya que el sabor mixto y durazno se vende en los 3 tamaños, mientras que la manzana por ser un sabor con apenas un año en el mercado, se presenta sólo en el tamaño de 300 ml.

En cuanto a la posición de los 3 sabores mencionados, el sabor MIXTO representa el 82% del total, luego 17% el DURAZNO y con tan solo 1% el sabor MANZANA.

C. **Agua de Mesa Cassinelli:** Es el agua potable tratada, adicionada o no con gas (anhídrido carbónico), con o sin la adición de saborizantes, embotellada por procedimientos sanitarios, en envases herméticos e inocuos. El agua tratada es de contenido bajo en sales, limpia, pura y fresca y de sabor agradable, exenta de contaminantes químicos.

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., lanzó esta estrategia de desarrollo de producto creando un producto adicional para producir como el Agua de Mesa en el año 1982, teniendo una inmediata aceptación en el mercado local y periférico, por su calidad y precio competitivo.

Describiendo los productos de Agua de Mesa:

- En cuanto a los formatos son de 4 tamaños:
  - i. 625 ml
  - ii. 2.500 ml
  - iii. 7 Litros
  - iv. 20 Litros

**Figura N° 10:** Formatos o tamaños del Agua de Mesa Cassinelli.



- En cuanto a la presentación, tienen 2 modalidades:
  - i. Todos los formatos son sin Gas
  - ii. Con gas sólo en el formato de 625 ml

**Figura N° 11:** Presentación del Agua de Mesa Cassinelli.



Para este producto de la Empresa, el Agua de Mesa tiene 5 presentaciones, en la que la mayor presentación demandada es la del formato de 625 ml sin gas con un 65%, luego los bidones de 20 litros con un 20%, seguido por los bidones de 7 litros con 7%, enseguida el de 625 ml con gas con un 5%, y por último el de 2.500 ml 3% del total.

#### **4.9. Conclusión**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. es una mediana empresa que se dedica a la elaboración y venta de bebidas no alcohólicas en la misma ciudad de Trujillo y ciudades como: Cajamarca, Chilete, Jaén, San Ignacio, Chota, Yurimaguas, Tarapoto, Moyobamba, Piura, Chulucanas, Chiclayo, Santiago de Chuco, Pataz, Otuzco, Huamachuco, Chimbote, Pacasmayo y Ancash; siendo una marca propia a diferencia de otras marcas, pero con una participación de mercado del 3% y con un volumen de ventas que ascienden en el 2013 al S/16'500,000.

# **CAPÍTULO V**

## **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## **CAPITULO V**

### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C TRUJILLO**

##### **5.1 ASPECTOS GENERALES**

###### **5.1.1. Razón Social**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

De acuerdo al principio de “Entidad o Ente”

###### **5.1.2. Tipo de Contabilidad**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., para el registro de sus operaciones contables utiliza el tipo de contabilidad financiera como departamento interno, mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero realizadas por una entidad económica.

Es la utilización de ciertos principios al registrar, clasificar y sumarizar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar de manera oportuna y fehaciente de las operaciones de la vista de una empresa.

La función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de la empresa, los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que beneficien en el presente o a futuro. También proporciona los estados contables o estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a

los administradores, a terceras personas y a entes estatales del desarrollo de las operaciones de la empresa.

La destacada función de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa, los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que beneficien en el presente o a futuro. También proporciona los Estados Contables o estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, gerentes, terceras personas y a entes estatales del desarrollo de las operaciones de la empresa.

Sus características son:

- Rendición de informes a terceras personas sobre el movimiento financiero de la empresa.
- Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica.
- Debe implantarse necesariamente en la compañía para informar oportunamente de los hechos desarrollados.
- Se utiliza de lenguaje en los negocios.
- Se basa en reglas, principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras de un negocio.
- Describe las operaciones, en el engranaje analítico de la teneduría de la partida doble.

Para el proceso de sus operaciones comerciales utiliza un sistema contable mecanizado SAP BUSINESS ONE 2009, el mismo que ejecuta tres pasos básicos relacionados con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable de la empresa comunica a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

- 1. Registro de la Información:** en el sistema contable de la empresa se lleva un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En la empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se registran en los libros de contabilidad.
- 2. Clasificación de la Información:** el registro completo de todas las actividades de la empresa implica un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información se clasifica en grupo o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.
- 3. Resumen de la Información:** la información contable debe estar resumida mediante los Estados Financieros para que los usuarios internos y externos puedan tomar decisiones.

Estos tres pasos que se han descrito: registro, clasificación y resumen, constituyen los medios que utiliza la empresa para crear la información contable. Sin embargo, el proceso contable de la empresa concluye algo más que la creación de la información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales. El sistema contable de la empresa proporciona información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

### **5.1.3. Régimen Tributario**

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., por estar constituida como Sociedad Anónima Cerrada, está sujeta a los dispositivos legales de la Ley General de Sociedades y modificatorias que norman su

operatividad como persona jurídica de igual forma su actividad económica le obliga a cumplir con los tributos que le corresponde. Está considerada por la Administración Tributaria – SUNAT, dentro del Directorio de Principales Contribuyente.

Se encuentra tributando en el Régimen General del impuesto a la Renta, por lo que está obligada a llevar Contabilidad completa (Art. 62° y 65° del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta – Decreto Supremo N° 179 – 2004 E.F.)

### **Libros Contables que lleva la empresa**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., lleva los siguientes libros contables:

#### **Libros Societarios:**

- Libro de Actas
- Libro de Matrícula de Acciones
- Libro de Acuerdos de Directorio

#### **Libros Principales:**

- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventarios y Balances

#### **Libros y Registros Auxiliares:**

- Libro Caja y Bancos
- Libro Registro de Activos Fijos
- Libro de Retenciones inciso e) y f) del Artículo 34° de la Ley del Impuesto a la Renta
- Registro de Inventario Permanente en Unidades Físicas Valorizado
- Registro de Compras
- Registro de Ventas e Ingresos

➤ Registro de Consignaciones

Dentro de los tributos que gravan sus actividades y medios para declararlos tenemos:

**Impuesto a la Renta**

Las normas principales que regulan este tributo son el D. Leg. 774 Ley del Impuesto a la Renta: D.S. N° 179 – 2004- EF Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta; D.S. N° 122-94-EF Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

**Impuesto General a las Ventas**

Las normas principales que regulan este tributo son el D. Leg. 821 Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo y el D.S. N° 136-96-EF Reglamento de la Ley del IGV e ISC.

**Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN)**

Ley N° 28424 – Ley que crea el Impuesto Temporal a los Activos Netos.

D.S. N° 025-2005-EF Reglamento del Impuesto Temporal a los Activos Netos.

R.SUP. N° 071-2005/SUNAT Normas para la declaración y pago del ITAN.

**Comprobantes de Pago**

Ley N° 25632 – Ley Marco de Comprobantes de Pago Modificada por el D.L 814.

R.SUP N° 007-99/SUNAT Reglamento de Comprobantes de Pago.

Traslado de Bienes y Guías de Remisión

R.SUP. N° 004-2003/SUNAT – Traslado de bienes y guías de remisión.

R.SUP. N° 028-2003/SUNAT

R.SUP. N° 071-2003/SUNAT

R.SUP. N° 219-2003/SUNAT

**Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central (SPOT)**

D.L N° 917, 940 Y 954. Además normas complementarias, modificatorias y sustitutorias.

**Programas de Declaración Telemática**

Res. de Superintendencia N° 002-2000/SUNAT

Res. de Superintendencia N° 143-2000/SUNAT

Res. de Superintendencia N° 129-2002/SUNAT

Res. de Superintendencia N° 183-2005/SUNAT

Dentro de los tributos que gravan las remuneraciones, la empresa está obligada a llevar planilla de remuneraciones, en las que se efectúan los descuentos y las aportaciones sobre las remuneraciones que se cancelan:

**ESSALUD**

Ley N° 26700. Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Crea al Régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud (RCSSS).

**SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES**

Decreto Ley N° 19990, crea al Sistema Nacional de Pensiones.

**SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES (AFP)**

D.S. N° 054-97-EF Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP).

## **OTROS TRIBUTOS**

Además la empresa debe cumplir con hacer otros pagos como: licencia municipal de funcionamiento (pago por única vez), derechos a Registros Públicos, Ministerio de Trabajo y otros.

### **5.1.4. Clasificación Industrial Uniforme (CIUU)**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., tiene como código de Actividad Económica Principal la elaboración de bebidas no alcohólicas.

### **5.1.5. Información del Sistema Contable**

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., desde Abril del 2009 cuenta con un sistema comercial ideal para medianas y grandes empresas, la cual es el SAP (System, Applications y Products) un sistema que ayuda a gestionar mejor todos los aspectos de las diferentes áreas de la empresa, desde las ventas y las relaciones con los clientes hasta las finanzas y las operaciones de toda actividad del área de producción.

Mediante el ingreso de documentación simple, el sistema brinda las herramientas imprescindibles para la toma de decisiones, así como los márgenes por línea de artículos, movimientos de almacén (hasta 14 almacenes), inventarios valorizados por cada línea de productos, emisión de comprobantes de pago (boletas, facturas, guías de remisión y tickets) y letras; documentos los cuales se puede adecuar libremente a los formatos.

Permite también, el manejo de órdenes de Compra y Cotizaciones de Venta.

Calcula las comisiones de los vendedores, entrega estadísticas de sus ventas por vendedores, entrega estadísticas de sus ventas por vendedor, artículo y cliente; así como un cierre de caja por fechas.

#### **5.1.6. Elaboración de los Estados Financieros**

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., para el proceso contable de sus operaciones contables de producción y comercialización, se tiene un Departamento Contable interno que permite trabajar de una forma ordenada la actividad económica de la empresa en el día a día, además permite en todo momento el conocimiento cuantitativo y cualitativo de su realidad económico – técnica o interna, con el fin específico de permitir el control de la producción y los costes de dicha unidad y llevar a cabo la medida de la eficiencia técnico – productiva de la misma.

El departamento de Contabilidad con el que cuenta la empresa se encarga de procesar y registrar toda la información contable y preparar los estados financieros en forma mensual – parcial – semestral y anual, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) vigentes en los Estados Unidos de América, emitidos por la Financial Accounting Standards Board (FASB) a las normas Internacionales de Contabilidad (NICs) oficializadas en el País por la Contaduría Pública de la Nación, al Reglamento y Manual de Preparación de Información Financiera.

Una vez elaborados los Estados Financieros, son revisados nuevamente a último visto por la Jefa de Contabilidad y posteriormente por Auditoría Externa; después son analizadas y realizan las observaciones si existieran, verificando si los métodos y procedimientos contables han sido de acuerdo a las normas tributarias, laborales, financieras y contables vigentes.

Una vez aprobado los Estados Financieros por los auditores externos, son presentados a Gerencia General para ser sustentada en los Directorios mensuales.

#### **5.1.7. Juntas y Memorias**

En Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., el Directorio se reúne el día 06 de cada mes para analizar, aprobar los Estados Financieros, determinar políticas correctivas si las hubiera, implementar estrategias de mejora de acuerdo al periodo del año, y propuestas de crecimiento Empresarial.

El Gerente General informa al directorio sobre el comportamiento y los resultados del movimiento económico y financiero que ha tenido la empresa durante el periodo analizado.

En Marzo de cada año y de acuerdo a la Ley General de Sociedades de a los estatutos de la Empresa, la Junta General de Accionistas se reúne para aprobar los estados financieros correspondientes al ejercicio económico del año anterior, es necesario efectuar una publicación en el diario oficial para la asistencia del 100% de los accionistas, siendo el Gerente General el encargado de exponer la memoria anual, fundamentar y aclarar los valores heterogéneos de las cuentas de los estados financieros previa aprobación son presentados a la Administración Tributaria para cumplir con un requisito de Ley.

## **5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.2.1 Fuentes de Información**

- Actas del Directorio que resume los Estados Financieros de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. como: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas (2011 – 2013)
- Archivos de la empresa
- Datos del SAP (Systems, Applications & Products)
- Normas y correos de decisiones establecidas de los años 2011, 2012 y 2013.

- Entrevistas no estructuradas a los dueños, gerencia y trabajadores administrativos de la empresa
- Datos del SIG (Sistema de Información Gerencial)

### 5.2.2 Resultados de las Fuentes de Información

- Las actas del directorio guardan la memoria anual de los Estados Financieros en cuanto a los Balances Generales y Estados de Resultados, que se procesaron analíticamente de manera horizontal y vertical, los cuales se muestran en este trabajo de investigación (Ver **Cuadro N°01** y **Cuadro N°02**).
- Los archivos de la empresa connotó un historial de asientos contables que respaldan las diferentes cuentas que muestra el resumen del Balance General.

**Figura N° 12:** Almacén de Archivos



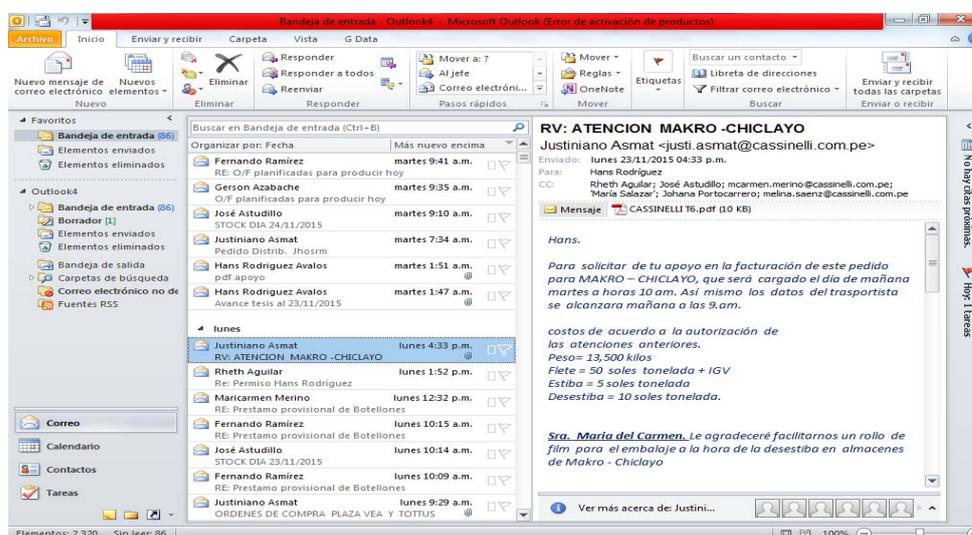
- En SAP brindó información puntual por medio de reportes en todo lo que refiere: ingresos por ventas, créditos, deudas, etc. Información la cual resume las cuentas mostradas en el Balance General y Estado de Resultados.

Figura N° 13: Sistema SAP



- El correo corporativo con el que cuenta la empresa es el Outlook, el que mostró ser un medio de comunicación esencial y eficaz para todos los trabajadores administrativos, ya que la comunicación electrónica muestra ser coordinación para lograr diversos fines laborales, además es el medio en el que se difunden continuamente las decisiones para conocimiento de las áreas involucradas.

Figura N° 14: Correo electrónico Outlook



➤ **Entrevista**

Esta medida para recolectar información permitió conocer el grado en el que se involucran los gerentes y administrativos en analizar todos sus estados financieros y qué hacen al respecto, para ello se obtuvo lo siguiente:

**Población:** Directorio y trabajadores administrativos, siendo 22 personas de los 168 trabajadores en total de la empresa.

**Muestra:** De los 22 personales administrativos se entrevistó sólo a jefaturas involucrados en la toma de decisiones, tales como tenemos: 1) Director comercial como representante de los dueños, 2) Gerente General, 3) Gerente Comercial, 4) Jefa de Contabilidad, 5) Jefa de Almacén.

**Resultados de la Entrevista:**

**ENTREVISTA**

**i. Pregunta:** ¿Cuenta la empresa con un área que utilice métodos de evaluación económico financiero?

**Respuesta:** La respuesta unánime es afirmativa, pero indicando que es correspondiente al Director Comercial (dueño) y Gerencia General, que los demás hacen un acto presencial; por otro lado no hay una reunión en que se convoquen a todos los involucrados, sino diferentes reuniones con jefes administrativos de manera turnada.

**ii. Pregunta:** ¿Realizan todos los años análisis de ratios financieros? ¿Desde Cuándo?

**Respuesta:** Sí se realizan todos los años análisis de ratios financieros, entre el 2006 y 2008.

**iii. Pregunta: ¿El análisis horizontal mide la gestión económico financiero en el tiempo?**

**Respuesta:** Sí, de esa manera se mide si la empresa año a año mejora o decae.

**iv. Pregunta: ¿Las razones financieras determinan con exactitud la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa?**

**Respuesta:** Sí, pero no en todas las razones; lo principal es poder conocer la liquidez y la rentabilidad.

**v. Pregunta: ¿Difunden los resultados del análisis económico financiero?**

**Respuesta:** No, personalmente indican ciertos resultados a trabajadores puntuales. Además ciertos años comunican y otros años no.

**vi. Pregunta: ¿Los ratios financieros aportan a la toma de decisiones?**

**Respuesta:** Sí, pero los ratios financieros sólo los conoce menos de la mitad de los entrevistados; la toma de decisiones sólo está a cargo del Directo Comercial (dueño) y el Gerente General.

**vii. Pregunta: ¿Considera en general que las decisiones tomadas entre los años 2011 – 2013 han sido las más adecuadas para la empresa?**

**Respuesta:** La mayoría de decisiones sí han sido las correctas, las demás han sido contraproducentes; las decisiones que toman no son consultadas, simplemente se

comunican las decisiones que hay que asumir como parte de las funciones que acarrea el puesto del involucrado.

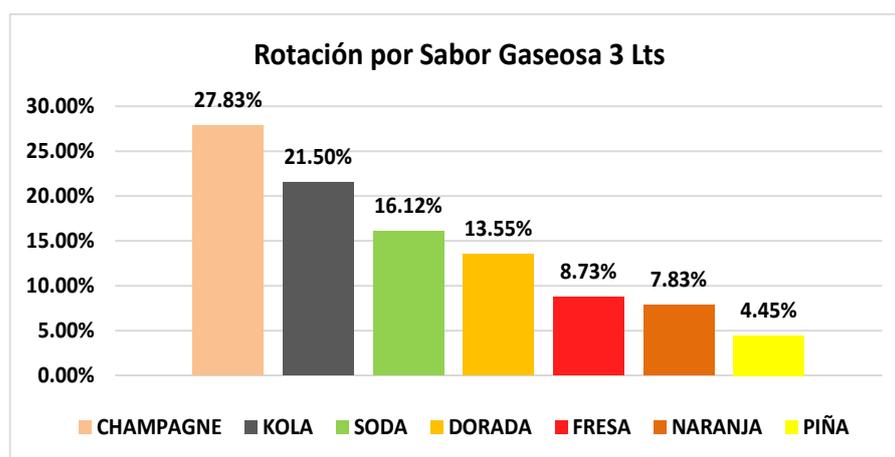
- El SIG pudo brindar información de los productos más a menos vendidos en diferentes tiempos; de esta manera se pudo determinar cuáles son los productos con mayor rotación para la planificación del área de producción.

### **Rotación de Productos**

En el caso de los principales productos para la empresa, a continuación se hace una estadística de acuerdo a los productos más vendidos. Esto nos da una idea de cuáles son los productos de mayor comercialización para la empresa y por consiguiente se determinará los que tienen mayor rotación para su mayor producción; y los que tienen menor rotación que ocasionan un costo de oportunidad para otros productos.

#### **✚ Rotación en la Línea de Gaseosas**

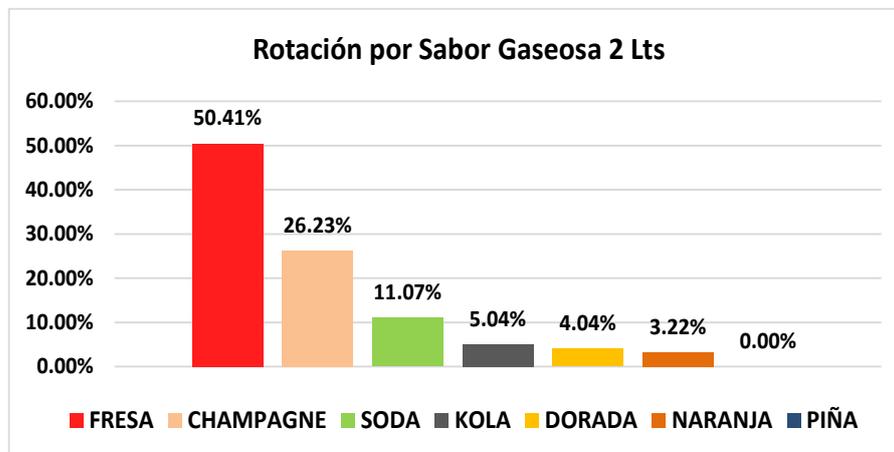
**Gráfico 06:** Rotación de Sabores en Gaseosas del Formato de 3 litros



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

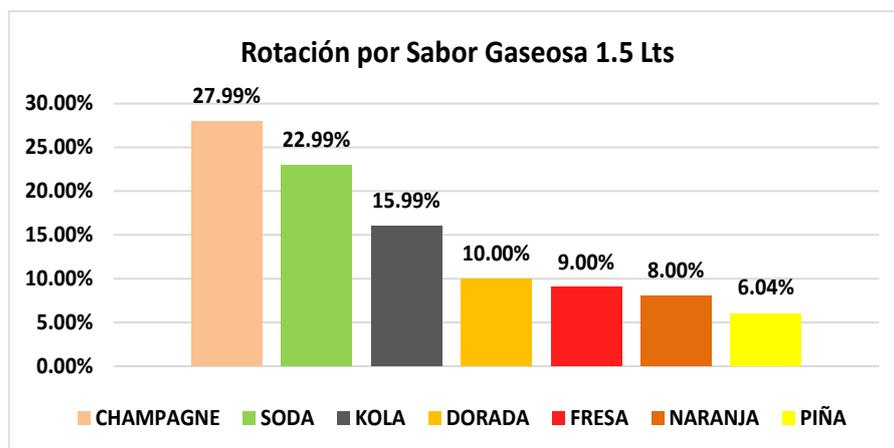
**Gráfico 07:** Rotación de Sabores en Gaseosas del Formato de 2 litros



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

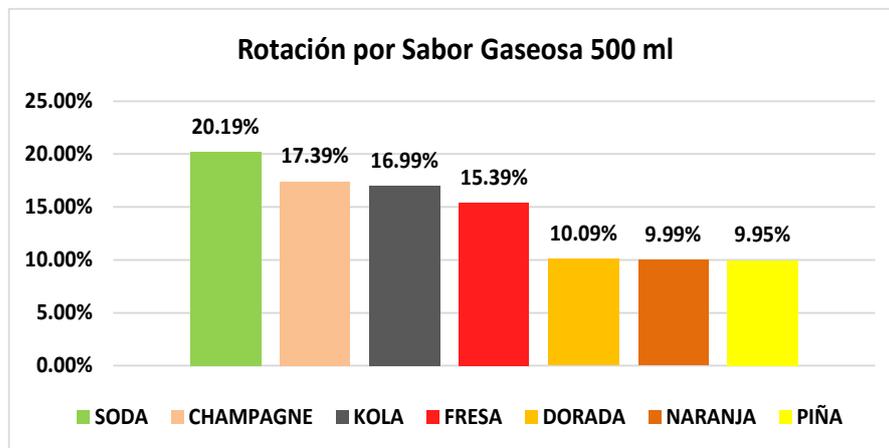
**Gráfico 08:** Rotación de Sabores en Gaseosas del Formato de 1.5 litros



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

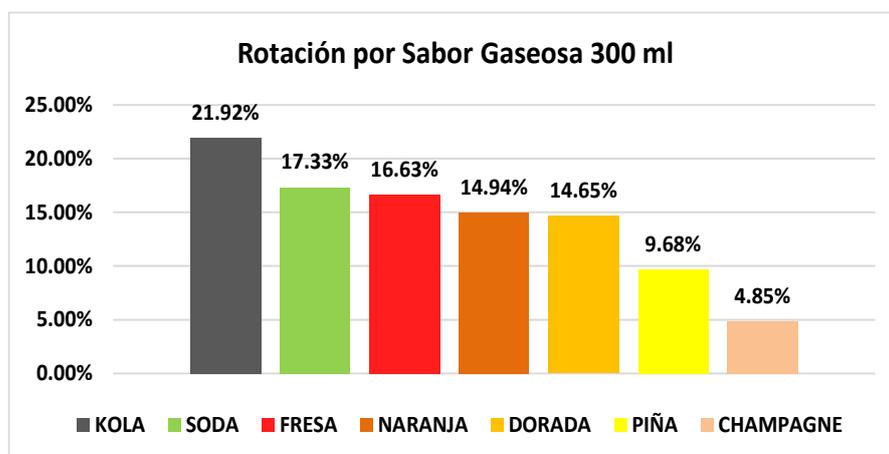
**Gráfico 09:** Rotación de Sabores en Gaseosas del Formato de 500 ml



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 10:** Rotación de Sabores en Gaseosas del Formato de 300 ml

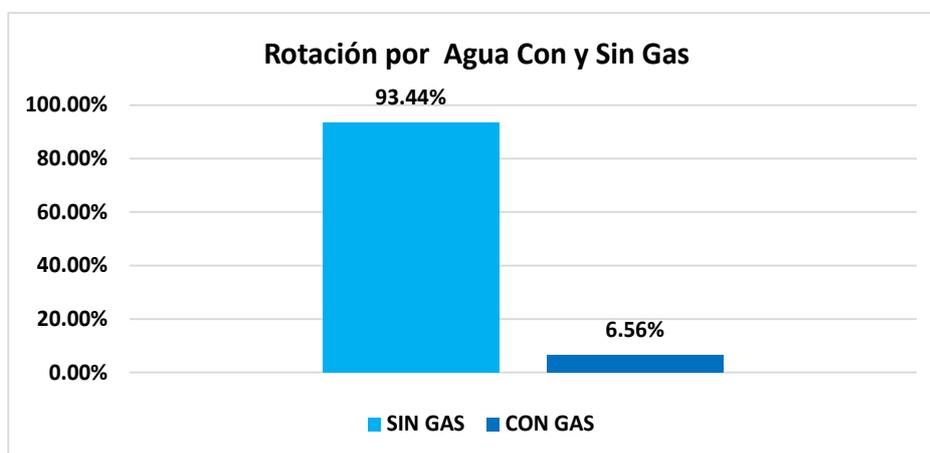


**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

### Rotación en la Línea de Agua de Mesa

**Gráfico 11:** Rotación de Agua de Mesa Sin Gas versus Con Gas

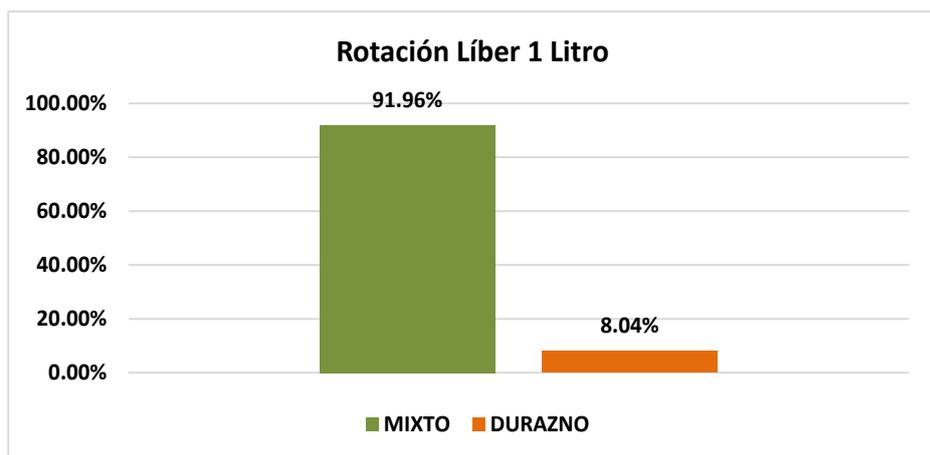


**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

### Rotación en la Línea del Néctar Líber

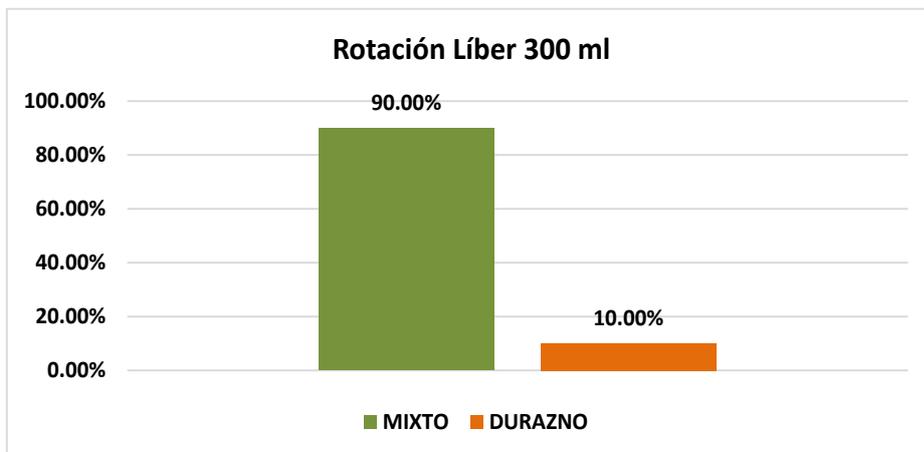
**Gráfico 12:** Rotación de sabores en Líber del Formato de 1 litro



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

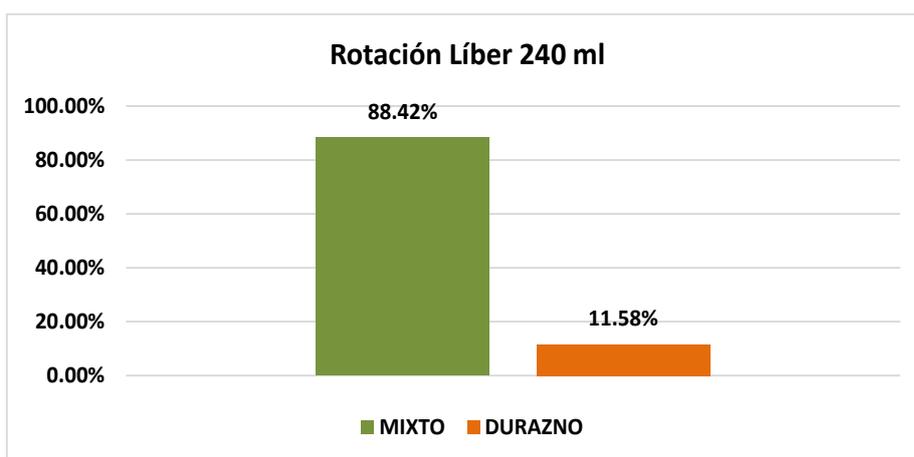
**Gráfico 13:** Rotación de sabores en Líber del Formato de 300 ml



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

**Gráfico 14:** Rotación de sabores en Líber del Formato de 240 ml

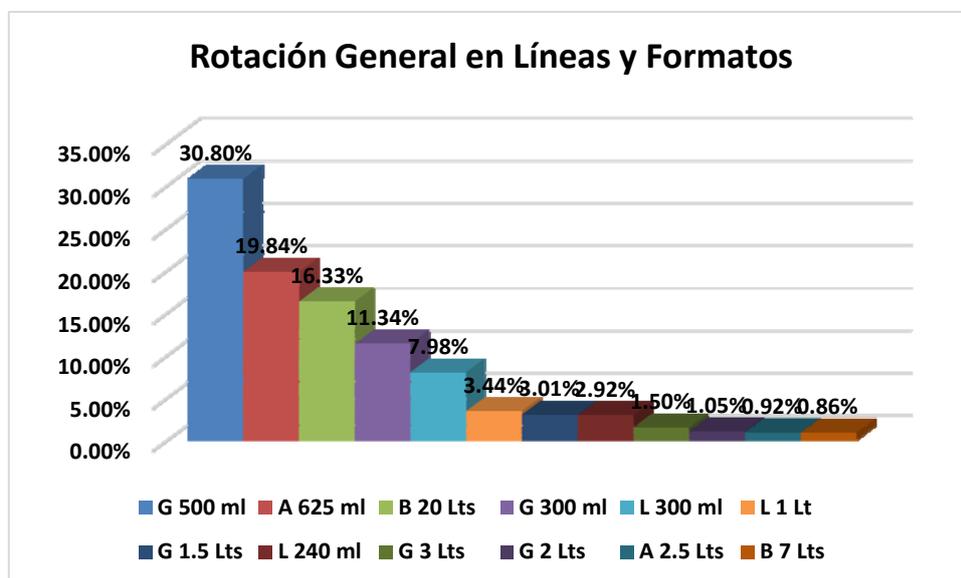


**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

### Rotación General de Productos por Líneas y Formatos

**Gráfico 15:** Rotación General de los Productos por líneas y tamaños



**Fuente:** SIG (Sistema de Información Gerencial)

**Elaboración:** Propia

Procesando la información que nos brinda el SIG, muestra que de todos los productos de la empresa, mayor rotación tiene la gaseosa de 500 ml, seguido por el agua 625 ml y posteriormente los bidones de 20 litros. Estas son las estadísticas a tener en cuenta para la programación de producción. Para mayor detalle en cuanto a las cantidades de rotación por líneas, formatos y sabores, ver en el **ANEXO N°02**.

#### 5.2.3 Equipo de Análisis

Br. Hans Nicolai Rodríguez Avalos

#### **5.2.4 Preparación del Análisis**

Para poder desarrollar este trabajo de investigación se recurrió a información interna, información externa, memorias anuales, información del sistema SAP, memorias anuales y finalmente los Estados Financieros de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, que a continuación se detalla el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas de los años 2011 – 2012 y 2013. Posteriormente se hace el análisis respectivo.

**Cuadro 01:** Balance General – Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

<b>ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>2013 S/.</b>	<b>2012 S/.</b>	<b>2011 S/.</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja y Bancos	196,207	166,523	114,969
Clientes	356,494	573,538	626,536
Ctas por cobrar Accionistas y personal	1,358	945	950
Otras cuentas por Cobrar Diversas	700,529	450,998	412,984
Provisión Cobranza Dudosa	-	-	-10,049
Existencias	1,068,570	768,150	1,280,546
Suministros Diversos	154,215	679,798	163,571
Activo diferido	61,008	39,844	45,506
Gastos pagados por Anticipado	91,869	48,116	36,429
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,630,250</b>	<b>2,727,912</b>	<b>2,671,442</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Gastos pagados por Anticipado	96,993	39,022	6,206
Activo Fijo	17,071,067	16,382,637	16,198,094
Depreciación Acumulada	-7,610,219	-7,080,857	-6,048,408
Intangibles	2,511,062	2,511,062	2,511,062
Otras cuentas por Cobrar Diversas	458,055	27,764	-
Otras cargas diferidas	-	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>12,526,958</b>	<b>11,879,628</b>	<b>12,666,954</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15,157,208</b>	<b>14,607,540</b>	<b>15,338,396</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Sobregiros Bancarios	14,954	20,805	27,068
Obligaciones Financieras	809,751	508,404	1,965,207
Tributos por Pagar	153,454	398,741	371,308
Remuneraciones por Pagar	293,286	309,684	219,335
Proveedores	1,278,395	1,407,335	1,480,005
Cuentas por pagar diversas	94,836	32,338	66,430
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,644,676</b>	<b>2,677,307</b>	<b>4,129,353</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Cuentas por Pagar Accionistas, Directores y Gerentes	-	-	65,457
Obligaciones Financieras	1,184,972	658,937	39,874
Cuentas por pagar diversas relacionados	-	14,515	405,184
Provisión Beneficios Sociales	-	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,184,972</b>	<b>673,452</b>	<b>510,515</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,829,648</b>	<b>3,350,759</b>	<b>4,639,868</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	10,841,156	8,349,683	8,349,683
Acciones de Inversion	179,808	179,808	179,808
Capital Adicional		2,420,358	2,020,668
Reserva Legal			
Resultados acumulados	197,983	148,457	9
Utilidades Retenidas			
Resultado del Ejercicio	108,613	158,475	148,360
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11,327,560</b>	<b>11,256,781</b>	<b>10,698,528</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>15,157,208</b>	<b>14,607,540</b>	<b>15,338,396</b>

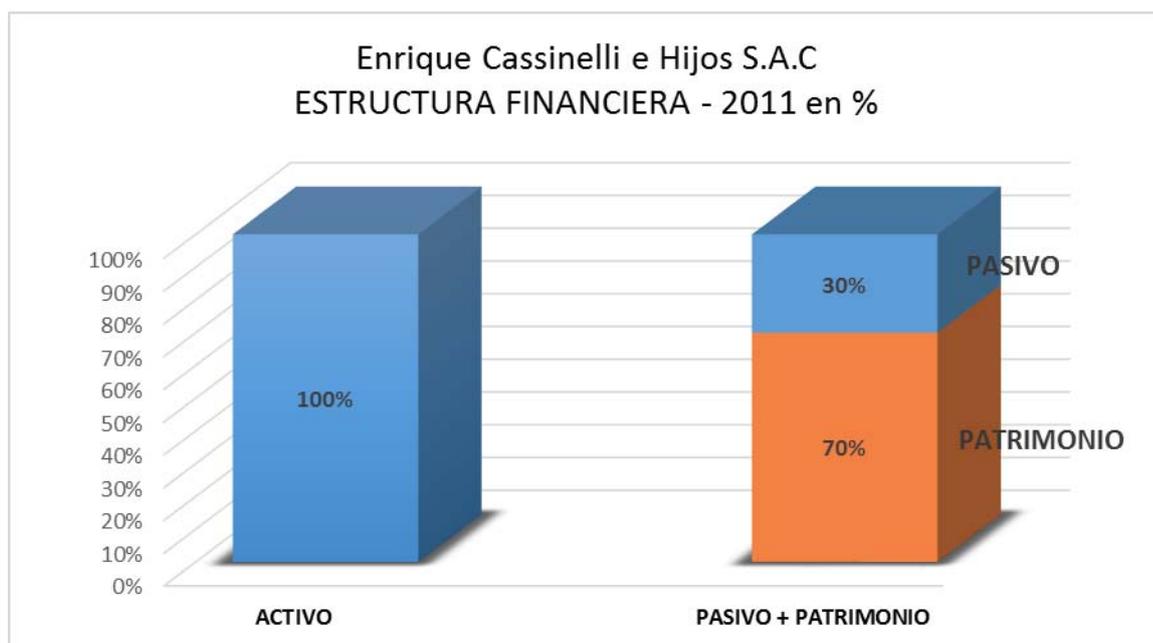
**Fuente:** Archivos Estados Financieros de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

El Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas correspondiente a los años en estudio, han sido proporcionados por la misma empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, los mismos que han sido realizados por la Jefa de Contabilidad, revisados por Auditoría Externa y contrastados en sus memorias publicadas por la empresa.

El análisis de este cuadro nos muestra una valorización entre activos, pasivos y patrimonio de la empresa en estudio, del cual se hace una comparación horizontal entre los años 2011 – 2013.

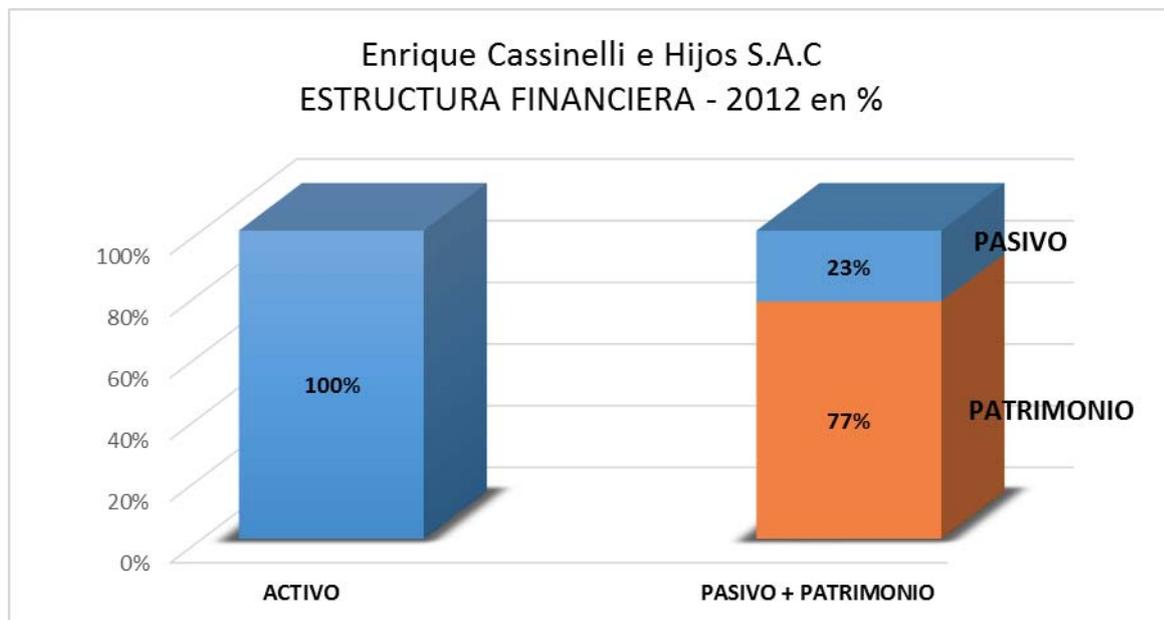
De lo antes ya mencionado podemos identificar que el total de activos año a año presenta variaciones, primero en decadencia en lo que respecta al 2012 del 2011; luego una recuperación en el 2013 del 2012, pero no mayor a base del 2011. Sin embargo el resultado del patrimonio refleja un ascenso año a año; que conforme a ello significa un ligero crecimiento y mayor posibilidad de inversión.

**Gráfico N° 16:** Estructura Financiera – 2011 (Expresado en %)



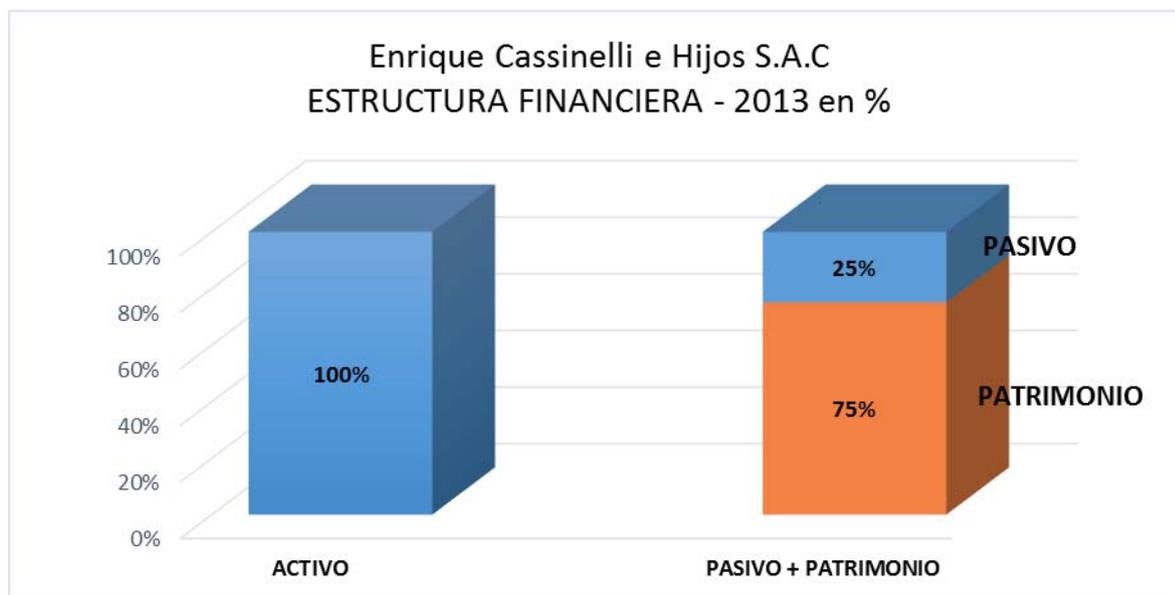
**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 17:** Estructura Financiera – 2012 (Expresado en %)



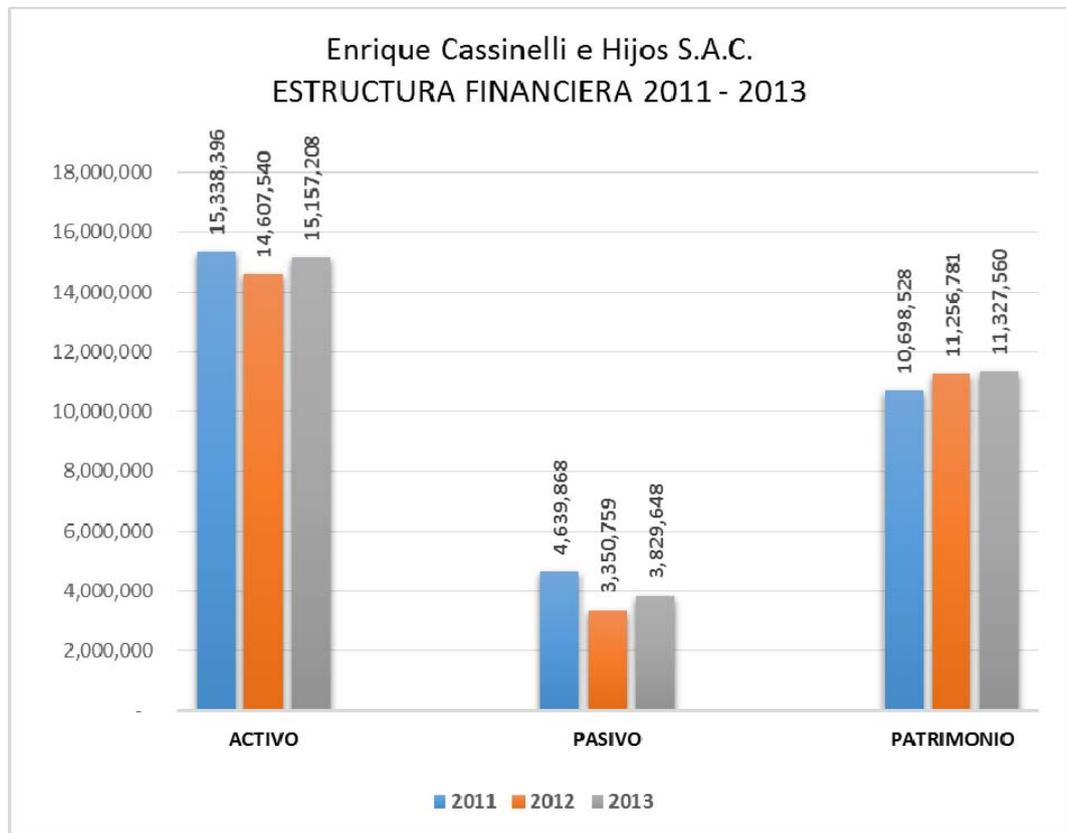
**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 18:** Estructura Financiera – 2013 (Expresado en %)



**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 19:** Estructura Financiera 2011 - 2013 (Expresado en S./.)



**Fuente:** Elaboración Propia

**Cuadro N° 02:** Estado de Resultados – Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

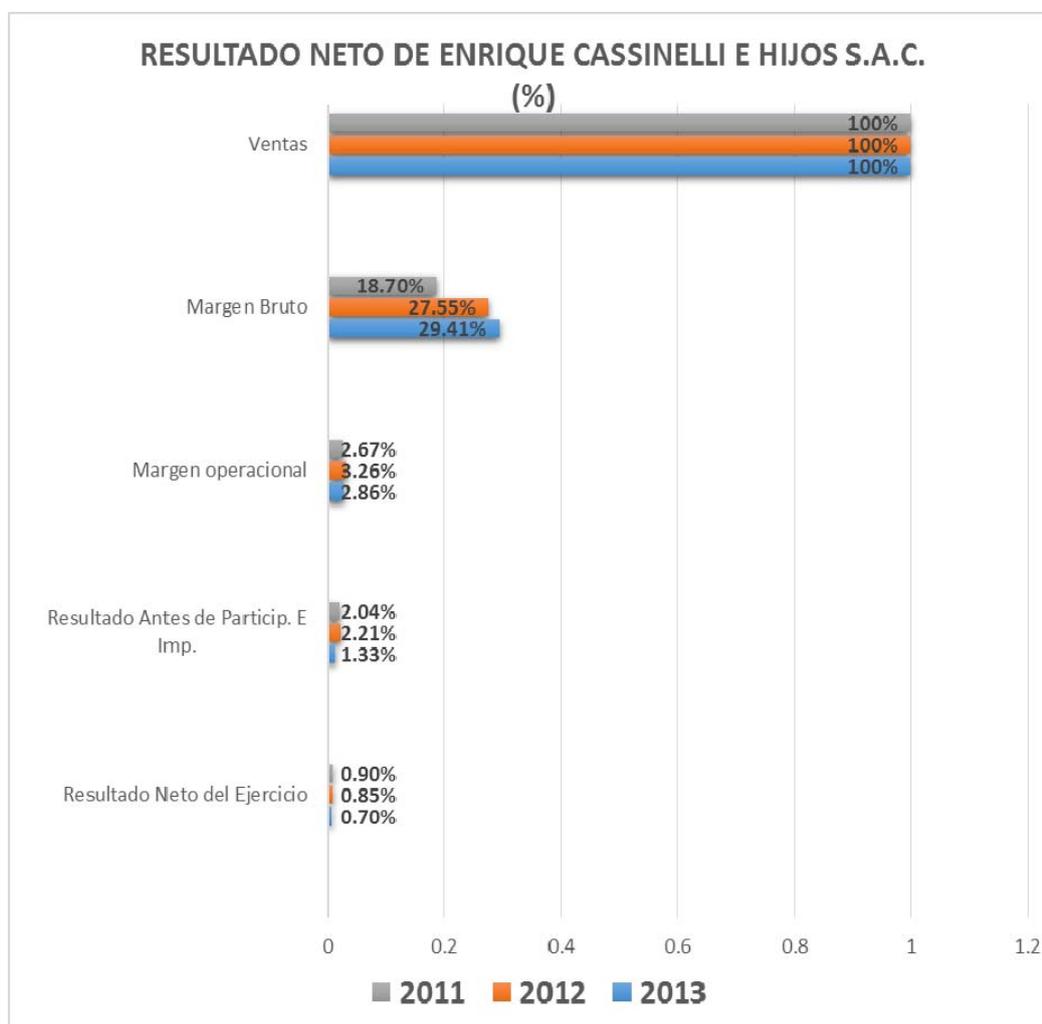
<b>ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>(Expresado en Nuevos Soles)</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>2013 S/.</b>	<b>2012 S/.</b>	<b>2011 S/.</b>
Ventas Netas	15,619,754	18,665,999	16,527,628
Costo de Ventas	-11,025,780	-13,522,993	-13,436,392
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,593,974</b>	<b>5,143,006</b>	<b>3,091,236</b>
<b>Gastos Operativos</b>			
Gastos de Ventas	-2,562,319	-2,789,001	-1,301,404
Gastos de Administración	-1,585,614	-1,744,759	-1,348,542
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>446,041</b>	<b>609,246</b>	<b>441,290</b>
<b>Otros Ingresos (Egresos)</b>			
Descuentos Obtenidos			
Descuentos Otorgados			
Ingresos Financieros	60,160	209,696	215,076
Gastos Financieros	-241,849	-294,364	-298,965
Ingresos Diversos	14,772	21,403	68,835
Cargas Excepcionales	-23,608	-133,883	-94,301
Ingresos Excepcionales	2,369	119	4,775
Perdida por diferencia en Tipo de Cambio	-50,341		
<b>Resultado Antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>207,544</b>	<b>412,217</b>	<b>336,710</b>
Participación Utilidades Trabajadores	-26,738	-68,579	-50,905
Impuesto a la Renta	-72,193	-185,163	-137,445
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>108,613</b>	<b>158,475</b>	<b>148,360</b>

**Fuente:** Archivos Estados Financieros de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

El presente cuadro muestra en todos sus aspectos significativos, la situación económica de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., los resultados de sus operaciones en los periodos del 2011 – 2013.

En el análisis de este cuadro se identifica que en el año 2013 el resultado final de la operación muestra un descenso significativo en comparación al año 2012, en consecuencia analizando el año 2012 se puede deducir que en comparación del año 2011, el resultado es mayor.

**Gráfico N° 20:** Estructura del Estado de Resultados 2011 – 2013  
(Expresado en %)



**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.2.3.1 Análisis de los Estados Financieros en Método Porcentual

Para realizar la evaluación económica y financiera de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., lo conceptualizamos primero como un ente que posee un aparato circulatorio por donde circulan corrientes de fondos efectivos y no efectivos, cuyo comportamiento es orientado por las decisiones del directorio o por los factores del entorno de la empresa.

Los fondos de la empresa para el periodo en análisis sufrieron un proceso de transformación en el tiempo, pasando de efectivo a

derechos, bienes, u obligaciones y viceversa; generando un cambio financiero y económico de salud empresarial.

Los estados financieros correspondientes a los años en estudio, han sido proporcionados por la empresa, los mismos que han sido contrastados con las memorias emitidas por la empresa en una acta para las reuniones de directorio.

## **A. Análisis del Balance**

### **A.1. Análisis Estructural o Vertical**

Tiene como fundamento la determinación proporcional de cada una de las partidas dentro del total del grupo o subgrupo que se considera como el 100%.

En el año 2013 el Balance General (ver Cuadro N<sup>a</sup> 01) se observa que los activos totales registraron S/. 15'157,208, la cuenta más relevante con respecto al Total Activo (fuera del activo fijo), es la cuenta Intangibles, debido al carácter comercial de la empresa, esta cuenta representa el 16.57% (ver Cuadro N<sup>o</sup> 03).

La cuenta Existencias ocupa el segundo lugar dentro de los Activos Totales pues representó el 7.05%, esto se explica por la diversidad y considerable cantidad de insumos que se utilizarán para la fabricación.

La cuenta Otras cuentas por cobrar diversas, ocupa el tercer lugar representando 7.64% esto debido a que la empresa permite ventas a crédito, estas respaldadas por cartas fianza. Estas tres partidas conforman el 31.26% del total de los Activos, ya que junto con el 62.42% del Activo Fijo, hacen un total de 93.68% del Activo Total.

Del Pasivo, la cuenta de mayor importancia es la de rubro Proveedores, la cual representó el 8.43%.

En cuanto a las inversiones de la empresa en el año 2013 el 17.35% están orientados a Activos Corrientes, y el 82.65% a Activos No Corrientes.

La composición porcentual de los Pasivos Corrientes es de 17.45% y un 7.82% No Corriente, lo que significa que parte de los Activos Fijos están siendo financiados con Pasivos Corrientes. Referente al Patrimonio, este reflejó el 74.73% del total de los activos, siendo su mayor participación en la cuenta Capital Social con el 71.42%. La estructura de financiamiento de la inversión de la empresa para el año 2013 estuvo integrada en un 25.27% por terceros y un 74.73% por capital de los socios.

Los activos totales de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C en el año 2012 (ver cuadro N° 03) eran de S/.14'607,540 de ellos el 17.19% son de la de cuenta de Intangibles correspondiente a S/.2'511,062; claramente después del Activo Fijo. Otra partida significativa la constituye la cuenta de Existencias con un 5.26% equivalente a S/.768, 150. Por el lado de los Pasivos que alcanzan el 22.94%, la cuenta que tiene mayor participación son las obligaciones con los proveedores que experimentan el 9.63%. Referente al Patrimonio, este reflejó el 77.06% del total de los activos, siendo su mayor participación la cuenta Capital Social con el 57.16%. la estructura de financiamiento de la inversión de la empresa para el año 2012 estuvo conformada en un 22.94% por terceros y en 77.06% por capital de los socios.

En el año 2011 (ver cuadro N° 03) los activos totales de la empresa en estudio registraron S/.15'338,396. Teniendo como cuenta más importante (fuera del activo fijo) la Intangibles con un 16.37% equivalente a S/.2'511,062; posteriormente tenemos la cuenta Existencias con un 8.35% con valor monetario a S/.1'280,546. Después de ello, por tercera cuenta importante para este año tenemos la de Clientes con un 4.08% con equivalencia de S/.626,536 cuenta relativamente mayor al de los años 2012 y 2013. Por el lado de los Pasivos que alcanzan el 30.25%, la cuenta que tiene mayor participación son las Obligaciones Financieras que experimentan el 12.81% de los pasivos, siendo mayor que de los años posteriores (2012 y 2013). Referente al Patrimonio, este reflejó el 69.75% del total de los activos, siendo su mayor participación en la cuenta capital social con el 54.44%. La estructura de financiamiento de la inversión de la empresa para el año 2011 estuvo integrada en un 30.25% por terceros y en 69.75% por capital de los socios.

**Cuadro N° 03:** Balance General (Análisis Vertical – Expresado en %)

ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C						
BALANCE GENERAL						
(Expresado en %)						
RUBRO	2013		2012		2011	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y Bancos	196,207	1.29%	166,523	1.14%	114,969	0.75%
Clientes	356,494	2.35%	573,538	3.93%	626,536	4.08%
Ctas por cobrar Accionistas y personal	1,358	0.01%	945	0.01%	950	0.01%
Otras cuentas por Cobrar Diversas	700,529	4.62%	450,998	3.09%	412,984	2.69%
Provisión Cobranza Dudosa	-	0.00%	-	0.00%	-10,049	-0.07%
Existencias	1,068,570	7.05%	768,150	5.26%	1,280,546	8.35%
Suministros Diversos	154,215	1.02%	679,798	4.65%	163,571	1.07%
Activo Diferido	61,008	0.40%	39,844	0.27%	45,506	0.30%
Gastos pagados por Anticipado	91,869	0.61%	48,116	0.33%	36,429	0.24%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,630,250</b>	<b>17.35%</b>	<b>2,727,912</b>	<b>18.67%</b>	<b>2,671,442</b>	<b>17.42%</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Gastos pagados por Anticipado	96,993	0.64%	39,022	0.27%	6,206	0.04%
Activo Fijo	17,071,067	112.63%	16,382,637	112.15%	16,198,094	105.60%
Depreciación Acumulada	-7,610,219	-50.21%	-7,080,857	-48.47%	-6,048,408	-39.43%
Intangibles	2,511,062	16.57%	2,511,062	17.19%	2,511,062	16.37%
Otras cuentas por Cobrar Diversas	458,055	3.02%	27,764	0.19%	-	0.00%
Otras cargas diferidas	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>12,526,958</b>	<b>82.65%</b>	<b>11,879,628</b>	<b>81.33%</b>	<b>12,666,954</b>	<b>82.58%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15,157,208</b>	<b>100.00%</b>	<b>14,607,540</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,338,396</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Sobregiros Bancarios	14,954	0.10%	20,805	0.14%	27,068	0.18%
Obligaciones Financieras	809,751	5.34%	508,404	3.48%	1,965,207	12.81%
Tributos por Pagar	153,454	1.01%	398,741	2.73%	371,308	2.42%
Remuneraciones por Pagar	293,286	1.93%	309,684	2.12%	219,335	1.43%
Proveedores	1,278,395	8.43%	1,407,335	9.63%	1,480,005	9.65%
Cuentas por pagar diversas	94,836	0.63%	32,338	0.22%	66,430	0.43%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,644,676</b>	<b>17.45%</b>	<b>2,677,307</b>	<b>18.33%</b>	<b>4,129,353</b>	<b>26.92%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Cuentas por Pagar Accionistas, Direct y Ger.	-	0.00%	-	0.00%	65,457	0.43%
Obligaciones Financieras	1,184,972	7.82%	658,937	4.51%	39,874	0.26%
Cuentas por pagar diversas relacionados	-	0.00%	14,515	0.10%	405,184	2.64%
Provisión Beneficios Sociales	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,184,972</b>	<b>7.82%</b>	<b>673,452</b>	<b>4.61%</b>	<b>510,515</b>	<b>3.33%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,829,648</b>	<b>25.27%</b>	<b>3,350,759</b>	<b>22.94%</b>	<b>4,639,868</b>	<b>30.25%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	10,841,156	71.52%	8,349,683	57.16%	8,349,683	54.44%
Acciones de Inversion	179,808	1.19%	179,808	1.23%	179,808	1.17%
Capital Adicional	-	0.00%	2,420,358	16.57%	2,020,668	13.17%
Resultados Acumulados	197,983	1.31%	148,457	1.02%	9	0.00%
Resultado del Ejercicio	108,613	0.72%	158,475	1.08%	148,360	0.97%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11,327,560</b>	<b>74.73%</b>	<b>11,256,781</b>	<b>77.06%</b>	<b>10,698,528</b>	<b>69.75%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>15,157,208</b>	<b>100.00%</b>	<b>14,607,540</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,338,396</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **A.2. Análisis Horizontal**

Análisis el cual sirve para medir los cambios que se producen en la estructura del balance general de la empresa a través del tiempo.

La variación de las principales cuentas de balance (ver cuadro N° 04) del 2011 al 2012, la partida con mayor crecimiento porcentual inherente al negocio en el total activo fue la cuenta de Suministros Diversos (315.60%) que en cifras representa S/.516,227; esto se debe a la mayor adquisición de mercaderías como reserva de precaución ante el pronóstico y real aumento de la ventas.

Los ingresos por ventas aumentaron en un 12.94%, a diferencia de la cuenta Clientes que presentó un descenso en una proporción de (8.46%), ambas cuentas se espera que crezcan o puedan que disminuyan al ritmo de las ventas.

El disponible en Caja y Bancos se incrementó en 44.84% que en cifra monetaria significa un crecimiento de S/.51,554. Esto es al aumento del depósito a plazo para cubrir garantías por carta fianza. El pasivo corriente también tuvo un descenso de (35.16%), del cual se explica por los descensos en las cuentas de Obligaciones Financieras (74.13%), Cuentas por Pagar Diversas (51.32%), Sobregiros Bancarios (23.14%) y la cuenta Proveedores (4.91%); dichas cuentas estuvieron en descenso dado que va relacionado con el descenso con la cuenta Clientes.

En términos generales la empresa obtuvo un descenso en 4.76% durante el año, ya que no emplearon capital financiado, la mayor parte fue por capital de los socios.

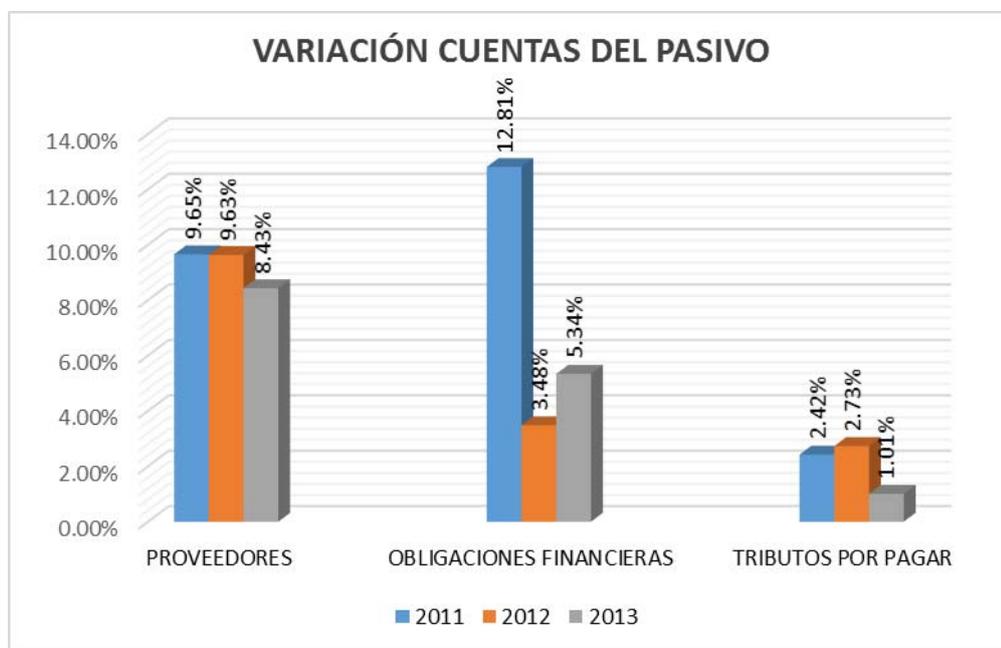
La evolución 2012 al 2013 registró un incremento en el disponible de 17.83%, aunque la cuenta Cliente no siguió esta tendencia ya que se registró un descenso del 37.84%; la cuenta Existencias tuvo un favorable incremento en S/.300,420 representando el 39.11%. En cuanto al Activo Fijo (inmuebles, maquinarias y equipos) aumentó en 4.2% representando un avance importante en la inversión de la empresa. En conclusión, los activos totales de los mencionados años crecieron un 3.76% que en valor monetario representa S/.549, 668.

**Gráfico N° 21:** Variación de Cuentas del Activo



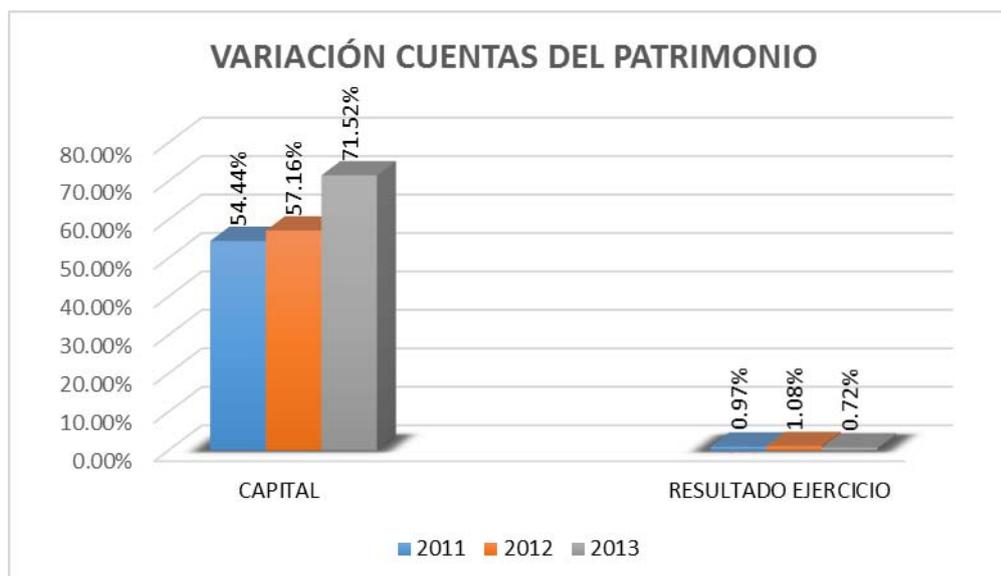
**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 22:** Variación de Cuentas del Pasivo



**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 23:** Variación de Cuentas del Patrimonio



**Fuente:** Elaboración Propia

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. DE TRUJILLO EN EL PERIODO 2011 – 2013

**Cuadro N° 04: Balance General (Análisis Horizontal – Expresado en %)**

ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C							
BALANCE GENERAL							
(Expresado en %)							
RUBRO	2013	VARIACIÓN		2012	VARIACIÓN		2011
	S/.	S/.	%	S/.	S/.	%	S/.
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo Corriente</b>							
Caja y Bancos	196,207	29,684	17.83%	166,523	51,554	44.84%	114,969
Clientes	356,494	-217,044	-37.84%	573,538	-52,998	-8.46%	626,536
Ctas por cobrar Accionistas y personal	1,358	413	43.70%	945	-5	-0.53%	950
Otras cuentas por Cobrar Diversas	700,529	249,531	55.33%	450,998	38,014	9.20%	412,984
Provisión Cobranza Dudosa	-	-	# DIV/0!	-	10,049	-100.00%	-10,049
Existencias	1,068,570	300,420	39.11%	768,150	-512,396	-40.01%	1,280,546
Suministros Diversos	154,215	-525,583	-77.31%	679,798	516,227	315.60%	163,571
Activo Diferido	61,008	21,164	53.12%	39,844	-5,662	-12.44%	45,506
Gastos pagados por Anticipado	91,869	43,753	90.93%	48,116	11,687	32.08%	36,429
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,630,250</b>	<b>-97,662</b>	<b>-3.58%</b>	<b>2,727,912</b>	<b>56,470</b>	<b>2.11%</b>	<b>2,671,442</b>
<b>Activo No Corriente</b>							
Gastos pagados por Anticipado	96,993	57,971	148.6%	39,022	32,816	5.287786014	6,206
Activo Fijo	17,071,067	688,430	4.20%	16,382,637	184,543	0.011	16,198,094
Depreciación Acumulada	-7,610,219	-529,362	7.48%	-7,080,857	-1,032,449	0.171	-6,048,408
Intangibles	2,511,062	-	-	2,511,062	-	0	2,511,062
Otras cuentas por Cobrar Diversas	458,055	430,291	1549.82%	27,764	27,764	# DIV/0!	-
Otras Cargas Diferidas	-	-	# DIV/0!	-	-	# DIV/0!	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>12,526,958</b>	<b>647,330</b>	<b>5.45%</b>	<b>11,879,628</b>	<b>-787,326</b>	<b>-6.22%</b>	<b>12,666,954</b>
<b>Total Activo</b>	<b>15,157,208</b>	<b>549,668</b>	<b>3.76%</b>	<b>14,607,540</b>	<b>-730,856</b>	<b>-4.76%</b>	<b>15,338,396</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVO</b>							
<b>Pasivo Corriente</b>							
Sobregiros Bancarios	14,954	-5,851	-28.12%	20,805	-6,263	-23.14%	27,068
Obligaciones Financieras	809,751	301,347	59.27%	508,404	-1,456,803	-74.13%	1,965,207
Tributos por Pagar	153,454	-245,287	-61.52%	398,741	27,433	7.39%	371,308
Remuneraciones por Pagar	293,286	-16,398	-5.30%	309,684	90,349	41.19%	219,335
Proveedores	1,278,395	-128,940	-9.16%	1,407,335	-72,670	-4.91%	1,480,005
Cuentas por pagar diversas	94,836	62,498	193.26%	32,338	-34,092	-51.32%	66,430
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,644,676</b>	<b>-32,631</b>	<b>-1.22%</b>	<b>2,677,307</b>	<b>-1,452,046</b>	<b>-35.16%</b>	<b>4,129,353</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>							
Cuentas por pagar Accionistas, Directores y Gerentes	-	-	# DIV/0!	-	-65,457	-1	65,457
Obligaciones Financieras	1,184,972	526,035	0.798	658,937	619,063	15.52548026	39,874
Cuentas por pagar diversas relacionados	-	-14,515	-1	14,515	-390,669	-0.96417677	405,184
Provisión Beneficios Sociales	-	-	# DIV/0!	-	-	# DIV/0!	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,184,972</b>	<b>511,520</b>	<b>75.95%</b>	<b>673,452</b>	<b>162,937</b>	<b>31.92%</b>	<b>510,515</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,829,648</b>	<b>478,889</b>	<b>14.29%</b>	<b>3,350,759</b>	<b>-1,289,109</b>	<b>-27.78%</b>	<b>4,639,868</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	10,841,156	2,491,473	29.84%	8,349,683	-	0.00%	8,349,683
Acciones de Inversión	179,808	-	0.00%	179,808	-	0.00%	179,808
Capital Adicional	-	-2,420,358	-100.00%	2,420,358	399,690	19.78%	2,020,668
Reserva Legal	-	-	# DIV/0!	-	-	# DIV/0!	-
Resultados Acumulados	197,983	49,526	33.36%	148,457	148,448	1649422.22%	9
Utilidades Retenidas	-	-	# DIV/0!	-	-	# DIV/0!	-
Resultado del Ejercicio	108,613	-49,862	-31.46%	158,475	10,115	6.82%	148,360
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11,327,560</b>	<b>70,779</b>	<b>0.63%</b>	<b>11,256,781</b>	<b>558,253</b>	<b>5.22%</b>	<b>10,698,528</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>15,157,208</b>	<b>549,668</b>	<b>3.76%</b>	<b>14,607,540</b>	<b>-730,856</b>	<b>-4.76%</b>	<b>15,338,396</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **B. Análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas**

### **B.1. Análisis Estructural**

Para aplicar el método estructural a este estado financiero, se considera a las ventas netas se distribuye proporcionalmente cada uno de sus componentes.

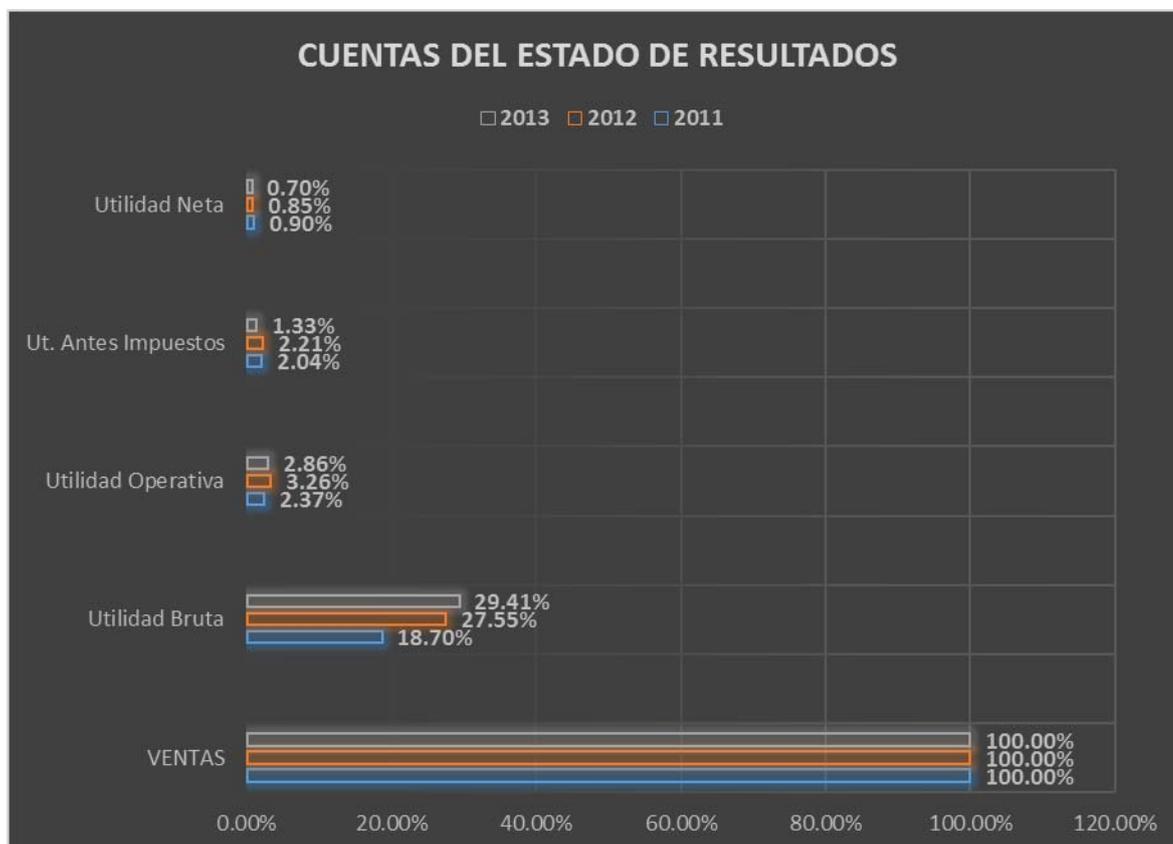
En cuanto al Estado de Ganancias y Pérdidas (Ver cuadro N° 05) podemos observar que las ventas tienen un ascenso del 2011 al 2012, sin embargo del 2012 al 2013 no tiene el mismo comportamiento, 2013 registran ventas menos que los 2 años anteriores. El costo de ventas, éstos en su totalidad disminuyeron del año 2011 al 2012 y 2013 de 81.30% a 72.45% y 70.59%. Este descenso posiblemente se deba al menor uso de Existencias e Insumos ante la caída en las ventas. En cuanto a los Gastos de operación, éstos se incrementaron del año 2011 al año 2012 de 16.03% a 24.29% y continuamente para el año 2013 en 26.55%; sin embargo estos gastos de ventas y administrativos, siendo el más alto en el año 2013, no se obtuvieron los resultados esperados en las ventas.

**Cuadro N° 05:** Estado de Resultados (Análisis Vertical – Expresado en %)

ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C						
ESTADO DE RESULTADOS						
(Expresado en %)						
ANÁLISIS VERTICAL						
RUBRO	2013		2012		2011	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas Netas	15,619,754	100.00%	18,665,999	100.00%	16,527,628	100.00%
Costo de Ventas	-11,025,780	-70.59%	-13,522,993	-72.45%	-13,436,392	-81.30%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,593,974</b>	29.41%	<b>5,143,006</b>	27.55%	<b>3,091,236</b>	18.70%
<b>Gastos Operativos</b>	-	-26.56%	-	-24.29%	-	-16.03%
Gastos de Ventas	-2,562,319	-16.40%	-2,789,001	-14.94%	-1,301,404	-7.87%
Gastos de Administración	-1,585,614	-10.15%	-1,744,759	-9.35%	-1,348,542	-8.16%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>446,041</b>	2.86%	<b>609,246</b>	3.26%	<b>441,290</b>	2.67%
<b>Otros Ingresos (Egresos)</b>	-	-1.20%	-	-1.06%	-	-0.63%
Descuentos Obtenidos	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Descuentos Otorgados	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Ingresos Financieros	60,160	0.39%	209,696	1.12%	215,076	1.30%
Gastos Financieros	-241,849	-1.55%	-294,364	-1.58%	-298,965	-1.81%
Ingresos Diversos	14,772	0.09%	21,403	0.11%	68,835	0.42%
Cargas Excepcionales	-23,608	-0.15%	-133,883	-0.72%	-94,301	-0.57%
Ingresos Excepcionales	2,369	0.02%	119	0.00%	4,775	0.03%
Pérdida por diferencia en Tipo de Cambio	-50,341		-		-	
<b>Resultado Antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>207,544</b>	1.33%	<b>412,217</b>	2.21%	<b>336,710</b>	2.04%
Participación Utilidades Trabajadores	-26,738	-0.17%	-68,579	-0.37%	-50,905	-0.31%
Impuesto a la Renta	-72,193	-0.46%	-185,163	-0.99%	-137,445	-0.83%
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>108,613</b>	0.70%	<b>158,475</b>	0.85%	<b>148,360</b>	0.90%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 24:** Estructura del Estado de Resultados 2011 – 2013 (Expresado en %)



**Fuente:** Elaboración Propia

## B.2. Análisis Horizontal

Para efectos del análisis horizontal, el cálculo de los valores monetarios y de los porcentajes en el Estado de Ganancias y Pérdidas es similar al del Balance General; para su aplicación se requiere por lo menos dos estados contables consecutivos a un mismo periodo, considerando el año más antiguo como año base y el más reciente como año electo de evaluación.

En cuanto al Estado de Ganancias y Pérdidas (Ver Cuadro N° 06) los ingresos por ventas en el 2011 al 2012 tuvo una mejora de crecimiento de S/.2'138,371 lo cual representa un

incremento del 12.94% y con respecto del 2012 al 2013 tuvo un descenso significativo de S/.3'046,245 o sea un (16.32%).

La Utilidad Bruta aumentó en el orden de 66.37%, luego para el último año un descenso del (10.68%); ambas variaciones de los 3 años evaluados van relativamente con las ventas; de igual manera podemos apreciar la Utilidad Operacional, que del primer año al segundo aumenta en un 38.06%, luego al tercer año un descenso del (26.79%) dado por un aumento poco evaluado en los Gastos Operativos. Con respecto a la Utilidad Neta en el 2011 al 2012 hubo un incremento de S/.10,115 o del 6.82%, pero del 2012 al 2013 en este resultado final se aprecia un descenso significativo de S/.49,862 manifestado en un (31.46%), incluso menor que el año 2011.

En las diferentes cuentas del Estado de Resultados se puede apreciar que del 2011 a 2012 todas ascienden, del 2012 al 2013 descienden, siendo las cuentas de este año más bajas incluso que las del 2011. Por ello es que concluimos que en este estado el mejor año es el 2012, luego el 2011 y el peor año es el 2013, análisis deducible desde ventas, cuenta principal que a primera vista el año 2013 es el más bajo de los 3 años evaluados.

**Cuadro N° 06:** Estado de Resultados de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. (Análisis Horizontal – Expresado en %)

ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C							
ESTADO DE RESULTADOS							
(Expresado en %)							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
RUBRO	2013 (S/.)	Variación		2012 (S/.)	Variación		2011 (S/.)
		%	S/.		%	S/.	
Ventas Netas	15,619,754	-16.32%	-3,046,245	18,665,999	12.94%	2,138,371	16,527,628
Costo de Ventas	-11,025,780	-18.47%	2,497,213	-13,522,993	0.64%	-86,601	-13,436,392
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,593,974</b>	<b>-10.68%</b>	<b>-549,032</b>	<b>5,143,006</b>	<b>66.37%</b>	<b>2,051,770</b>	<b>3,091,236</b>
<b>Gastos Operativos</b>							
Gastos de Ventas	-2,562,319	-8.13%	226,682	-2,789,001	114.31%	-1,487,597	-1,301,404
Gastos de Administración	-1,585,614	-9.12%	159,145	-1,744,759	29.38%	-396,217	-1,348,542
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>446,041</b>	<b>-26.79%</b>	<b>-163,205</b>	<b>609,246</b>	<b>38.06%</b>	<b>167,956</b>	<b>441,290</b>
<b>Otros Ingresos (Egresos)</b>							
Descuentos Obtenidos	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos Otorgados	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	60,160	-71.31%	-149,536	209,696	-2.50%	-5,380	215,076
Gastos Financieros	-241,849	-17.84%	52,515	-294,364	-1.54%	4,601	-298,965
Ingresos Diversos	14,772	-30.98%	-6,631	21,403	-68.91%	-47,432	68,835
Cargas Excepcionales	-23,608	-82.37%	110,275	-133,883	41.97%	-39,582	-94,301
Ingresos Excepcionales	2,369	1890.76%	2,250	119	-97.51%	-4,656	4,775
Pérdida por diferencia en Tipo de Cambio	-50,341	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>207,544</b>	<b>-49.65%</b>	<b>-204,673</b>	<b>412,217</b>	<b>22.42%</b>	<b>75,507</b>	<b>336,710</b>
Participación Utilidades Trabajadores	-26,738	-61.01%	41,841	-68,579	34.72%	-17,674	-50,905
Impuesto a la Renta	-72,193	-61.01%	112,970	-185,163	34.72%	-47,718	-137,445
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>108,613</b>	<b>-31.46%</b>	<b>-49,862</b>	<b>158,475</b>	<b>6.82%</b>	<b>10,115</b>	<b>148,360</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3.2 Análisis de los Estados Financieros en Método de Coeficientes Financieros

Los coeficientes financieros son sencillas medidas de desarrollo esperado, que se basan en datos reales o proyectados provenientes del balance general del estado de ganancias y pérdidas, y permiten evaluar e identificar algunos aspectos favorables que presenta la situación económica y financiera de la empresa.

A los coeficientes financieros se les denomina también “razones, ratios, índices o relaciones financieras”. Para efectos de análisis se han comparado con los ratios de la cuenta de proveedores.

## A. RATIOS DE LIQUIDEZ

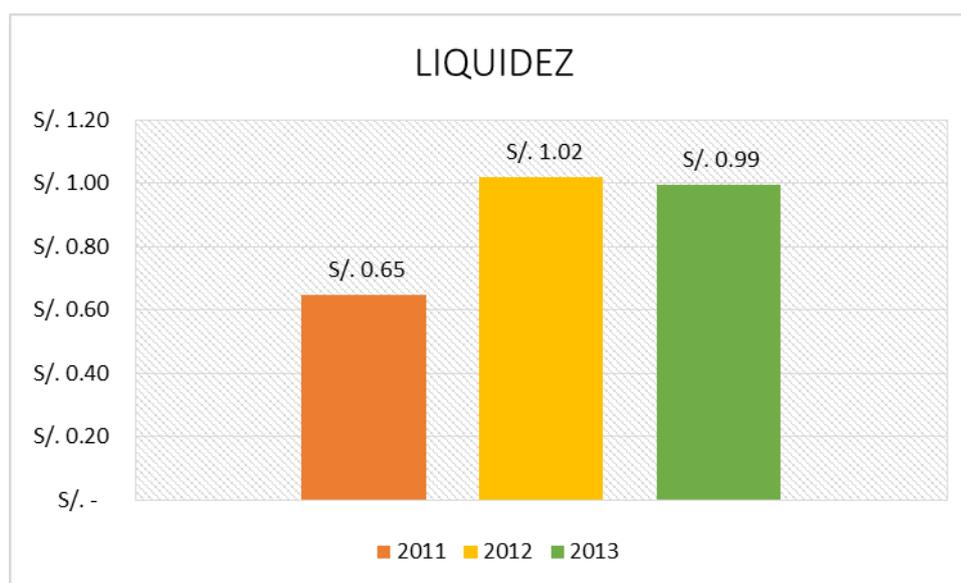
### ➤ Liquidez Corriente

**Cuadro N° 07:** Ratio de liquidez Corriente

RATIOS	FÓRMULA		
1.1 Razón de Liquidez General	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
	2011	2012	2013
	$\frac{2,671,442}{4,129,353}$	$\frac{2,727,912}{2,677,307}$	$\frac{2,630,250}{2,644,676}$
	S/. 0.65	S/. 1.02	S/. 0.99

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 25:** Ratios de Liquidez Corriente en S/.



**Fuente:** Elaboración Propia

Como podemos observar, la razón del Circulante para la empresa Cassinelli e Hijos S.A.C como empresa manufacturera, debería ser de 2.0; sin embargo, para el año 2011 no cumple con sus obligaciones a corto plazo ya que por cada S/.1.00 del pasivo circulante la empresa sólo puede responder S/.0.65. En cuanto al año 2012, este ratio mejora, interpretándose que por cada S/.1.00 en el pasivo circulante hay S/.1.02 de activo circulante que lo cubre. Para el año 2013 se presenta una disminución pero no menor a la del 2011, el ratio en dicho año es de S/.0.99 que tampoco cubriría sus obligaciones a corto plazo. Como se muestra en el cuadro anterior, en el transcurso de los años se presenta una continua disminución en el pasivo corriente, sin embargo, para que salga un ratio favorable, era necesario que los activos corrientes no bajaran al igual que los pasivos, tal como sucede en el activo corriente del 2013, que disminuyó en vez de aumentar. No obstante la insuficiente liquidez corriente de la empresa, manifiesta en general que en el 2011 y 2013 no puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, y que en el 2012 si pueden cumplir pero con una capacidad mínima.

La Compañía GMH a la cual pertenece la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C, exige a sus empresas un ratio entre S/.1.20 y S/2.00; sin embargo la empresa en evaluación no cumple con esta disposición en ninguno de los 3 años evaluados; por lo que se necesita recurrir a toma de decisiones de gran importancia.

➤ **Capital de Trabajo**

**Cuadro N° 08:** Capital de Trabajo

RATIOS	FÓRMULA		
1.2 Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente		
	2011	2012	2013
	2,671,442 - 4,129,353	2,727,912 - 2,677,307	2,630,250 - 2,644,676
	S/. -1,457,911.00	S/. 50,605.00	S/. -14,426.00

**Fuente:** Elaboración Propia

El resultado de este ratio nos muestra que la capacidad de operación de la empresa para convertir capital en ingresos, ha sido muy baja para el año 2011 mostrando que gravemente no pagaba puntualmente todas sus deudas y que lo que producían con el dinero prestado eran inventarios con poca rotación de corto plazo, a diferencia del año 2012 cuenta con un resultado positivo, monto el cual puede ser reinvertido o favorable para tener inventarios sostenibles que eviten a que la empresa adquiera préstamos a terceros; para el 2013 tienen un descenso, cayendo a un resultado negativo pero no a la gravedad como la de dos años anteriores, el mencionado año muestra que la empresa tiene un problema para convertir sus inventarios en dinero.

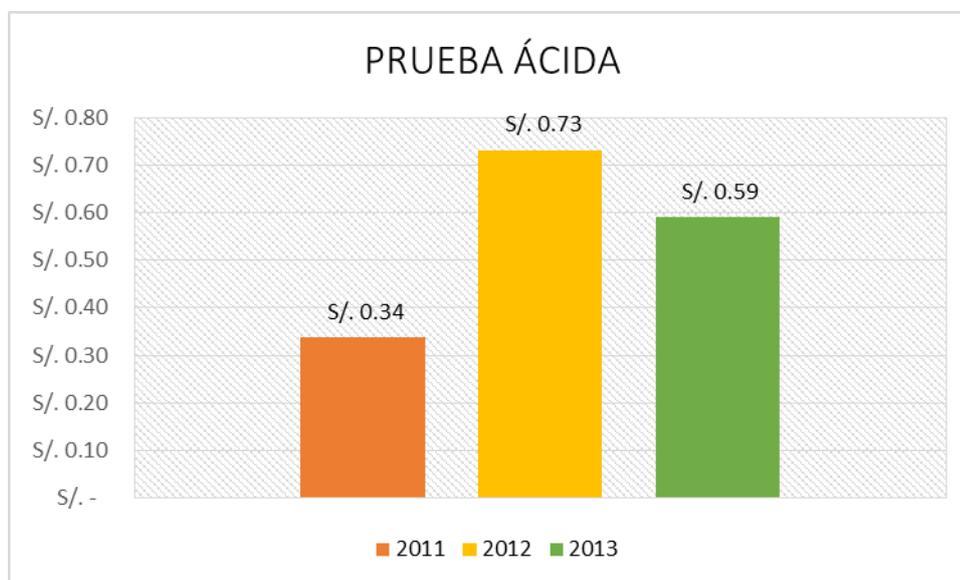
➤ **Prueba Ácida**

**Cuadro N° 09:** Ratio Prueba Ácida

RATIOS		FÓRMULA	
1.3 Prueba Ácida		$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{1,390,896}{4,129,353}$	$\frac{1,959,762}{2,677,307}$	$\frac{1,561,680}{2,644,676}$	
S/. 0.34	S/. 0.73	S/. 0.59	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 26:** Ratios de Prueba Ácida



**Fuente:** Elaboración Propia

Esta medida de liquidez excluye todo inventario o insumos del producto terminado, siendo el mejor indicador de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos de corto plazo en una situación de emergencia; el resultado ideal debe ser igual a 1. Ahora podemos observar que en ninguno

de los tres años evaluados cumple con el resultado de aprovechar sus activos corrientes para cumplir oportunamente con sus pasivos corrientes.

Relacionando este ratio de prueba ácida con el ratio de liquidez, se puede deducir que la empresa ni con sus inventarios o existencias puede cumplir eficientemente sus pasivos de corto plazo. Para el año 2013, el resultado tiene un faltante de S/.0.41 para tener un óptimo resultado; es muy necesario tomar decisiones para lograr el adecuado éxito empresarial.

## B. INDICES DE ROTACIÓN

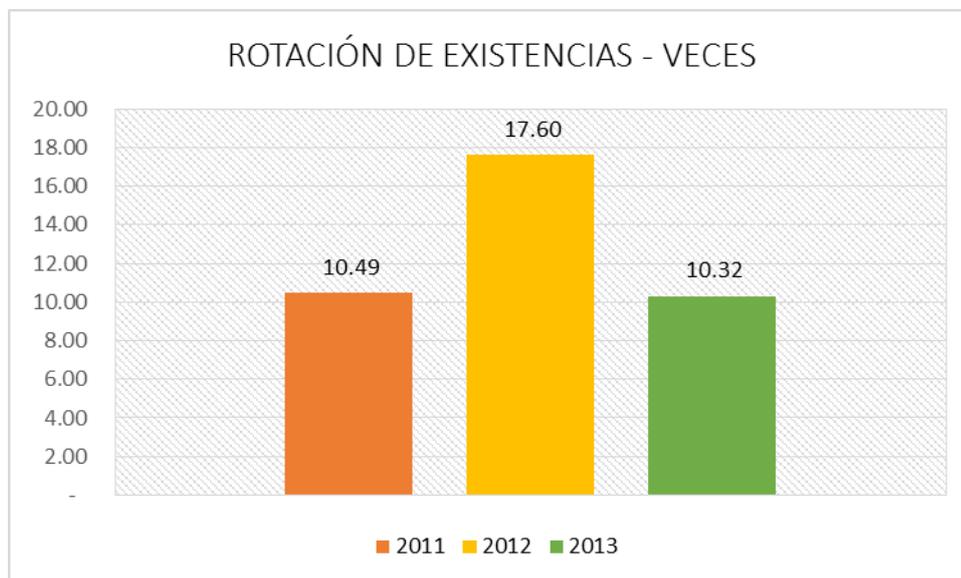
### ➤ Rotación de Existencias

**Cuadro N° 10:** Ratio Rotación de Inventario

RATIOS		FÓRMULA	
2.1 Rotación de Inventario		$\frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Existencias}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{13,436,392}{1,280,546}$	$\frac{13,522,993}{768,150}$	$\frac{11,025,780}{1,068,570}$	
10.49 veces	17.60 veces	10.32 veces	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 27:** Rotación de Existencias – Veces



**Fuente:** Elaboración Propia

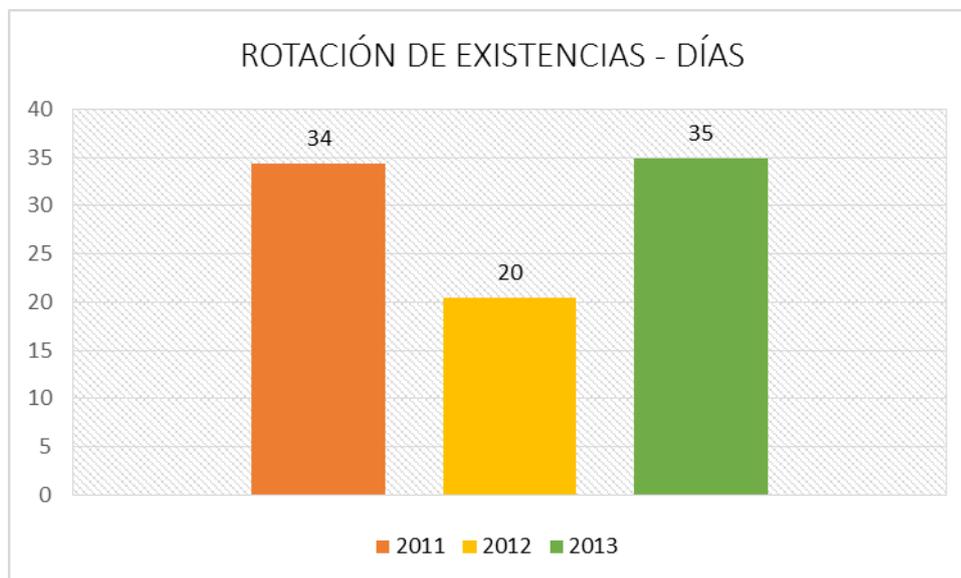
➤ **Plazo Promedio de Inventario**

**Cuadro N° 11:** Ratio Plazo Promedio de Inventario

RATIOS		FÓRMULA	
2.2 Plazo Promedio de Inventario		$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{360}{10.49}$	$\frac{360}{17.60}$	$\frac{360}{10.32}$	
34 Días	20 Días	35 Días	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 28:** Rotación de Existencias – Días



**Fuente:** Elaboración Propia

El ratio de Rotación de Existencias (o Inventario) en la empresa durante el año 2011 fue de 10.49 veces en el año, es decir cada 34 días; mientras que para el 2012 aumentó la rotación a 17.60 veces, o sea disminuyó el número a 20 días; por último en el año 2013 disminuyó a 10.32 veces, es decir aumentó el número de 35 días que tarda en rotar las existencias. Esto señala que del 2011 al 2012 se hizo más eficiente la rotación de los inventarios en gran medida, para este año el número de días que el inventario permaneció en la empresa fue menor, posiblemente a un rápido desplazamiento de algunos formatos (tamaños) de gaseosa o mayor producción de la presentación más pedida (gaseosa en tamaño personal); ahora para el año 2013 las existencias estuvieron más días en stock que en los años anteriores, esto debido que a se implementaron programas de posicionamiento de producto en formatos con poca rotación (gaseosa en tamaños familiares), por ende se produjeron un poco más de este tamaño pero forma parte de un stock poco rotativo que baja a la salida general para el resultado de este ratio. Es importante cuidar esta razón ya que el exceso de días de productos en el almacén genera mayores gastos y obsolescencia – caducidad.

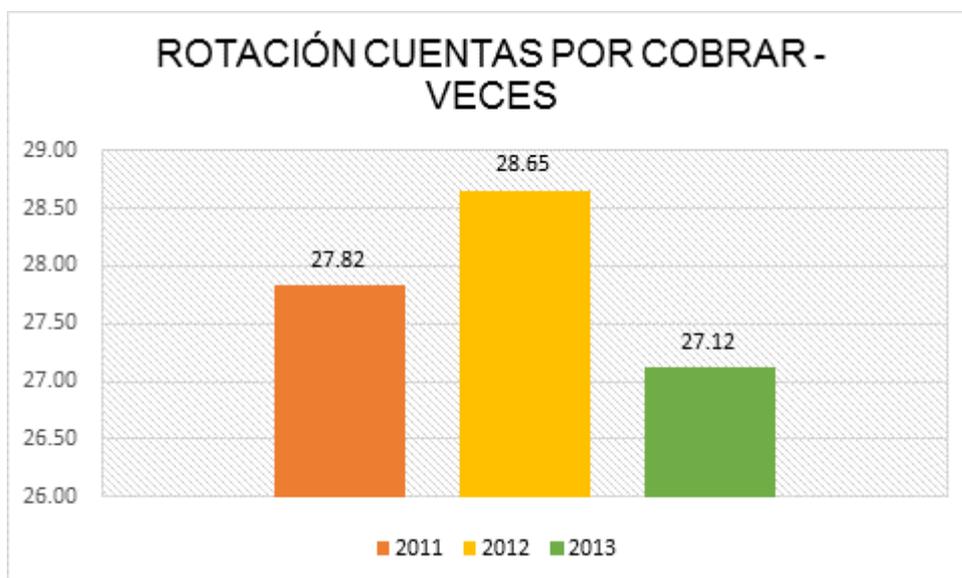
➤ **Rotación de Cuentas por Cobrar**

**Cuadro N°12:** Ratio Rotación de Cuentas por Cobrar – Veces

RATIOS		FÓRMULA	
2.3 Rotación de Cuentas por Cobrar		$\frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{3,305,526}{118,800}$	$\frac{3,733,200}{130,320}$	$\frac{3,123,951}{115,200}$	
27.82 veces	28.65 veces	27.12 veces	

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 29:** Ratio Rotación de Cuentas por Cobrar – Veces



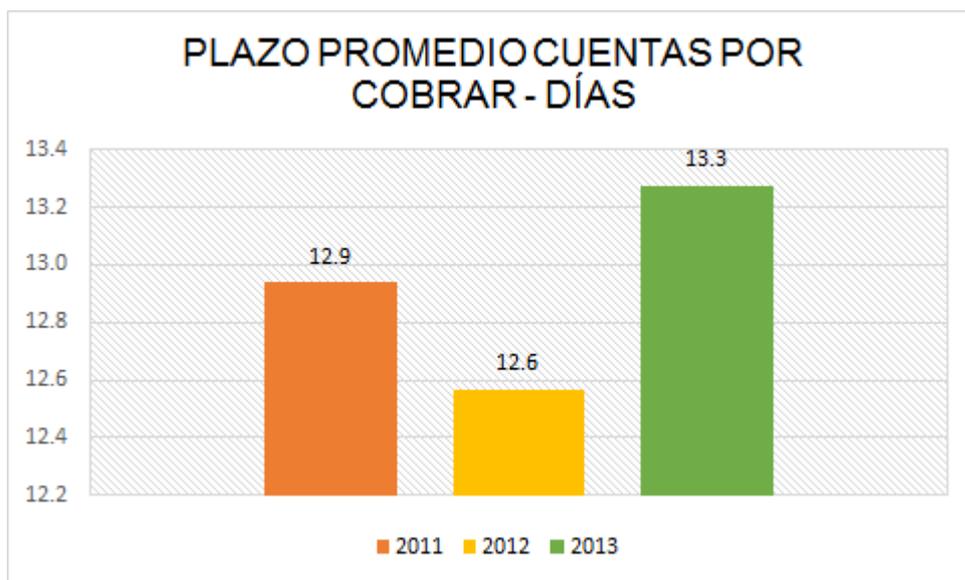
Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N°13:** Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar – Días

RATIOS		FÓRMULA	
2.4 Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar		$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{360}{27.82}$	$\frac{360}{28.65}$	$\frac{360}{27.12}$	
12.9 Días	12.6 Días	13.3 Días	

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 30:** Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar – Días



Fuente: Elaboración Propia

La rotación de las cuentas por cobrar se traduce en el número de días que la empresa tarda en convertir en efectivo estas cuentas, durante el año 2011 fue de 27.82 veces al año, es decir aproximadamente cada 12 a 13 días, durante el 2012 28.65 veces, o sea cada 12 días casi como el año anterior, y en el año 2013 fue de 27.12 veces, es decir cada 13 días, lo que significa que el periodo de morosidad aumentó para este último año, por el

incremento en importes al crédito otorgados como intento de incentivar al aumento de las ventas o bajo control de los mismos. La empresa se considera mucho más eficiente cuando reduce al máximo el número de días que tarda en cobrar a sus clientes ya que le permitirá reinvertir ese efectivo en otras operaciones.

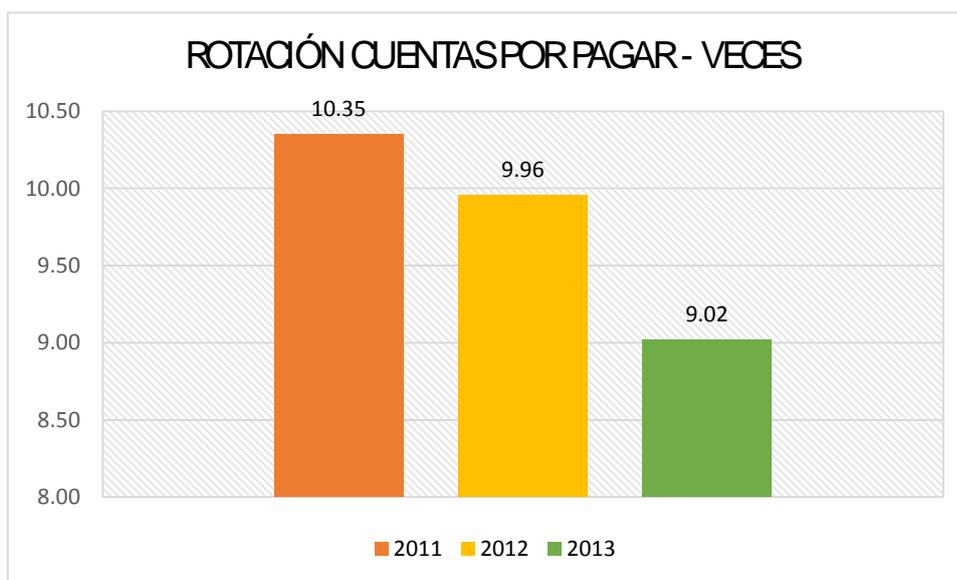
➤ **Rotación de Cuentas por Pagar**

**Cuadro N° 14:** Ratio Rotación de Cuentas por Pagar – Veces

RATIOS		FÓRMULA		
2.5 Rotación de Cuentas por Pagar		$\frac{\text{Compras Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$		
2011	2012	2013		
$\frac{13,436,392}{1,298,454}$	$\frac{13,522,993}{1,358,206}$	$\frac{11,025,780}{1,222,944}$		
<b>10.35</b> veces	<b>9.96</b> veces	<b>9.02</b> veces		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 31:** Ratio Rotación de Cuentas por Pagar – Veces



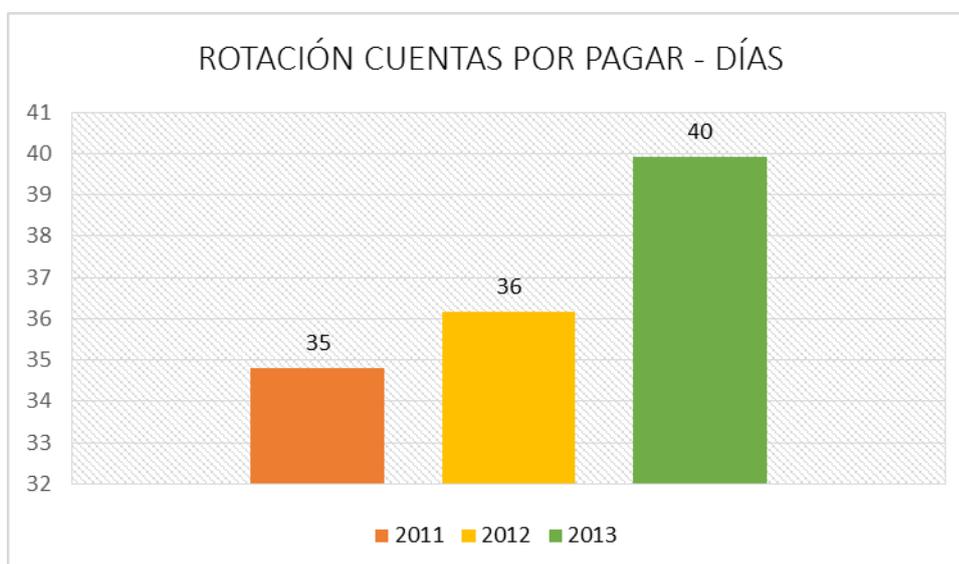
**Fuente:** Elaboración Propia

**Cuadro N° 15:** Plazo Promedio de Cuentas por Pagar – Días

RATIOS		FÓRMULA	
2.6 Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar		$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}}$	
2011	2012	2013	
$\frac{360}{10.35}$	$\frac{360}{9.96}$	$\frac{360}{9.02}$	
35 Días	36 Días	40 Días	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 32:** Plazo Promedio de Cuentas por Pagar – Días



**Fuente:** Elaboración Propia

La rotación de cuentas por pagar es el periodo de días en que la empresa cumple de manera general sus deudas, por lo tanto para los años de evaluación 2011, 2012 y 2013 fue de 35, 36 y 40 días respectivamente. Entre más días tarda la empresa en pagar a sus proveedores le permite destinar ese efectivo a otras operaciones. Es importante cuidar que al

alargar este periodo de días de pago a sus proveedores no se catalogue a la empresa como cliente moroso, ya que en sus futuras adquisiciones le impedirá conseguir más créditos sin costo. Para la empresa en análisis, debe ser ideal que cumpla sus cuentas por pagar en 30 días, ya que a pesar de contar con créditos de hasta 60 días, pues también tiene proveedores que exigen pagos al contado, 15 ó 30 días; el cumplimiento promedio de pago idóneo debe ser 30 días, a lo que la empresa le falta mejorar relativamente poco para cumplirlo y así pagar sin la necesidad de adquirir préstamos a terceros.

### C. INDICES DE SOLVENCIA

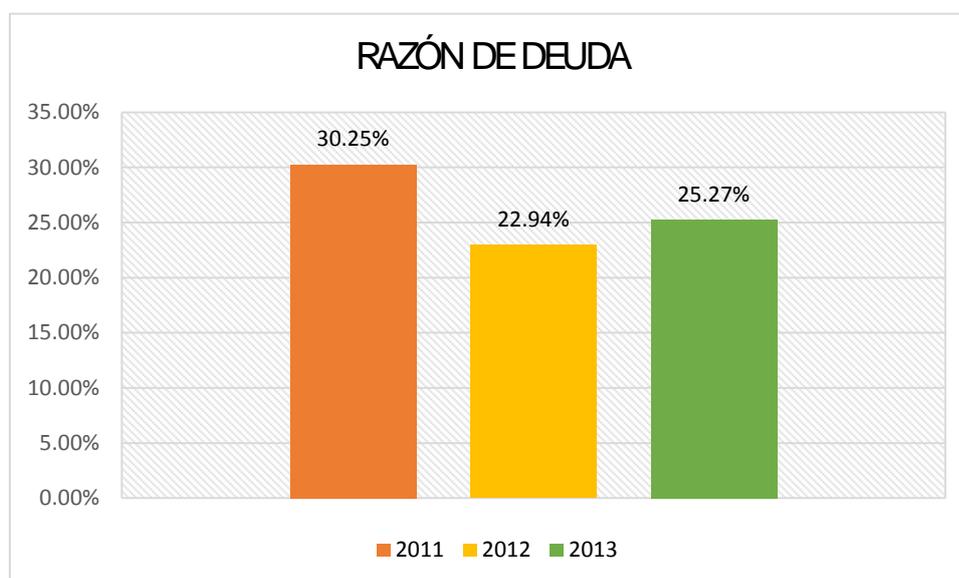
#### ➤ Razón de Endeudamiento del Activo Total

**Cuadro N° 16:** Razón de Endeudamiento del Activo Total - %

RATIOS		FÓRMULA
3.1 Razón Endeudamiento del Activo Total		$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
2011	2012	2013
$\frac{4,639,868}{15,338,396}$	$\frac{3,350,759}{14,607,540}$	$\frac{3,829,648}{15,157,208}$
30.25%	22.94%	25.27%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 33:** Razón de Deuda



**Fuente:** Elaboración Propia

La razón de deuda en el 2011 nos indica que la empresa había sido financiada en un 30.25% por los acreedores; para el año 2012 disminuye a 22.94% indicando que la empresa ha logrado sus resultados con menos financiamiento que el año anterior; por último, al año 2013 aumentó en pequeña proporción al 25.27%, de haber sido mayor el financiamiento del resultado o si continúa aumentando año tras año podría dificultar a solicitud de fondos en préstamos adicionales sin obtener primero más capital contable; los prestamistas podrían rehusarse a prestar más dinero y la administración estaría sujetando a la empresa una mayor probabilidad de quiebra si tratara de incrementar este apalancamiento financiero aún más mediante la obtención de fondos adicionales en préstamo.

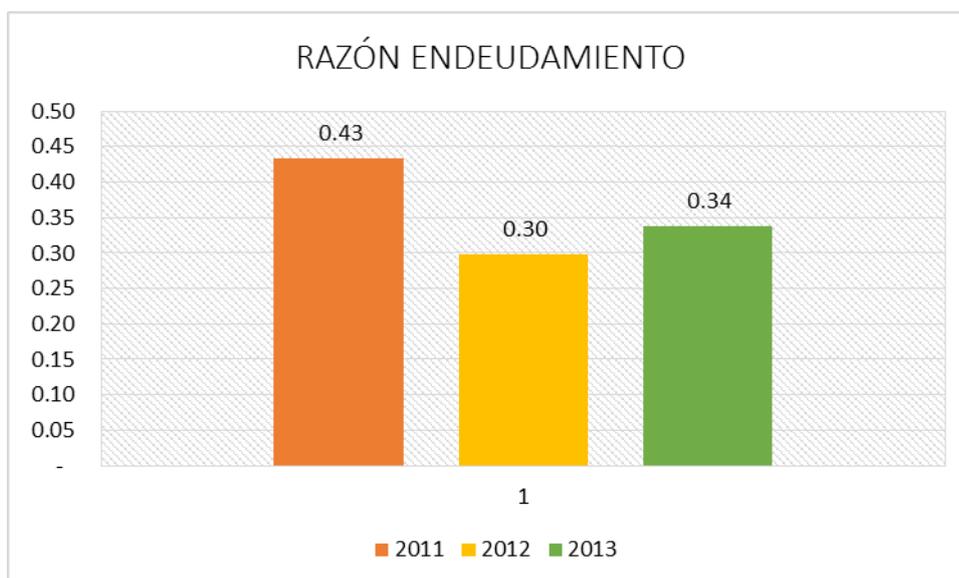
➤ **Razón de Endeudamiento Pasivo – Capital**

**Cuadro N° 17:** Razón de Endeudamiento Pasivo Capital

RATIOS		FÓRMULA
3.2 Razón Pasivo - Capital (Apalancamiento)		$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$
2011	2012	2013
$\frac{4,639,868}{10,698,528}$	$\frac{3,350,759}{11,256,781}$	$\frac{3,829,648}{11,327,560}$
0.43	0.30	0.34

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 34:** Razón de Endeudamiento Pasivo – Capital



Fuente: Elaboración Propia

Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. muestra un multiplicador de deuda de 0.43, 0.30 y 0.34 durante el 2011, 2012 y 2013 respectivamente, lo cual significa que por cada nuevo sol aportado por los dueños 0.43, 0.30 y 0.34 nuevos soles son aportados por los acreedores. Entre mayor sea el multiplicador de deuda, la empresa se beneficia del uso de ese dinero, sin

embargo, la empresa a largo plazo debe asegurarse en contar con un índice de liquidez suficiente que le permita pagar esta deuda a futuro; sin embargo la empresa no está en un alto grado de apalancamiento. Por otro lado, para los prestamistas, entre mayor sea el grado de apalancamiento de la empresa, mayor es el riesgo y por lo tanto aumenta el costo de la deuda; sin embargo la empresa en análisis en los 3 años de referencia, no se considera estar en un alto grado de apalancamiento, lo cual no tiene dificultad alta ante los prestamistas de haber alguna emergencia de préstamo.

#### D. INDICES DE RENTABILIDAD

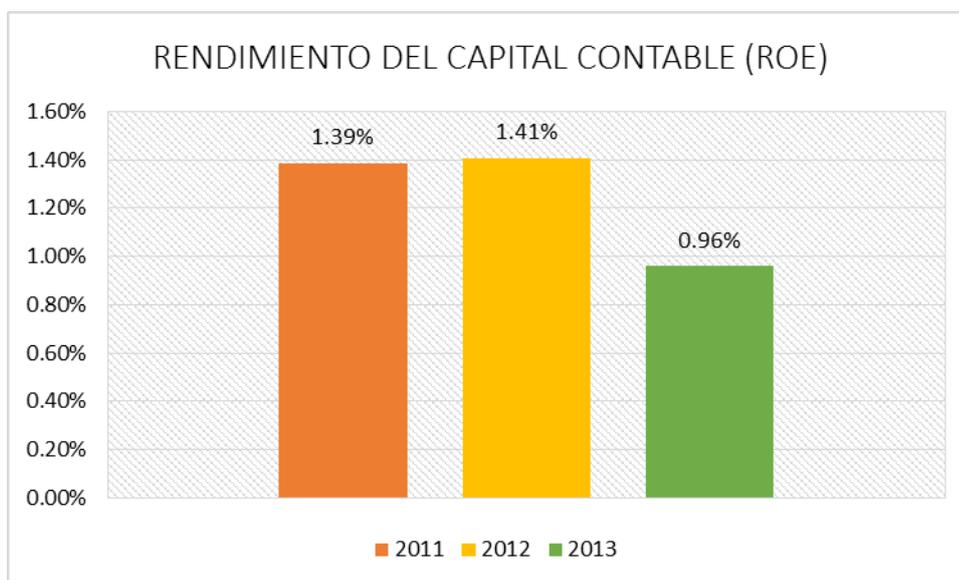
##### ➤ Tasa de Rendimiento del Capital Contable

**Cuadro N° 18:** Razón Rendimiento del capital contable - %

RATIOS	FÓRMULA		
4.1 Tasa de Rendimiento del Capital Contable (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta desp. de Intereses e Impuestos} * 100}{\text{Capital Contable}}$		
	2011	2012	2013
	$\frac{148,360}{10,698,528}$	$\frac{158,475}{11,256,781}$	$\frac{108,613}{11,327,560}$
	1.39%	1.41%	0.96%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 35:** Tasa de Rendimiento del capital contable - %



**Fuente:** Elaboración Propia

Este ratio manifiesta que la empresa logró una rentabilidad sobre su patrimonio del 1.39%, 1.41% y 0.96% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente por cada sol de los recursos propios.

La rentabilidad del patrimonio muestra la rentabilidad de los socios propietarios. Para el periodo 2011 la rentabilidad patrimonial exhibió 1.39%, para el siguiente año presenta un aumento mínimo a 1.41% en el 2012, pero para el 2013 aumenta pero no de manera progresiva siendo al de 0.96%; se espera que la toma de decisiones mejore este rendimiento para que aumente de un 5% para arriba.

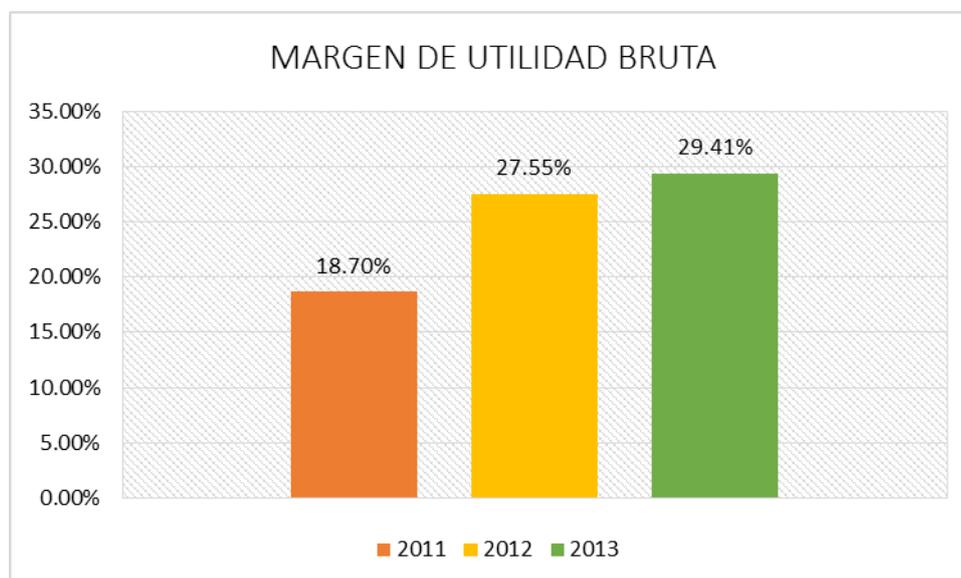
➤ **Margen Bruto de Utilidades**

**Cuadro N° 19:** Margen Bruto de Utilidades - %

RATIOS	FÓRMULA		
4.2 Margen Bruto de Utilidades	$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) * 100}{\text{Ventas}}$		
2011	2012	2013	
$\frac{3,091,236}{16,527,628}$	$\frac{5,143,006}{18,665,999}$	$\frac{4,593,974}{15,619,754}$	
18.70%	27.55%	29.41%	

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 36:** Tasa de Rendimiento del capital contable - %



Fuente: Elaboración Propia

La razón de margen de utilidad bruta nos indica que Enrique Cassinelli e hijos S.A.C. tuvo un margen bruto durante el 2011 de 18.70%, por cada sol de ventas, para el 2012 y 2013 este margen aumenta respectivamente a 27.55% y 29.41% de cada nuevo sol respectivamente.

Este indicador representa el margen de ganancia por cada nuevo sol de ventas antes de gastos, intereses e impuestos; este margen ha aumentado del 2011 al 2012 debido al incremento de las ventas, del 2012 al 2013 las ventas disminuyeron al igual que los costos de ventas por ello es que el margen no ha disminuido en cuanto al año anterior. Para los siguientes años deben manejar bien sus gastos y costos de ventas para poder obtener mayor utilidad.

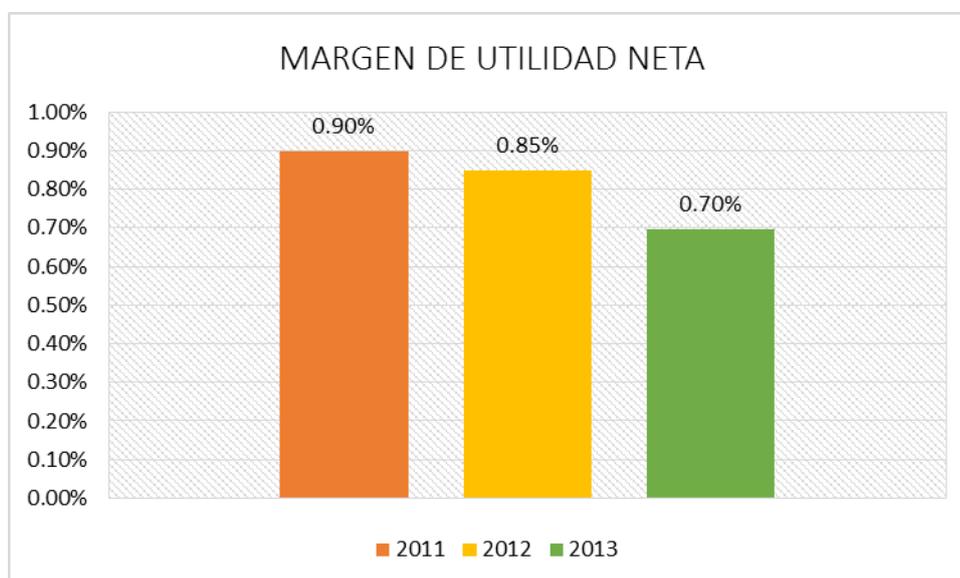
➤ **Margen Neto de Utilidades**

**Cuadro N° 20:** Margen Neto de Utilidades - %

RATIOS	FÓRMULA		
4.3 Margen Neto de Utilidades	$\frac{\text{Utilidad Neta desp. de Intereses e Impuestos} * 100}{\text{Ventas}}$		
	2011	2012	2013
	$\frac{148,360}{16,527,628}$	$\frac{158,475}{18,665,999}$	$\frac{108,613}{15,619,754}$
	0.90%	0.85%	0.70%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 37:** Margen de Utilidad Neta - %



**Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto al margen de utilidad neta podemos notar que la empresa presenta en el año 2011 una razón de 0.90%, esta razón está por debajo del estándar para una mediana empresa, lo que nos indica que además de los costos de ventas que hacen que disminuya el margen bruto, la empresa está pagando demasiados gastos e intereses, citando que de acuerdo a la razón de endeudamiento de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C para ese año su proporción de deudas de casi 43%, entonces se puede decir que la causa del bajo margen de utilidad neta es el relativo alto interés atribuible al uso de deudas de la empresa. En cuanto a los años 2012 y 2013, el margen de utilidad neta continua de bajada siendo de 0.85% y 0.70% respectivamente. Se recomienda que la empresa ponga especial cuidado para no aumentar sus gastos de operación porque están haciendo que bajen en vez que suban, poder detectar dichos gastos y poder tomar decisiones al respecto.

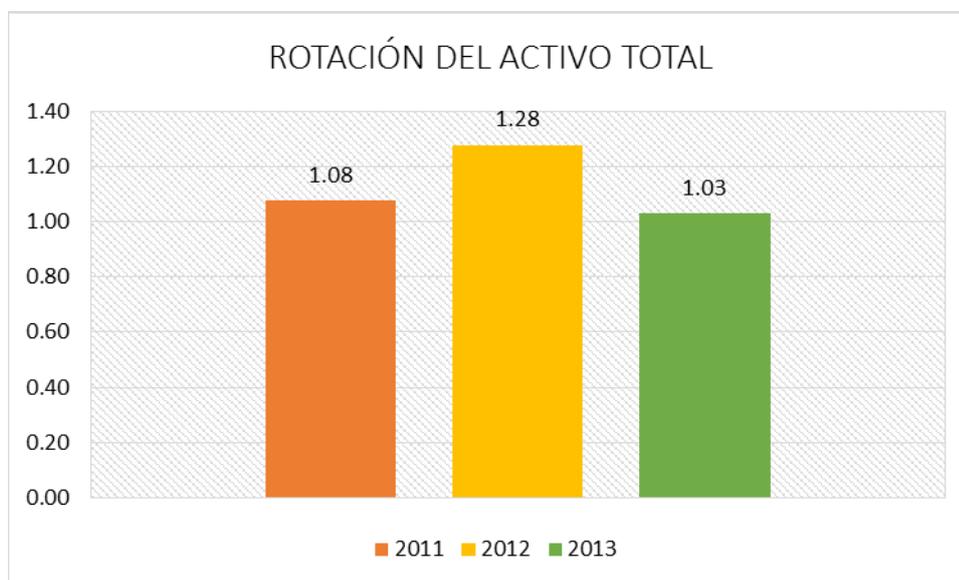
➤ **Rotación del Activo Total**

**Cuadro N° 21:** Rotación del Activo Total

RATIOS		FÓRMULA
4.4 Rotación del Activo Total		$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos totales}}$
2011	2012	2013
$\frac{16,527,628}{15,338,396}$	$\frac{18,665,999}{14,607,540}$	$\frac{15,619,754}{15,157,208}$
1.08	1.28	1.03

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 38:** Rotación del Activo Total



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al ratio de Rotación de Ventas sobre activos rentables de la empresa, en el 2011 fue de 1.08, en el 2012 registró 1.28 y para el 2013 1.03. Inferimos que los activos rentables de la empresa produjeron mayor renta en el año 2012; pero de manera general no llegando al promedio

considerable. En cuanto al indicador del año 2012 al 2013 bajó de 1.28 a 1.03, siendo este el más bajo de los años analizados, lo que quiere decir es que se han podido adquirir más activos de lo necesarios o que hay activos que no están generando valor para la empresa. Es importante poder detectar que activos no se están necesitando para operar, esto requiere de decisiones para analizarlos y poder aprovecharlos o desecharlos.

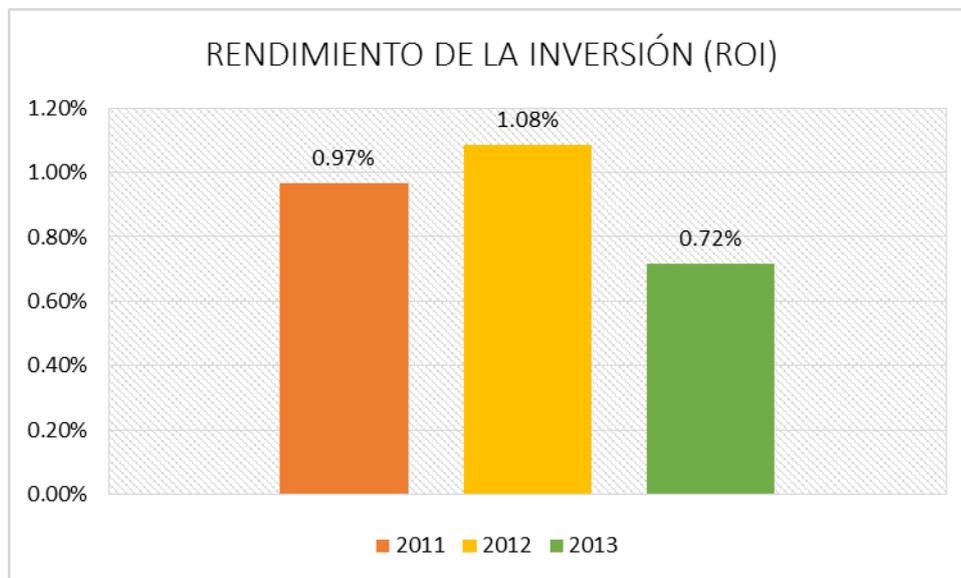
➤ **Rendimiento de la Inversión (ROA)**

**Cuadro N° 22: Rendimiento de la Inversión - %**

RATIOS	FÓRMULA		
4.5 Rendimiento de la Inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad Neta desp. de Intereses e Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$		
	2011	2012	2013
	$\frac{148,360}{15,338,396}$	$\frac{158,475}{14,607,540}$	$\frac{108,613}{15,157,208}$
	0.97%	1.08%	0.72%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 39:** Rendimiento de la Inversión - %



**Fuente:** Elaboración Propia

La rentabilidad de los activos muestra la rentabilidad de la inversión de los accionistas de la empresa. Para el periodo 2011 la rentabilidad de los activos exhibió 0.97%, es decir que la empresa ganó 0.97 centavos sobre cada nuevo sol de inversión en activos. En el 2012 aumenta la rentabilidad a un 1.08% o 1.08 soles por cada nuevo sol invertido; pero para el año 2013 aumenta este rendimiento pero en menos proporción que los años anteriores al de un 0.72%, o sea que la empresa gana 0.72 soles como retorno por cada nuevo sol de activos invertidos. Para una empresa productora y comercial, tienen una marca ya posicionada, por ende su rendimiento tiene que ser más alto, es necesario trabajar y aprovechar sus activos para mayores rendimientos.

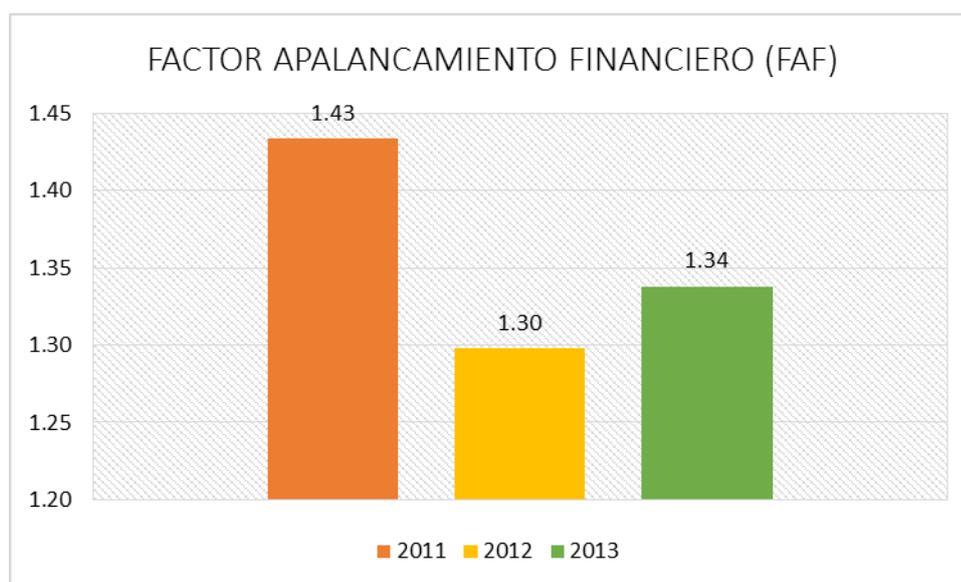
➤ **Factor de Apalancamiento Financiero (FAF)**

**Cuadro N° 23:** Factor de Apalancamiento Financiero

RATIOS		FÓRMULA
4.6 Factor del Apalancamiento Financiero (FAF)		$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$
2011	2012	2013
$\frac{15,338,396}{10,698,528}$	$\frac{14,607,540}{11,256,781}$	$\frac{15,157,208}{11,327,560}$
1.43	1.30	1.34

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 40:** Rendimiento de la Inversión - %



Fuente: Elaboración Propia

El factor de apalancamiento financiero (FAF) nos muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores, tiene mucha relación con la razón de solvencia, pues nos indica cuanto del activo total le pertenece a los dueños de la empresa.

Para los periodos 2011, 2012 y 2013 todo el activo total les pertenece a los terceros de la empresa en una razón de 1.43, 1.30 y 1.34 respectivamente.

➤ **Modelo DUPONT**

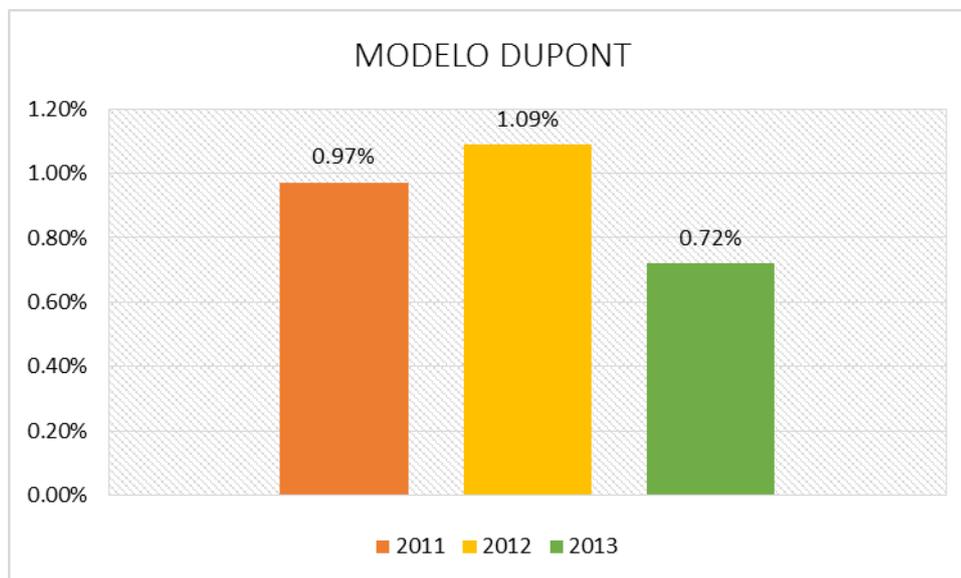
De acuerdo con la conformación del Modelo DUPONT, este relaciona primero el *margen de utilidad neta*, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con su rotación de *activos totales*, que indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. Es así que se realizó el análisis correspondiente a los años 2011, 2012 y 2013, con el fin de determinar el punto óptimo en el que la empresa obtendría una rentabilidad positiva.

**Cuadro N°24:** Modelo DUPONT - %

RATIOS	FÓRMULA		
4.7 Método DUPONT Margen Utilidad * Rotación en los activos totales	(Ingreso Neto / Ventas) * (Ventas / Activos Totales)		
	2011	2012	2013
	0.90% * 1.08	0.85% * 1.28	0.70% * 1.03
	0.97%	1.09%	0.72%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 41:** Análisis de la Rentabilidad Modelo DUPONT - %



**Fuente:** Elaboración Propia

En el 2011 la rentabilidad fue de 0.97%, este año la rentabilidad de la empresa se considera poco atractiva.

En el 2012 la rentabilidad fue de 1.09%, en relación con el año anterior aumentó de manera poco esperada, ya sea por una mejora en su administración de stocks o por su mejor manejo de costos y gastos; la rentabilidad de este año se sigue considerando poco atractiva.

En el 2013 la rentabilidad muestra una caída proporcional drástica, por lo que en este periodo se demuestra que si la empresa tuviera adecuadas políticas de gestión de inventarios y administración de sus costos y gastos, sería más rentable y eficiente.

### **E. RAZONES DE MERCADO**

Para estos ratios, teóricamente se mencionaban, que relacionan el valor de mercado de la empresa con el precio de mercado de sus acciones. Sin embargo, la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. no está registrada en la Bolsa de Valores; es por ello que este ratio no puede ser aplicado en este informe ya que parte de la fórmula requiere lo siguiente:

$$\text{Relación Precio / Ganancia} = \frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$$

Es así que Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. no pone acciones comunes al mercado para la Bolsa de Valores.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA**

De la presentación de los datos efectuado de los Estados Financieros de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. a través del Análisis Financiero y Económico, pronunciamos lo siguiente:

En el año 2011 con respecto a la situación financiera de la empresa se tiene que considerar primero lo referente a la Liquidez y a la capacidad de pago de la empresa, el Capital de Trabajo para los dos últimos años disminuyó en grave consideración de S/.50,605.00 a –S/.14,426.00 debido a la falta de inversión por parte de la empresa en su activo corriente: baja colocación en cuentas por cobrar, bajas existencias y su bajo nivel de caja. Este indicador se compara con el índice de la Prueba Ácida, mostrando también un descenso que indica que con sus activos corrientes (sin inventarios) no cuenta con la capacidad necesaria para cumplir todas sus obligaciones próximas; estos indicadores pueden ser corroborados con la liquidez inmediata, la cual también tiene un descenso del 2012 al 2013.

En lo referente a los indicadores de actividad tenemos que la rotación de inventarios del año 2011 fue de 10.49 veces, para el año 2012 incrementó a 17.60 veces, mostrando una considerable disminución a 10.32 veces para el 2013. Este desenvolvimiento indica que la empresa para el periodo 2012 tiene una alta rotación de sus inventarios, pues la empresa contó con más reservas necesarias para sus ventas, siendo este el motivo principal para tener el activo corriente en un elevado nivel de inventario en proporción al dinero en efectivo.

En cuanto a los índices de rotación muestra en parte lo mencionado en los ratios de liquidez, la poca tenencia de efectivo también se dio por la disminución en cuanto a la capacidad de convertir las cuentas por cobrar en dinero, véase que el ratio de cuentas por cobrar baja su promedio del 2012 al 2013. En la razón de Cuentas por Pagar encontramos una pequeña varianza del 2012 al 2013 que cumplen sus pagos pero con unos días promedio de extensión, lo que le permite a la empresa emplear ese dinero en operaciones emergentes o aprovechables.

En este mismo año 2013 en lo referente a sus índices de solvencia, la empresa muestra un aceptable nivel de apalancamiento, debido a que su activo total es financiado en un 25.27% por terceros; y a pesar de que la solvencia patrimonial aumentó en un 34% respecto a su situación del año anterior, la empresa presenta problema de endeudamiento y resulta manejable este nivel de deuda ya que tiene buenas posibilidades de seguir con un proceso de expansión.

Para la rentabilidad, la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. presenta razones poco atractivas para una mediana empresa con años de posicionamiento, ya que no maneja con efectividad sus deudas las cuales generan gastos financieros, además tiene activos que no generan utilidad. De los 3 años analizados las razones rentables muestran descenso para el

2013, lo cual requiere seguimiento para mejorar las decisiones en el 2014 y los siguientes años.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA A BASE DE RATIOS FINANCIEROS**

En el año 2013 con respecto a la situación económica se observó que la rentabilidad de la empresa no ha sido tan eficiente porque no se viene manejando sobre límites aceptables para el giro del negocio.

a) Rentabilidad de las Ventas

(Nos permite conocer la rentabilidad de la empresa en relación a las ventas netas). A Diciembre del 2013 se registró en el resultado del ejercicio un descenso con respecto al 2012, esto significa de 0.85% a 0.70% de beneficio neto.

b) Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

La capacidad de generar utilidades con el patrimonio para el año 2013 fue del 0.96%, que a pesar de que genera ganancias, es poco aceptable para una empresa con años en el mercado, además que presenta un descenso con respecto a los dos años anteriores.

c) El Margen de Utilidad Operativa para el año 2013 es del 2.67% lo que representa un resultado igual que el año 2011, debido a que los gastos de ventas y administración alcanzan niveles razonables dentro de la empresa en proporción a las ventas del periodo 2013.

## CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

- a. La política de estructura de precios y costos no responde ante el dinámico comportamiento de las variables económicas del entorno, ya que la adquisición de los insumos de la empresa se realizan en dólares y la venta de sus productos en Nuevos Soles. Con la subida del valor del dólar aumentan los costos de la empresa pero no sus precios de venta, teniendo como consecuencia que el margen de utilidad disminuya.
- b. La situación financiera de la empresa es desfavorable en cuanto a los gastos financieros que acarrea; y favorable en cuanto a la solvencia patrimonial, el patrimonio cubre las deudas a corto plazo y largo plazo.
- c. El margen de utilidad operativa es regular en el periodo de estudio, indicando que la gestión de la empresa no ha sido la adecuada.

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTAS PARA UNA MEJOR GESTION**

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTAS PARA UNA MEJOR GESTION**

- ❖ Empezando con la baja capacidad en el pago de sus obligaciones a corto plazo, estas pueden pagarse por medio de un préstamo bancario como deuda a largo plazo; de esta manera no tendría problemas en su liquidez para cumplir con pagos a proveedores sin la necesidad de adquirir varias deudas con diferentes tipos de intereses.
- ❖ Para el dinero prestado usado como capital de trabajo es empleado en la fabricación de productos en general; sin embargo existen productos con diferente grado de rotación; entonces es necesario evaluar la cantidad de dinero prestado, de esta manera ante más dinero sea de terceros es urgente recuperarlo lo antes posible con la fabricación de productos que tengan más rotación y den mayor margen de ganancias; clasificar el producto estrella y promoverlos, teniendo como resultado el retorno del dinero invertido.
- ❖ Implementar un sistema de pronto cobro efectivo de los créditos otorgados, ya que hay 24 personas de los cuales otorgan más de 4 créditos cada uno al día, y sólo una persona lleva el control en la oficina, es necesario que una persona ayude a que se agilice las cobranzas para que retorne el dinero. De otra manera es que se cambie la política de crédito exigido hasta 7 días.
- ❖ Concentrar estrategias de ventas a través de incentivos reales por medio de metas altas pero alcanzables, eso impulsa el desempeño de los vendedores, logrando así el incremento del ingreso por ventas. Pero dichas estrategias tienen que ser modernas e implementadas por el Gerente Comercial, siendo necesario con capacitaciones en Lima.

- ❖ Invertir en presupuesto de Publicidad en medios que empiecen atrayendo a clientes locales, que sean efectivos y posteriormente sean empleados continuamente a otras ciudades. Los actuales dueños tienen una manera cerrada en la publicidad, por ende no invierten en un área de Marketing; la visión para lograr las ventas esperadas van de la mano con estrategias de marketing logrando el posicionamiento del producto. La implementación del área de Marketing es fundamental y de suma urgencia.
  
- ❖ En cuanto al área de Producción, se señala que es un factor esencial para la entrega oportuna y abastecimiento de productos ante los pedidos de los clientes; sin embargo las máquinas antiguas hacen que detengan la producción por sus continuas fallas; estos inconvenientes tiene como resultado el registro de una pérdida de 8 mil cajas que se dejan de vender al mes, haciendo que el registro de ingreso por ventas no sea más alta, se pierden ventas y eso es de suma urgencia evitarlo.
  
- ❖ Siguiendo en el análisis de las propuestas para el área de Producción, que ante el problema de las pérdidas de ventas por falta de stock, es necesario la adquisición de nuevas maquinarias que no detengan la producción diaria, esto ayuda a la vez a reducir el personal de mano de obra. Para esto se ha realizado para este informe la investigación de maquinarias de producción, tales como mencionaremos a continuación:
  - La actual máquina etiquetadora de botellas emplea 22 obreros, con la adquisición de una nueva “máquina de etiquetado moderna de botellas”, cuesta alrededor de US \$40,000 por medio de la empresa proveedora SUMPORT, y emplearía sólo 8 obreros (Ver Anexo N° 03).

- Hay 16 obreros que colocan botella por botella a la máquina de llenado, con la adquisición de una “máquina de abastecimiento automático de botellas” invirtiendo US \$80,000 por medio de la empresa proveedora RYSON, se emplearían sólo 8 obreros (Ver Anexo N° 04).
  
- Para los jugos Líber hay una máquina de enfriamiento que emplea 14 obreros, con la adquisición de una nueva máquina “Túnel de Enfriamiento” invirtiendo un aproximado de US \$15,000 por medio de la empresa proveedora ILERFRED, se emplearían sólo 7 obreros (Ver Anexo N° 03).

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el presente trabajo y logrado los objetivos propuestos, en el análisis se llega a las conclusiones siguientes:

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. no realiza un análisis general de sus estados financieros todos los años; es así que se demostró que la aplicación del Análisis Económico Financiero a base del periodo 2011 – 2013 permite detectar los puntos débiles de la empresa para mejorar la toma de decisiones con la única finalidad de mejorar los resultados financieros. Este análisis entonces, permitió a que los directivos concienticen a mejorar sus estrategias en la toma de decisiones, las cuales se podrán ver mejorías en los siguientes periodos. Entonces se cumple el objetivo principal de este trabajo de investigación, porque con este análisis económico financiero mejorarán las decisiones para aumentar su liquidez por medio de un largo financiamiento, mayor rotación produciendo de manera más ordenada, solvencia más oportuna para financiarse en reinversión y como consecuencia de todo obtener mayor rentabilidad para el crecimiento de la empresa.
2. El perfil organizacional de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. está catalogada como mediana empresa, la cual se dedica a la producción, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas como gaseosas, agua de mesa y néctar de frutas. La empresa como única planta productora y distribuidora, se encuentra ubicada en la ciudad de Trujillo con más de 100 años de trayectoria y una plantilla laboral de 168 colaboradores. Así mismo, la empresa se encuentra en un continuo desarrollo de mercado desde su mercado local Trujillo hacia diferentes ciudades del Norte del País.
3. En el periodo evaluado, la situación económica y financiera de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. muestra márgenes brutos de 19%, 28% y 29%; márgenes netos de 0.90%, 0.85% y 0.70%, los cuales se consideran como no óptimos para una mediana empresa ya posicionada en el mercado; no obstante

la empresa tuvo un aceptable (aunque mucho por mejorar) nivel de rentabilidad de sus operaciones, expresado a través de algunas medidas sobre el uso de sus recursos de activo y patrimonio sobre ventas. La situación financiera de la empresa muestra mejor aceptabilidad, presentando un nivel de liquidez por mejorar ya que no cumplen con todas sus obligaciones de corto plazo de manera puntual; en cuanto a la rotación es buena en sus inventarios y aceptable en cuanto a la capacidad de tiempos para pagar a sus proveedores y cobrar a sus clientes; el índice de endeudamiento es moderado, ya que su razón deuda es normal y controlada entre un 22% y 30%; por último, los índices de rentabilidad muestran que por cada Nuevo Sol invertido con recursos propios son de 1.39%, 1.41% y 0.96% en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente. De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, estos resultados son de conocimiento por parte de la junta directiva de la empresa y la gerencia ya que realizan todos los años un análisis de ciertos ratios financieros, sin embargo no difunden los resultados a las áreas involucradas para trabajar de manera conjunta en mejorarlos.

4. Los bajos resultados de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. por la falta de un continuo análisis económico financiero permitieron concientizar que las decisiones tomadas el directorio y gerencia en los años 2011-2012 y 2013 no fueron muy acertadas; por lo que se determinó que las decisiones económicas y financieras deben ser implementadas en la medida que mejoren los resultados de los ratios financieros como meta entre un 15% y 20%, contrastando con los resultados financieros de los próximos dos años. Las medidas para que se logren mejores resultados abarcan desde tener en cuenta las decisiones que se tomaron hasta las que no se tomaron; pero cambiando las decisiones tomadas en los años analizados. Estas medidas de cambio de decisiones se describen de manera más detallada para cada categoría de razones financieras en las recomendaciones.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

Una vez elaborado el Análisis Económico Financiero, y teniendo claras las conclusiones, se pone en consideración las siguientes recomendaciones:

1. La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. debe realizar año a año el análisis económico financiero de manera completa, de esa manera pueden contar con información financiera en el tiempo debido, para que puedan realizar un diagnóstico financiero y así les permita desarrollar una planificación financiera a corto y largo plazo pero con decisiones implementadas de manera estratégica, con la finalidad de reflejar los movimientos previos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, así como los recursos permanentes que se desean obtener, y; que deberían cubrir las necesidades proyectadas, generando rentabilidad, optimizando sus recursos financieros y minimizando sus egresos.
2. Realizar evaluaciones estadísticas en cuanto a la participación de mercado y posicionamiento de los productos de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C frente a los productos sustitutos o competitivos de manera continua. De esta manera, los datos de la participación de mercado debe ser base para la implementación de estrategias de un plan de marketing, lo cual también es necesario que la empresa aperture un área de marketing con personal calificado para un relanzamiento publicitario de la marca.
3. Para mejorar los márgenes brutos, es necesario que las ventas sean más altas, para ello estrictamente no deben faltar insumos de producción para tener un inventario completo y abastecer todos los pedidos para ventas; por otro lado, el área de logística debe planificar de manera acertada las compras por cantidades significativas, de esta manera negocia con el proveedor adquiriendo insumos a menor costo. Para la rotación de inventarios, es necesario la continua comunicación entre la gerencia del área comercial con la jefatura del área de producción, con la finalidad de la producción oportuna

y puntual de productos con alta demanda; de esta manera mejorará la liquidez, la rentabilidad y disminuirá el apalancamiento financiero.

4. Ya que se logró concientizar el uso de manera más profunda del análisis económico financiero, es esencial que se reúnan y comuniquen las nuevas decisiones a los responsables de las áreas involucradas de manera conjunta, ya que hay decisiones que deben lograrse en grupo y no por partes; es importante comunicar al área lo que se desea lograr y no lo que debe hacer, ya que el trabajador conoce a fondo las salidas de su trabajo. Las medidas de cambio de decisiones, implican que deben cambiarse estratégicamente las decisiones tomadas en los años 2011 – 2012 y 2013, tales como:

- ✓ Para las razones de liquidez, la empresa no cumplía todas sus obligaciones de corto plazo a pesar de adquirir varios préstamos para cumplirlos, entonces el cambio de estrategia implica en que se debe adquirir un solo financiamiento pero de largo plazo, de esa manera podrá cumplir con todas sus obligaciones de corto plazo de manera inmediata. Por otro lado, incrementar los ingresos de ventas y disminuir los costos de producción; por medio de estrategias de ventas como la búsqueda de clientes mayoristas y estrategias de reducción de tiempos en producción que disminuyan sus costos.
- ✓ Para los índices de rotación, se debe priorizar la producción de artículos con mayor rotación, consigo tener los insumos suficientes para producir más de lo proyectado por si se presentan ventas imprevistas y evitar pérdidas de ventas por falta de stock.
- ✓ Para los índices de solvencia, las razones de endeudamiento deben cambiar en la medida que no sean por obligaciones de corto plazo, sino por inversión en maquinarias más productivas con previa evaluación de financiamiento.

5. Existen diversas sugerencias que ayudarán a la empresa en aumentar los ingresos y disminuir los egresos, para ello existen estrategias como: mejorar los precios de los productos si en caso aumentan los costos (como el aumento del dólar), desarrollar más mercados por medio de incentivos a distribuidores autorizados, desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción más económicos, obtener descuentos adicionales en la adquisición de bienes materiales a través de negociación directa, identificar ahorros en costos a través de sistemas de costos adecuados en los procesos de producción para que cuesten menos sin afectar la calidad del mismo, utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería e impresos, reducir el gasto anual de impuesto a la renta mediante una adecuada planificación tributaria que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria vigente, reducir las cuentas por cobrar mediante técnicas de descuento al precio a beneficio del cliente, reducir activos fijos vendiendo activos obsoletos que no generan valor, incrementar el apalancamiento financiero si el rendimiento de los activos es mayor al costo de la deuda, buscar nuevas fuentes de financiación con menores costos de financiación (emisión de bonos corporativos), obtener menos costos promedios de deudas que consiguen tasas de interés corporativas o preferenciales en los bancos del mismo grupo empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **TEXTOS**

- ✓ Acanda, M. Regatillo. (2006). *Metodología para realizar Análisis Económico Financiero en una Entidad Económica*. La Habana: Feliz Valera.
- ✓ Bolten. (1997). *Administración Financiera*. México: Limusa S.A.
- ✓ Brigham, S. B.-E. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Compañía Editorial Ultra S.A.
- ✓ DeMarzo, J. B.-P. (2008). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson Educación de México S.A.
- ✓ Demestre. (2002). *Técnicas para analizar Estados Financieros*. Madrid: PubliCentro.
- ✓ Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera - Décimo Primera Edición*. México: Pearson Educación de México S.A.
- ✓ Gonzales, C. A.-E. (2003). *Modelos Financieros en Excel*. México D.F: Grupo Patria Cultural S.A.
- ✓ Kennedy. (1994). *Estados Financieros*. México: Limusa S.A.
- ✓ Regatillo (1996). *Análisis Económico Financiero*. Diplomado en Finanzas. – México: Horizontes SA, 1996. p. 5.
- ✓ Velasquez, R. G. (1991). *Finanzas*. Colombia: Norma S.A.
- ✓ Westerfield. (2009). *Finanzas Corporativas*. México: The McGraw - Hill.
- ✓ Hellriegel, John Slocum. (2005). *Comportamiento Organizacional*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- ✓ Hernández. (2008). *Introducción a la Administración*. México: The McGraw - Hill.

## MEMORIA

- ✓ Memoria y Actas de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. (2011-2012-2013).

## REVISTAS

- ✓ BEBIDAS (2015) N° 1 Volumen 140

## SITIOS EN INTERNET

- ✓ Mendoza. (2009). *www.buenosenlaces.com*. Información sobre análisis de finanzas/  
[http://www.buenosenlaces.com/analisis\\_financiero.htm](http://www.buenosenlaces.com/analisis_financiero.htm)
- ✓ [www.conasev.gob.pe](http://www.conasev.gob.pe)
- ✓ GESTIOPOLIS: Análisis Económico Financiero.  
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduría/análisis-economico-financiero-en-lunas.htm> (Setiembre 2014)
- ✓ GOOGLE: Razones Financieras  
<http://www.monografias.com/trabajos87/razones-financieras/razones-financieras.shtml> (Noviembre 2014)
- ✓ YOUTUBE: Razones Financieras  
<https://www.youtube.com/watch?v=3DoxBIUAouY> (Noviembre 2013)
- ✓ YOUTUBE: Razones de Liquidez  
[https://www.youtube.com/watch?v=Lzx\\_cvP-7SA](https://www.youtube.com/watch?v=Lzx_cvP-7SA) (Octubre 2012)

- ✓ YOUTUBE: Razones de Rotación  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_JqsBoPIzlQ](https://www.youtube.com/watch?v=_JqsBoPIzlQ) (Octubre 2012)
  
- ✓ YOUTUBE: Razones de Endeudamiento  
<https://www.youtube.com/watch?v=8413QBwhNDk> (Agosto 2013)
  
- ✓ YOUTUBE: Método DUPONT  
<https://www.youtube.com/watch?v=LGMee9LrxyA> (Noviembre 2012)

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

### ENTREVISTA

#### Objetivo:

Determinar la utilidad de la herramienta de evaluación económico – financiero y su contribución a la toma de decisiones en la empresa Enrique Cassinelli e hijos S.A.C.

#### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuenta la empresa con un área que utilice métodos de evaluación económico financiero?
2. ¿Realizan todos los años análisis de ratios financieros? ¿Desde cuándo?
3. El análisis horizontal mide la gestión económico financiero en el tiempo?
4. ¿Las razones financieras determinan con exactitud la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa?
5. ¿Difunden los resultados del análisis económico financiero?
6. ¿Los ratios financieros aportan a la toma de decisiones?
7. ¿Considera en general que las decisiones tomadas entre los años 2011 – 2013 han sido las más adecuadas para la empresa?

## ANEXO N° 02

Detalle de Ventas en las 3 líneas de productos de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. por Formatos y Sabores:

### ➤ Rotación en la Línea de Gaseosas (cajas al mes)

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
<b>3.000 ML</b>	FRESA	214	8.73%
	NARANJA	192	7.83%
	PIÑA	109	4.45%
	CHAMPAGNE	682	27.83%
	SODA	395	16.12%
	KOLA	527	21.50%
	DORADA	332	13.55%
	<b>TOTAL</b>	<b>2,451</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
1°	CHAMPAGNE	682	27.83%
2°	KOLA	527	21.50%
3°	SODA	395	16.12%
4°	DORADA	332	13.55%
5°	FRESA	214	8.73%
6°	NARANJA	192	7.83%
7°	PIÑA	109	4.45%
	<b>TOTAL</b>	<b>2,451</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
<b>2.000ML</b>	FRESA	861	50.41%
	NARANJA	55	3.22%
	PIÑA	-	-
	CHAMPAGNE	448	26.23%
	SODA	189	11.07%
	KOLA	86	5.04%
	DORADA	69	4.04%
	<b>TOTAL</b>	<b>1,708</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
1°	FRESA	861	50.41%
2°	CHAMPAGNE	448	26.23%
3°	SODA	189	11.07%
4°	KOLA	86	5.04%
5°	DORADA	69	4.04%
6°	NARANJA	55	3.22%
7°	PIÑA	-	0.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>1,708</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
<b>1.500 ML</b>	FRESA	441	9.00%
	NARANJA	392	8.00%
	PIÑA	296	6.04%
	CHAMPAGNE	1,372	27.99%
	SODA	1,127	22.99%
	KOLA	784	15.99%
	DORADA	490	10.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>4,902</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
1°	CHAMPAGNE	1,372	27.99%
2°	SODA	1,127	22.99%
3°	KOLA	784	15.99%
4°	DORADA	490	10.00%
5°	FRESA	441	9.00%
6°	NARANJA	392	8.00%
7°	PIÑA	296	6.04%
	<b>TOTAL</b>	<b>4,902</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
<b>500 ML</b>	FRESA	7,719	15.39%
	NARANJA	5,013	9.99%
	PIÑA	4,992	9.95%
	CHAMPAGNE	8,724	17.39%
	SODA	10,128	20.19%
	KOLA	8,523	16.99%
	DORADA	5,060	10.09%
	<b>TOTAL</b>	<b>50,159</b>	<b>100.00%</b>

		Cajas al Mes	Porcentaje de Rotación
1°	SODA	10,128	20.19%
2°	CHAMPAGNE	8,724	17.39%
3°	KOLA	8,523	16.99%
4°	FRESA	7,719	15.39%
5°	DORADA	5,060	10.09%
6°	NARANJA	5,013	9.99%
7°	PIÑA	4,992	9.95%
	<b>TOTAL</b>	<b>50,159</b>	<b>100.00%</b>

<b>300 ML</b>	FRESA	3,072	16.63%
	NARANJA	2,760	14.94%
	PIÑA	1,789	9.68%
	CHAMPAGNE	896	4.85%
	SODA	3,202	17.33%
	KOLA	4,051	21.92%
	DORADA	2,707	14.65%
	<b>TOTAL</b>	<b>18,477</b>	<b>100.00%</b>

1º	KOLA	4,051	21.92%
2º	SODA	3,202	17.33%
3º	FRESA	3,072	16.63%
4º	NARANJA	2,760	14.94%
5º	DORADA	2,707	14.65%
6º	PIÑA	1,789	9.68%
7º	CHAMPAGNE	896	4.85%
	<b>TOTAL</b>	<b>18,477</b>	<b>100%</b>

➤ **Rotación en la Línea de Agua de Mesa (cajas y unidades al mes)**

<b>AGUA 625 ML</b>	CON GAS	2,120	6.56%
	SIN GAS	30,200	93.44%
	<b>TOTAL</b>	<b>32,320</b>	<b>100.00%</b>

1º	SIN GAS	30,200	93.44%
2º	CON GAS	2,120	6.56%
	<b>TOTAL</b>	<b>32,320</b>	<b>100.00%</b>

<b>AGUA 2.500 ML</b>	SIN GAS	<b>1,500</b>	<b>100%</b>
----------------------	---------	--------------	-------------

<b>AGUA 2.500 ML</b>	<b>1,500</b>	<b>100%</b>
----------------------	--------------	-------------

<b>BIDÓN</b>	7 LITROS	1,400	5.00%
<b>BIDÓN</b>	20 LITROS	26,600	95.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>28,000</b>	<b>100.00%</b>

1º	BIDÓN 20 Lts	26,600	95.00%
2º	BIDÓN 7 Lts	1,400	5.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>28,000</b>	<b>100.00%</b>

➤ **Rotación en la Línea de los Néctar Líber (cajas al mes)**

<b>1 LITRO</b>	MIXTO	5,150	91.96%
	DURAZNO	450	8.04%
	<b>TOTAL</b>	<b>5,600</b>	<b>100.00%</b>

1º	MIXTO	5,150	91.96%
2º	DURAZNO	450	8.04%
	<b>TOTAL</b>	<b>5,600</b>	<b>100.00%</b>

<b>300 ml</b>	MIXTO	11,700	90.00%
	DURAZNO	1,300	10.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>13,000</b>	<b>100.00%</b>

1º	MIXTO	11,700	90.00%
2º	DURAZNO	1,300	10.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>13,000</b>	<b>100.00%</b>

<b>240 ml</b>	MIXTO	4,200	88.42%
	DURAZNO	550	11.58%
	<b>TOTAL</b>	<b>4,750</b>	<b>100.00%</b>

1º	MIXTO	4,200	88.42%
2º	DURAZNO	550	11.58%
	<b>TOTAL</b>	<b>4,750</b>	<b>100.00%</b>

### ANEXO N° 03

Botella Máquina de etiquetado

#### Características y detalles

- 1: ducha de agua o spray tipo de esterilización, subir/descenso temperatura/presión muy precisa
- 2: pequeña cantidad de agua, ahorrar energía
- 3: diez pasos temperatura/ajustes de presión, hacer el control de la presión perfecta
- 4: SIMENS PLC y toca la pantalla, realiable y de fácil acceso
- 5: SUS304 material de buena calidad utilizado
- 6: la máquina entera Garantía de calidad 1-3 años
- 7: papel o grabadora de papel, impresión fácil distribución del calor para alimentos Admini Dept
- 8: instalación del envío capacitación del operador y la fábrica de usuario.

Aerosol Side



ANEXO N° 04



Descripción del Producto

**Bandas Transportadoras Espirales de Flujo Masivo**

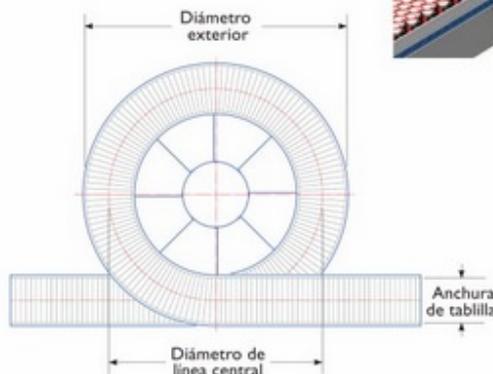
“Las Bandas Transportadoras Espirales de Flujo Masivo ahorran espacio”.

**Las Bandas Transportadoras Espirales de Flujo Masivo Ryson están diseñadas para manejar botellas, latas, vasos u otros envases similares, ya sean llenos o vacíos.**

Los productos son transportados ascendiendo o descendiendo en un flujo continuo. Las Bandas Transportadoras de Ryson ocupan un área de planta reducida que ofrece un ahorro considerable de espacio comparadas con los métodos de transporte convencionales.

Las Bandas Transportadoras Espirales de Flujo Masivo se basan en la probada y confiable tecnología de espirales Ryson. Solamente se necesita un motor, lo que equivale a ahorros substanciales en los controles y sistemas de integración. Todas las Bandas Transportadoras Ryson están diseñadas para un bajo mantenimiento y una vida útil prolongada. Muchas bandas transportadoras espirales operan durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Las Bandas Transportadoras Espirales de Flujo Masivo están equipadas con entradas y salidas tangenciales extendidas las cuales facilitan una fácil transferencia lateral a bandas transportadoras externas. Pueden suministrarse con tablillas de 12, 16 ó 20 pulgadas de ancho con capacidades de hasta 800, 1,200 ó 2,000 botellas o latas por minuto respectivamente. También se ofrecen en versiones de acero carbono, acero inoxidable, pintado pulverizado y para lavado con agua a presión.



Tipo	Diámetro exterior	Diámetro de línea central	Anchura de tablilla
1900-300	7'-7" (2300)	6'-3" (1900)	12" (300)
1900-400	7'-11" (2400)	6'-3" (1900)	16" (400)
2400-500	9'-10" (3000)	7'-11" (2400)	20" (500)

**ANEXO N° 05**

**Wp botella de Spray de refrigeración túnel para de llenado en caliente de la bebida**

