

T/657/D33P

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA
EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR
S.A.C.”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

INTEGRANTES:

LUIS MIGUEL DE LA CRUZ PACHECO
JOAB ZAMARCAN DE LA CRUZ HUAMANCONDOR
WILSON GIBAJA MAYHUIRE

Callao, Setiembre 2015

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. CPC LUIS ALBERTO BAZALAR GONZALES	PRESIDENTE
Mg. Ecom. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLON	SECRETARIO
Mg. CPC WALTER ZANS ARIMANA	VOCAL
Mg. CPC LAZARO CARLOS TEJEDA ARQUÍÑEGO SUPLENTE	MIEMBRO

ASESOR: CPC MANUEL FERNANDEZ CHAPARRO

N° de Libro: 01 N° Folio: 5.15

Acta de sustentación: 001-2015-02/FCC
002-2015-02/FCC
003-2015-02/FCC

Fecha de Aprobación de Tesis: 15.09.15

Nro. De Resolución para sustentación: 441-15-CFCC



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
Av. Juan Pablo II - 306 – Ciudad Universitaria – Bellavista-Callao
Teléfonos: 429-6101 - Telf. 429-3131 Fax: Anexo 107 Apartado Postal 138

Decanato

"DEGENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU"
"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD

Nº 441-15-CFCC
Bellavista, setiembre 10 2015.

El Consejo de Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional del Callao.

VISTOS, los Oficios Nº 059-2015-INICC/FCC de fecha 08 de setiembre del 2015, mediante el cual, el Director del Instituto de Investigación remite la propuesta de Jurado Evaluador para el Ciclo de Tesis 2015-02 para la titulación profesional por la modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis y, el Oficio Nº 092-2015-CGT/FCC/UNAC de fecha 08 de setiembre del 2015 del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables, informando la designación del Representante de dicha Comisión para las sustentaciones correspondientes al Ciclo de Tesis 2015-02;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución del Consejo Universitario Nº 043-2011-CU del 25/02/11 se aprueba el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado; y sus modificatorias Resoluciones de Consejo Universitario Nº 072-2011-CU, Nº 082-2011-CU, Nº 221-2012-CU, considerándose en el Art. 23º la titulación profesional por la modalidad de tesis en dos procedimientos: titulación sin ciclo de tesis, y titulación con ciclo de tesis;

Que, en los artículos 14º, 15º y 16º del indicado Reglamento se dispone lo concerniente a la designación del Jurado Evaluador para la titulación profesional por la modalidad de Sustentación de Tesis y, el Art. 41º dispone que el Representante es designado por el Consejo de Facultad a propuesta de la Comisión de Grados y Títulos;

Que, mediante Resolución Rectoral Nº 754-2013-R del 21 de agosto del 2013 se aprobó la "Directiva para la Titulación Profesional por la modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis en la Universidad Nacional del Callao", precisándose en el Capítulo X – De la Sustentación de la Tesis de Titulación, numerales 10.1; 10.2; 10.3 y 10.4 el desarrollo del acto de sustentación;

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad Nº 295-15-CFCC del 05/05/2015, se aprobó el Cronograma de Actividades del Ciclo de Tesis 2015-02, fijándose la sustentación de tesis para los días martes 15 y jueves 17 de setiembre del 2015;

Que, conforme al primer documento del visto, el Instituto de Investigación propone como Jurado Evaluador al Dr. CPC. Luis Alberto Bazalar Gonzales como Presidente, al Mg. Econ. Rogelio César Cáceda Ayllón como Secretario, al Mg. CPC. Walter Zang Arimana como Vocal y al Mg. CPC. Lázaro Carlos Tejada Arquifiego como Miembro Suplente; en tanto que, la Comisión de Grados y Títulos, en el segundo documento del visto, propone al Mg. CPC. Humberto Tordoya Romero como Representante de la Comisión;

Que, mediante Resolución Rectoral Nº 551-2015-R del 27 de agosto del 2015, se conforma el Consejo de Facultad de Ciencias Contables conforme a lo autorizado por la Asamblea Universitaria Transitoria mediante Resolución Nº 12-2015-AUT-UNAC del 13/08/2015, con vigencia hasta la elección y designación de los nuevos integrantes;

Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria de fecha 08 de setiembre del 2015 y en uso de las atribuciones concedidas al Consejo de Facultad en el Art. 180º del Estatuto de la Universidad Nacional del Callao;

RESUELVE:

- 1º **DESIGNAR EL JURADO EVALUADOR PARA LA SUSTENTACION DE TESIS DEL CICLO DE TESIS 2015-02** para la obtención del Título Profesional, que se llevará a cabo los días **MARTES 15 y JUEVES 17** de setiembre del 2015; integrando el Jurado los siguientes Profesores:



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
 Av. Juan Pablo II - 306 - Ciudad Universitaria - Bellavista-Callao
 Teléfonos: 429-6101 - Telf. 429-3131 Fax: Anexo 107 Apartado Postal 138

Decanato

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERU"
 "AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD
Nº 441-15-CFCC
 Bellavista, setiembre 10, 2015

Dr. CPC. LUIS ALBERTO BAZALAR GONZALES	-	Presidente
Mg. Econ. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLON	-	Secretario
Mg. CPC. WALTER ZANS ARIMANA	-	Vocal
Mg. CPC. LAZARO CARLOS TEJEDA ARQUIÑEGO	-	Miembro Suplente
Mg. CPC. Humberto Tordoya Romero	-	Representante de la Comisión de Grados y Títulos

- 2º Establecer que los Miembros del Jurado en su conjunto, son responsables de sus decisiones y calificaciones, las mismas que son irrevisables, irrevocables e inapelables en cualquier instancia, incluyendo el Consejo de Facultad y Consejo Universitario.
- 3º Disponer que el Secretario del Jurado, en estricto cumplimiento del numeral 10.4 del Capítulo X - De la Sustentación de la Tesis de Titulación de la Directiva para la Titulación Profesional por la modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis en la Universidad Nacional del Callao; redacte el Acta de Sustentación respectiva sobre el resultado de la Sustentación, la que será firmada por todos los miembros del Jurado, al final del acto de sustentación.
- 4º Transcribir la presente Resolución al Rector (e), Vicerrector Administrativo (e), Vicerrector de Investigación (e), Secretaría General, Órgano de Control Institucional, Instituto de Investigación, Secretaría del Decanato, Comisión de Grados y Títulos, Coordinador Académico del Ciclo de Tesis 2015-02, Miembros del Jurado Evaluador y Representante de la CGT/FCC y Miembros del Consejo de Facultad.

Regístrese y comuníquese.-



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

.....
 Dr. Roger H. Páez Huamán
DECANO

R. Páez



ACTA DE SUSTENTACION N° 001 -2015-02/FCC
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO

En Bellavista, Callao, Ciudad Universitaria, en la Facultad de Ciencias Contables siendo las 9:00 AM. horas, del día martes 15 de setiembre 2015, se reunieron los Miembros del Jurado Evaluador para la Sustentación de Tesis con Ciclo de Tesis 2015-02, profesores:

DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES.	: Presidente
MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN	: Secretario
MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA	: Vocal
MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO	: Miembro Suplente.

Previo lectura de la Resolución **N° 441-15-CFCC**, de fecha **10 de Setiembre del 2015**, de la designación del Jurado para la Sustentación de Tesis de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado y la "Directiva N° 012-2014-R, denominada "Directiva para la Titulación Profesional por la Modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis en la Universidad Nacional del Callao", aprobado con Resolución Rectoral N° 754-2013-R, del 21 de agosto, y su modificatoria N° 777-2013-R, del 29 de agosto del 2013; se inició el Acto de Sustentación invitando al Bachiller: **DE LA CRUZ PACHECO, Luis Miguel**; a la Sustentación de la Tesis titulada: **"EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C."**, Finalizada la Sustentación al bachiller absolvió las preguntas y observaciones formuladas por el Jurado Evaluador.

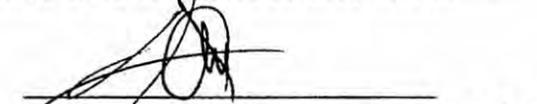
Seguidamente pasaron a deliberar y calificar la Tesis en privado, obteniendo como resultado el calificativo de 15 (BUENO) por **UNANIMIDAD**.

Por consiguiente, el Jurado acordó declarar APTO para optar el Título Profesional de Contador Público al Bachiller: **DE LA CRUZ PACHECO, Luis Miguel**; culminando la ceremonia de Sustentación de Tesis a las 9:45 horas del mismo día. Como constancia del acto, firmaron los miembros presentes del Jurado Evaluador para la sustentación de Tesis con **Ciclo de Tesis 2015-02**.

En conformidad firman, en Bellavista el día 15 del mes de Setiembre del 2015.



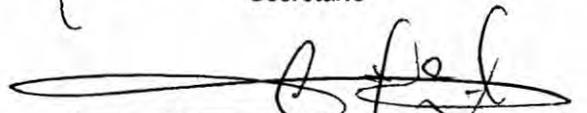
DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES
Presidente



MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN
Secretario



MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA
Vocal



MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO
Miembro Suplente



CICLO DE TESIS 2015-02

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

ACTA DE SUSTENTACION N° 003 -2015-02/FCC
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO

En Bellavista, Callao, Ciudad Universitaria, en la Facultad de Ciencias Contables siendo las horas, del día martes 15 de setiembre 2015, se reunieron los Miembros del Jurado Evaluador para la Sustentación de Tesis con Ciclo de Tesis 2015-02, profesores:

DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES.	: Presidente
MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN	: Secretario
MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA	: Vocal
MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO	: Miembro Suplente.

Previa lectura de la Resolución **N° 441-15-CFCC**, de fecha **10 de Setiembre del 2015**, de la designación del Jurado para la Sustentación de Tesis de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado y la "Directiva N° 012-2014-R, denominada "Directiva para la Titulación Profesional por la Modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis en la Universidad Nacional del Callao", aprobado con Resolución Rectoral N° 754-2013-R, del 21 de agosto, y su modificatoria N° 777-2013-R, del 29 de agosto del 2013; se inició el Acto de Sustentación invitando al Bachiller: **DE LA CRUZ HUAMANCONDOR, Joab Zamarcán**; a la Sustentación de la Tesis titulada: "**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.**", Finalizada la Sustentación al bachiller absolvió las preguntas y observaciones formuladas por el Jurado Evaluador.

Seguidamente pasaron a deliberar y calificar la Tesis en privado, obteniendo como resultado el calificativo de 15 (Quince) Por **UNANIMIDAD**.

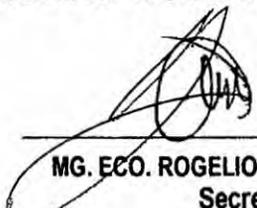
Por consiguiente, el Jurado acordó declarar apto para optar el Título Profesional de
(APTO / NO APTO)

Contador Público al Bachiller: **DE LA CRUZ HUAMANCONDOR, Joab Zamarcán**; culminando la ceremonia de Sustentación de Tesis a las ... 9:45 ... horas del mismo día. Como constancia del acto, firmaron los miembros presentes del Jurado Evaluador para la sustentación de Tesis con **Ciclo de Tesis 2015-02**.

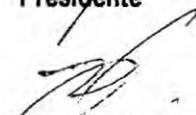
En conformidad firman, en Bellavista el día 15 del mes de Setiembre del 2015.



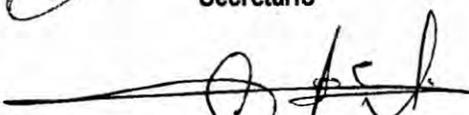
DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES
Presidente



MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN
Secretario



MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA
Vocal



MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO
Miembro Suplente



CICLO DE TESIS 2015-02

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

ACTA DE SUSTENTACION N° 002 -2015-02/FCC
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO

En Bellavista, Callao, Ciudad Universitaria, en la Facultad de Ciencias Contables siendo las 9:00 AM horas, del día martes 15 de setiembre 2015, se reunieron los Miembros del Jurado Evaluador para la Sustentación de Tesis con Ciclo de Tesis 2015-02, profesores:

DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES.	: Presidente
MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN	: Secretario
MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA	: Vocal
MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO	: Miembro Suplente.

Previa lectura de la Resolución N° 441-15-CFCC, de fecha **10 de Setiembre del 2015**, de la designación del Jurado para la Sustentación de Tesis de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado y la "Directiva N° 012-2014-R, denominada "Directiva para la Titulación Profesional por la Modalidad de Tesis con Ciclo de Tesis en la Universidad Nacional del Callao", aprobado con Resolución Rectoral N° 754-2013-R, del 21 de agosto, y su modificatoria N° 777-2013-R, del 29 de agosto del 2013; se inició el Acto de Sustentación invitando al Bachiller: **GIBAJA MAYHUIRE, Wilson**; a la Sustentación de la Tesis titulada: "**EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.**", Finalizada la Sustentación al bachiller absolvió las preguntas y observaciones formuladas por el Jurado Evaluador.

Seguidamente pasaron a deliberar y calificar la Tesis en privado, obteniendo como resultado el calificativo de 15 (BUENO) por **UNANIMIDAD**.

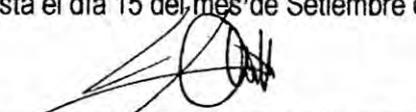
Por consiguiente, el Jurado acordó declarar APTO para optar el Título Profesional de
(APTO / NO APTO)

Contador Público al Bachiller: **GIBAJA MAYHUIRE, Wilson**; culminando la ceremonia de Sustentación de Tesis a las 9:45 horas del mismo día. Como constancia del acto, firmaron los miembros presentes del Jurado Evaluador para la sustentación de Tesis con **Ciclo de Tesis 2015-02**.

En conformidad firman, en Bellavista el día 15 del mes de Setiembre del 2015.



DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES
Presidente



MG. ECO. ROGELIO CESAR CACEDA AYLLÓN
Secretario



MG. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA
Vocal



MG. CPC. LÁZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO
Miembro Suplente

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres porque son forjadores de nuestras vidas, para que cada vez sigamos creciendo como personas ya que nos apoyan en cada momento de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud esta principalmente dirigida a Dios por la maravillosa dicha de la vida y por la salud que nos brinda.

Nuestra gratitud está dirigida principalmente a nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindan día a día, porque ellos siempre creen en nosotros y por estar presentes en cada circunstancia de nuestras vidas.

Agradecemos también a la Universidad Nacional del Callao por ser nuestra Alma Mater, lugar donde adquirimos grandes conocimientos y tenemos gratos recuerdos inolvidables.

Finalmente a nuestros profesores que nos inculcaron el profesionalismo desde el primer día de nuestra carrera universitaria, por la paciencia necesaria y por todas las lecciones académicas así como también lecciones de vida, las cuales valoramos mucho.

CARÁTULA	
REFERENCIA JURADO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
TABLAS DE CONTENIDO	
RESUMEN	
ABSTRACT	

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Identificación del Problema	9
1.2 Formulación del Problema	11
1.2.1 Problema general	11
1.2.2 Problemas específicos	11
1.3 Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación	12
1.5 Importancia	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes del estudio	15
2.2 Marco Histórico	25
2.3 Marco Legal	32
2.4 Marco teórico	34
2.5 Marco conceptual	107
III. VARIABLES E HIPÓTESIS	110
3.1 Definición de las variables	110
3.2 Operacionalización de las variables	111
3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas	113
3.3.1 Hipótesis general	113
3.3.2 Hipótesis Específicas	113
IV. METODOLOGÍA	114
4.1 Tipo de investigación	114
4.2 Diseño de la investigación	114

4.3 Población y muestra	114
4.3.1 Población.....	114
4.3.2 Muestra	114
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	116
4.4.1 Técnica.....	116
4.4.2 Instrumentos.....	116
4.5 Técnicas de procesamiento de datos	117
4.6Procesamiento estadístico y análisis de datos	117
V. RESULTADOS.....	118
5.1 Presentación de los resultados de las encuestas	118
5.2 Resultado Del Procedimiento Estadístico	146
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	161
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	161
6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares	164
VII. CONCLUSIONES.....	167
VIII. RECOMENDACIONES	169
IX.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	170
X. ANEXOS	173

TABLA DE CONTENIDOS

FIGURAS:

FIGURA N° 2.01 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
FIGURA N° 2.02 FASES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	29
FIGURA N° 2.03 FASES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	39
FIGURA N° 2.04 SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	73

TABLAS:

TABLA N° 2.01 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011- 2014.....	73
TABLA N° 2.02 ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	76
TABLA N° 2.03 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011- 2014 VARIACIÓN ABSOLUTA.....	86
TABLA N° 2.04 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 VARIACIÓN ABSOLUTA.....	87
TABLA N° 2.05 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 VARIACIÓN ABSOLUTA.....	89
TABLA N° 2.06 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 VARIACIÓN ABSOLUTA.....	90
TABLA N° 2.07 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 VARIACIÓN RELATIVA.....	91
TABLA N° 2.08 RATIOS FINANCIEROS EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. PERIODO 2011-2014.....	97
TABLA N° 5.01 CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN.....	118
TABLA N° 5.02 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN.....	120
TABLA N° 5.03 VISIÓN ELABORADA CON PARTICIPACION DE TODOS.....	122
TABLA N° 5.04 LA VISIÓN FUE EVALUADA DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS.....	124
TABLA N° 5.05 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA.....	126
TABLA N° 5.06 LAS POLÍTICAS ESTAN EN RELACIÓN CON LA VISIÓN Y MISIÓN.....	128
TABLA N° 5.07 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	130
TABLA N° 5.08 INFORMACIÓN CONTABLE SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.....	132
TABLA N° 5.09 ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA SITUACIÓN FINANCIERA REAL DE LA EMPRESA.....	134
TABLA N° 5.10 ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA LOS RESULTADOS REALES DE LA EMPRESA.....	136
TABLA N° 5.11 CREE QUE LA EMPRESA NO TIENE CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES.....	138
TABLA N° 5.12 CREE QUE EL NIVEL DE ACTIVIDAD Y EFICACIA DE LA EMPRESA CON LA CUAL SE HA UTILIZADO LOS RECURSOS ES DEFICIENTE.....	140
TABLA N° 5.13 EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA E SALTO.....	142

TABLA N° 5.14	CREE QUE LA EMPRESA NO POSEE LA CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES.....	144
TABLA N° 5.15	INEXISTENCIA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	148
TABLA N° 5.16	INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD.....	148
TABLA N° 5.17	RESULTADO DE RENTABILIDAD DE ACTIVOS.....	149
TABLA N° 5.18	RESULTADO DE RENDIMIENTO DE CAPITAL.....	149
TABLA N° 5.19	RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD NETA.....	150
TABLA N° 5.20	RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	150
TABLA N° 5.21	RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....	150
TABLA N° 5.22	PRUBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS GENERAL.....	151
TABLA N° 5.23	CORRELACIÓN SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS GENERAL.....	151
TABLA N° 5.24	RATIOS DE GESTIÓN (EFICIENCIA).....	153
TABLA N° 5.25	RATIOS DE GESTIÓN RESULTADOS.....	154
TABLA N° 5.26	PRUEBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.....	155
TABLA N° 5.27	CORRELACIÓN SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.....	155
TABLA N° 5.28	RATIOS DE GESTIÓN PERIODO 2011-2014.....	157
TABLA N° 5.29	RATIOS DE GESTIÓN VARIACIÓN/RESULTADO PERIODO 2011- 2014.....	158
TABLA N° 5.30	PRUEBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.....	159
TABLA N° 5.31	CORRELACIÓN DE SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.....	159

GRÁFICOS:

GRÁFICO N° 2.01	RATIO DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	98
GRÁFICO N° 2.02	RATIO DE CAPITAL DEL TRABAJO 2011-2014.....	99
GRÁFICO N° 2.03	RATIO DE SOLVENCIA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	100
GRÁFICO N° 2.04	RATIOS DE CALIDAD DE DEUDA A LARGO Y CORTO PLAZO 2011-2014.....	102
GRÁFICO N° 2.05	RATIO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	103
GRÁFICO N° 2.06	RATIOS DE ROS, MUB Y MUO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	104
GRÁFICO N° 2.07	RATIO DE GESTION DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	105
GRÁFICO N° 2.08	RATIO DE ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014.....	106
GRÁFICO N° 5.01	CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN.....	117
GRÁFICO N° 5.02	CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN.....	120
GRÁFICO N° 5.03	VISIÓN ELABORADA CON PARTICIPACION DE TODOS.....	122
GRÁFICO N° 5.04	LA VISIÓN FUE EVALUADA DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS.....	124
GRÁFICO N° 5.05	CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA.....	126
GRÁFICO N° 5.06	LAS POLITICAS ESTAN EN RELACIÓN CON LA VISIÓN Y MISIÓN.....	128
GRÁFICO N° 5.07	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	130
GRÁFICO N° 5.08	INFORMACIÓN CONTABLE SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.....	132

GRÁFICON° 5.09	ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA SITUACIÓN FINANCIERA REAL DE LA EMPRESA.....	134
GRÁFICON° 5.10	ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA LOS RESULTADOS REALES DE LA EMPRESA.....	136
GRÁFICON° 5.11	CREE QUE LA EMPRESA NO TIENE CAPACIDAD PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES.....	138
GRÁFICON° 5.12	CREE QUE EL NIVEL DE ACTIVIDAD Y EFICACIA DE LA EMPRESA CON LA CUAL SE HA UTILIZADO LOS RECURSOS ES DEFICIENTE.....	140
GRÁFICON° 5.13	EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA ES ALTO.....	142
GRÁFICON° 5.14	CREE QUE LA EMPRESA NO POSEE LA CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES.....	144

RESUMEN

Las empresas en la actualidad de diferentes sectores en el Perú y en el mundo analizan continuamente la situación actual y del pensamiento, orientado al futuro el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr objetivos estratégicos. Bajo este escenario el estudio llevado a cabo planteó determinar si la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. incrementa sus utilidades con la implantación de un Planeamiento Estratégico, mediante el alcance del Índice Óptimo de la Rentabilidad, el cual demuestra en qué medida pueden ser alcanzado. El objetivo del presente trabajo de investigación consistió en determinar la incidencia del Planeamiento Estratégico en la Rentabilidad. Así mismo, otro objetivo fue en determinar la incidencia de la Rentabilidad en la eficiencia y eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. La muestra corresponde a 88 empleados de las áreas administrativas de la empresa ubicada en las oficinas de Santa Anita. El desarrollo del trabajo se realiza a través de un enfoque cuantitativo, de nivel aplicativo, no es experimental. Los instrumentos utilizados son información contable y cuestionario estructurado. Se aplicaron procedimientos estadísticos Alfa de Cronbach, Chi Cuadrado y Coeficiente de Correlación de Spearman. Dentro de la investigación, se concluye que la empresa no cuenta con un Planeamiento Estratégico y que con la implementación de la misma, la Rentabilidad aumentaría.

Palabras claves: Planeamiento, Estrategia, Rentabilidad, Eficacia, Eficiencia.

ABSTRACT

Companies today from different sectors in Peru and the world continually analyze the current situation and thought, future-oriented which generates information for decision-making in order to achieve strategic objectives. Under this scenario the proposed study conducted to determine if the company Transportes Cruz del Sur SAC increases profits by implementing strategic planning, by achieving optimal Profitability Index, which shows how far they can be reached. The objective of this research was to determine the incidence of Strategic Planning in Profitability. Likewise, another objective was to determine the incidence of profitability in the efficiency and effectiveness of the company Transportes Cruz del Sur S.A.C. The sample is 88 employees of the administrative areas of the company located in the offices of Santa Anita. The development work performed by a quantitative approach, the application level, there is experimental. The instruments used are accounting and structured questionnaire. Cronbach's alpha statistical procedures, Chi Square and Spearman's rank correlation coefficient were applied. During the investigation, it is concluded that the company does not have a strategic planning and the implementation thereof, the yield increase.

Keywords: Planning, Strategy, profitability, effectiveness, efficiency.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

El Planeamiento Estratégico es un tema que surgió desde tiempos remotos de la historia que se ha venido aplicando para alcanzar los diferentes objetivos empresariales y planificar las acciones futuras para alcanzar lo deseado.

Alfred D. Chandler (1962) basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer (1978) en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeamiento estratégico y la de implementación del planeamiento estratégico.

El concepto de Planeamiento Estratégico siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

El Planeamiento Estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Ante la competitividad empresarial a nivel mundial se ha visto necesario a que las empresas cuenten con un planeamiento estratégico que se constituya como una pieza fundamental en la competitividad empresarial, sin embargo muchas de las empresas en nuestro país no cuentan con un Planeamiento Estratégico y esto conlleva a que no estén lo suficientemente preparados para afrontar los problemas o situaciones propias del mundo de los negocios y de la tecnología que crece día a día.

La empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C., en el cual se realiza el presente estudio, hasta el año 2012 contaban con una utilidad contable y tributaria, posteriormente para el año 2013 hubo una pérdida contable y tributaria y para el año 2014 existió una utilidad contable y una utilidad tributaria, por ende, existe una incertidumbre en cuanto a los resultados de los Estados Financieros, esto debido a que no cuenta con un

Planeamiento Estratégico que le permita prever y proyectar resultados positivos de manera constante con la mayor seguridad posible.

La empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. carece de un Planeamiento Estratégico basándose en un análisis interno como también externo cuyo objetivo sea maximizar la Rentabilidad de la empresa. No cuenta con un Planeamiento Estratégico que esté enfocado en la medición de la Rentabilidad, lo cual conlleva a que la toma de decisiones de la gerencia no sea la más óptima posible para la empresa.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

- ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico incide en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?

1.2.2 Problemas específicos

- 1) ¿En qué medida la Gestión incide en la eficiencia de la Empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?
- 2) ¿En qué medida la Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar de qué manera el Planeamiento Estratégico incide en la Rentabilidad la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Determinaren qué medida la gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

- 2) Determinar en qué medida la Gestión incide en la Eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

1.4 Justificación

La elaboración y ejecución del presente proyecto de investigación se justifica en base a las siguientes razones:

Por su naturaleza y magnitud existen investigaciones orientadas al Planeamiento Estratégico, pero ninguno ha sido aplicado a un Principal Contribuyente (PRICO).

Las fuentes bibliográficas existentes solo mencionan los procedimientos y aplicación del Planeamiento Estratégico, pero no se basan en la rentabilidad desde el punto de vista financiero o económico.

La elaboración de un Planeamiento Estratégico permitirá a la Gerencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. guiarse y enfocarse hacia donde quiere posicionarse la empresa. Permitirá delinear y enfocarse de una manera ordenada con sus políticas u objetivos.

El presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de implementar un Planeamiento Estratégico en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C., ya que éste permitirá que los objetivos, estrategias y metas que se plantee la gerencia, no estén basados únicamente en lo que a simple vista se ve mejor, sino basado en la realidad de la empresa y en su entorno, para que de esta manera las decisiones que se puedan tomar no afecten la rentabilidad de la misma.

1.5 Importancia

El mundo empresarial va creciendo a pasos agigantados, el tomar una decisión precipitada nos puede jugar muy en contra, ya que para que una organización tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para alcanzarlo, para ello el Planeamiento Estratégico ayudará a fijar la dirección y apuntar a los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establecer un curso de acción para alcanzarlos. Ya que una de

las principales causas del fracaso empresarial es debido a no tener un Planeamiento Estratégico bien fundamentado y bien implementado, pues si una empresa o negocio tienen poca idea de hacia dónde pretenden dirigirse es seguro que vagará sin rumbo y estará destinada al fracaso.

Es muy importante entender esto, ya que al permitir desarrollar y tomar en cuenta un Planeamiento Estratégico, ayudará a la toma de decisiones más acertadas, para lograr de ésta manera que la empresa logre llegar a ser lo suficientemente rentable y una gran ventaja es que, obliga de una u otra forma a los ejecutivos a ver el Planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que sus acciones diarias los acerquen cada vez más a las metas que han planificado.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Como resultado de la búsqueda de información bibliográfica se han encontrado antecedentes relacionados a la presente investigación, los cuales se encuentran en trabajos de investigación (Tesis) tales como:

(CANO DEL CASTILLO & CIFUENTES SALAZAR, 2011) "***Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.***" Para optar al Título de Administrador de Empresas – Universidad de Salle – Bogotá Colombia

El presente trabajo realiza una investigación analizando a la empresa Disempack Ltda. La cual presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman de decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa. La dificultad para la prevención de eventos futuros. Según el análisis realizado se observa la falta de implementación de un plan estratégico.

En la cual llegan a las siguientes conclusiones:

- La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.

- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudarán a que la empresa lleguen a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- El hecho de que en las proyecciones financieras se obtuvieran resultados de viabilidad para el proyecto, permite justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencial.
- Los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

(ALBERCA LUDEÑA & RODRÍGUEZ LEÓN, 2012) "**Incremento de rentabilidad en la empresa EL CARRETE**" Para obtener el Título de Ingeniero en Finanzas – Universidad Central del Ecuador – Quito Ecuador

En el presente la empresa El Carrete ha venido sobrellevando un bajo nivel de rentabilidad, esto se debe a que dicho negocio carece de políticas de planificación financiera, contables y económicas debido a una escasa

planificación que imposibilita que se cumpla los procesos adecuados de la administración conllevando a una débil estructura organizacional lo cual es fundamental para el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

En la cual llega a las siguientes conclusiones:

- Se identificó las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar al máximo para contribuir con el desarrollo de la empresa eliminando las debilidades y amenazas
- El estudio de mercado contribuyó a identificar el lugar que inicie su actividad económica la nueva sucursal permitiendo a los consumidores finales o al por mayor puedan acceder fácilmente a adquirir los productos que ellos requieran
- Los criterios de evaluación financiera utilizados presentan resultados favorables, lo cual indica que determinan la viabilidad del proyecto, bajo los criterios utilizados, es aceptable desde el punto de vista financiero ya que el tiempo de recuperación de la inversión es de 2 a 5 años.
- Los flujos de efectivo de la inversión proyectan resultados positivos, los mismos que determinan la viabilidad del proyecto; de igual manera se observa en el estado de resultados consolidado el incremento de rentabilidad lo cual es favorable desde el primer año.

(PEREIRA BURGOS, 2012) "**Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la Empresa Ingelcas y Cía. LTDA.**" Para optar por el Título de Administrador de Empresas – Cartagena Colombia.

El no gestionar la planeación estratégica en su justa proporción ha propiciado una serie de inconvenientes como los son el carecer de bases y supuestos estratégicos con los que se pueda definir un escenario probable y razonable sobre el cual se puedan tomar decisiones y acciones de calidad, trayendo como consecuencia no solo la pérdida de oportunidades de negocios, por la difusa claridad que en ocasiones se percibe al mercado y su potencial, sino también por carecer de elementos que puedan definir si se puede su ventaja competitiva en el mercado y frente a sus competidores; por otro lado y sin menos importancia también por la falta de esta correcta planeación no se pueden precisar con claridad las oportunidades que pueden brindar otros segmentos del mercado sin atender y que sin lugar a dudas pueden aprovecharse, por ultimo no hay bases para diseñar la introducción hacia nuevos mercados, tampoco para el diseño de nuevos servicios y el mejoramiento de los actuales, en cuestiones comerciales, puesto que las encuestas de satisfacción no brindan la suficiente retroalimentación para ello.

En la cual llega a las siguientes conclusiones:

- Considerar el desarrollo de un plan estratégico, en este caso para INGELCAS Y CIA LTDA, deja claro, como el estudio de elementos inherentes a una organización (su entorno y todos aquellos factores que lo rodean y alteran el curso natural de la misma), son escenarios, latentes, trascendentales e influyentes en cada momento de cualquier organización.
- INGELCAS Y CIA LTDA empezó con un diagnóstico estratégico, el cual le permitió conocer el estado actual de la empresa. Dejando clara la descripción, por medio del análisis de los factores ambientales (económico, político-legal, tecnológico, demográfico) se identificó cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes, y a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), se lograron ver las fortalezas y debilidades que se manejan, permitió crear un direccionamiento estratégico, con objetivos corporativos, que le permiten mejorar la gestión estratégica de la empresa al ampliar y precisar la información que el sistema de gestión de calidad de la empresa necesita para llevar a cabo el objeto de los procesos gerenciales con los que se puedan aprovechar las oportunidades de mejora y la puerta de entrada al mercado cambiante y existente en el que se mueve la empresa.
- También se dejó por sentado la relevancia que tienen aspectos vitales en la planeación estratégica como los son, la formulación y alineamientos de las estrategias, pasos esenciales que facilitan la

creación de planes y el diseño de un mapa, que facilitar la visión de lo que se quiere, como se debe hacer y qué camino seguir, una guía didáctica que permita a cada integrante de la compañía ubicarse en contexto y sentirse identificado con el propósito.

(REVILLA FERNÁNDEZ, 2010) "***Planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco***" Para optar por el grado de Magister en gestión de patrimonio Cultural – Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima Perú

El presente trabajo da a conocer la problemática que ha generado el crecimiento del turismo nacional e internacional en el Cusco, genera fuente de ingresos y dinamiza la economía local y nacional. Machupicchu y Camino Inka son dos productos turísticos – culturales que generan casi el total de los ingresos del Instituto Nacional de Cultura Cusco; es más, en los últimos años han generado un considerable flujo de ingresos que no ha sido optimizado adecuadamente. Por lo que no existe un direccionamiento a través de un modelo de Planeamiento Estratégico Institucional, que determine el rumbo mediante la determinación y cumplimiento de políticas de generación y uso eficiente y eficaz de los recursos; que coadyuve a una adecuada Gestión del Patrimonio Cultural.

La cual tiene las siguientes conclusiones:

- La institución tiene limitaciones organizativas y no responde al elevado crecimiento financiero que ha desequilibrado la



organización; haciendo cada vez más lentos los sistemas administrativos, existe carencia de infraestructura y equipos que posibilite optimizar los servicios que presta dicha institución.

- A nivel regional existe enorme riqueza del patrimonio cultural expresado en patrimonio material e inmaterial, motivo por el cual cuenta con un flujo turístico creciente de visitantes, que está generando un crecimiento de visita de turistas a los otros monumentos arqueológicos que no es el tradicional (Machupicchu); como Choquequirao, Raqchi, Moray, que tienen una capacidad de carga suficiente para albergar mayor número de visitantes.
- Existe ineficacia e ineficiencia en el uso de los recursos financieros, ya que los saldos de balance que son cifras importantes, son improductivos debido a que no generan intereses.

(ESPINOZA ALTAMIRANO, 2013) ***“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”*** Para optar el Grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial – Universidad Nacional de San Marcos – Lima Perú.

La investigación realizada se orienta al sector de empresas de seguridad y vigilancia privada, y su estudio es específicamente en tres grandes empresas de Lima Metropolitana: G4S, Prosegur y Seguritas. El objetivo es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de dichas empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- El uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú los resultados fueron: G4S 58, PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos respectivamente. Que representan el 68%, 62% y 60% respecto al máximo que es de 85 puntos. Lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa.
- En cuanto a la rentabilidad de acuerdo a la investigación realizada para los años 2008, 2009 y 2010, las empresas de seguridad han obtenido utilidades netas crecientes, siendo mayor en el año 2010, tal como puede 156 observarse en la

Cía. de Seguridad Prosegur S.A. cuya utilidad fue de US\$ 14,595 en miles.

- Se muestra que la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.
- Se concluye que si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

(BRICEÑO CORONEL, 2014) "***Aplicación de las técnicas de análisis financiero como base para definir políticas económicas y financieras de la empresa Cartavio S.A.A.***" Para optar el Título de Contador Público – Universidad Nacional de Trujillo – Trujillo Perú.

El presente trabajo ofrece un diagnóstico de la situación financiera-económica y del manejo administrativo empresarial de la Empresa Cartavio S.A.A., se ha elaborado también un análisis del entorno de la empresa. En el ambiente interno se encuentran los factores que determinan el buen desempeño de la empresa, pudiendo ser una fortaleza o debilidad, y en el ambiente externo se encuentran las variables que se dan alrededor de la empresa y que desde el principio hasta el final

los factores concurrentes en el resultado de negocio no lucrativo de la empresa, teniendo como base los Estados Financieros del año 2011 y 2012 para la formulación del diagnóstico y el análisis financiero. Tendencias comparaciones verticales y horizontales, y ratios. Para la toma de decisiones.

Llegando a las conclusiones:

- La aplicación de las técnicas de análisis financiero sirven como base en cuanto a aplicación de técnicas porque permite determinar las políticas económicas y financieras de la empresa Cartavio S.A.A. a través del desarrollo de las técnicas de análisis vertical, horizontal y ratios facilitando la toma de decisiones en la empresa.
- Los resultados de la evaluación económica y financiera de la empresa Cartavio S.A.A. por los períodos de estudio resultan favorable a la empresa porque muestran una tendencia que razonablemente se ajusta a sus políticas económicas y financieras en el entorno de la economía regional y nacional.
- La utilización de las técnicas de análisis económico y financiero proporcionan un resultado óptimo y así mismo logra eficientes políticas en ventas, políticas de calidad que conllevan al buen rendimiento de la empresa Cartavio S.A.A.

2.2 Marco Histórico

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(ANON, 2008) ESTRATEGIA (Raíces etimológicas) Griego *stategos* = “Un general” = > “ejército”, *acaudillar*. Verbo griego *stategos* = “*planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos*”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

Estrategia Global:

Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo"

Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

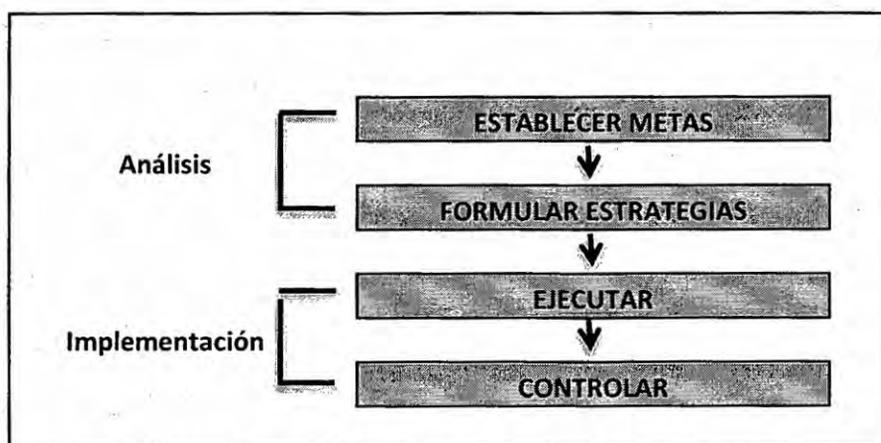
En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Henry Mintzberg: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

FIGURA N° 2.01
PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-strategica#scribd>
ELABORACIÓN: Propia

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

En la Década de los 80' Surgió el "Portafolio de Inversiones", donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.

Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos y mejorados.

En la década de los 90' se buscaba generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios. El plan estratégico comprendía diferentes opciones dependiendo de la posición de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

FIGURA N° 2.02
FASES DEL HISTORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

<u>FASES</u>			
DECADA DEL 60'	DECADA DEL 70'	PRINCIPIOS 80	DECADA DE LOS 90
Planeación para un periodo-estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rentables • Desnormalización y privatización • Mercados mundiales
<i>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</i>			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explicitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta gerencia está a cargo de la estrategia Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías.	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas comparativas.
<i>Principales técnicas por década</i>			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado.	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Creación de escaños competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explicitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de liderazgo. Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de diferencias.

FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-strategica#scribd>
ELABORACIÓN: Propia

¿Qué es Planificación Estratégica?

PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Lo que NO es Planificación Estratégica:

- ✓ Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- ✓ No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)
- ✓ PE. Va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio

adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

- ✓ No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- ✓ Una empresa de éxito revisa sus PE. En forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante
- ✓ No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores
- ✓ No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.
- ✓ Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo

- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

2.3 Marco Legal

LEY GENERAL DE SOCIEDADES N° 26887

Publicado el 9 de Diciembre del 1997 en el diario oficial El Peruano

Artículo 3.- Modalidades de Constitución

La sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.

La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles sólo pueden constituirse simultáneamente en un solo acto.

Artículo 6.- Personalidad jurídica

La sociedad adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro y la mantiene hasta que se inscribe su extinción.

Artículo 11.- Objeto social

La sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social.

Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto.

Artículo 21.- Sucursales y otras dependencias

Salvo estipulación expresa en contrario del pacto social o del estatuto, la sociedad constituida en el Perú, cualquiera fuese el lugar de su domicilio, puede establecer sucursales u oficinas en otros lugares del país o en el extranjero.

La sociedad constituida y con domicilio en el extranjero que desarrolle habitualmente actividades en el Perú puede establecer sucursal u oficinas en el país y fijar domicilio en territorio peruano para los actos que practique en el país. De no hacerlo, se le presume domiciliada en Lima.

Artículo 31.- El patrimonio social

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

Artículo 234.- Requisitos

La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede

solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.

Artículo 242.- Auditoría externa anual

El pacto social, el estatuto o el acuerdo de junta general adoptado por el cincuenta por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto, puede disponer que la sociedad anónima cerrada tenga auditoría externa anual.

2.4 Marco teórico

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:

(CEPLAN, 2013)Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos, mientras que para, (FRED R, 1997)“Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permites a la organización alcanzar sus objetivos”

Se puede definir al planeamiento estratégico como un plan maestro que tiene la alta dirección; la cual, tiene un conjunto de análisis de decisiones y acciones que la organización desarrolla en el presente para lograr ser competitiva y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, el planeamiento estratégico plantea metas y objetivos a lograr de acuerdo al horizonte temporal en donde incluye un diagnóstico de la

posición actual de la empresa las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. El plan estratégico debe asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas implicadas para que se recoja la mayor información generada, la sistematice y la presente en forma ordenada para con la participación de todos lograr el éxito de la organización.

Importancia del Planeamiento Estratégico

(MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) El Planeamiento Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económica-financiera de la misma, de la madurez del negocio. Para (TITO HUAMANI, 2013) El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Podemos concluir la importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones permite unir las fortalezas con la oportunidades y brindar una dirección para cumplir con los objetivos, las empresas utilizan sus planes estratégicos para medir y evaluar el progreso de manera mensual o trimestral; por lo cual, sirve de una herramienta de medición. La importancia del plan estratégico se usa como un documento flexible durante los primeros meses de la empresa e ir actualizando durante la

vigencia de la empresa. En tiempos difíciles, cuando ciertos aspectos de la empresa presentan falencias, pues el planeamiento estratégico nos mostrará como poder solucionar dichas falencias. A través del planeamiento estratégico la comunicación dentro de la empresa mejorará. Los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa. Cuando se invierte en la elaboración de un planeamiento estratégico definitivamente se encontrará el camino al éxito.

Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

Características de Planeamiento Estratégico

(PARÍS ROCHE, 2005) Un instrumento útil y práctico para la organización significa que debe reunir una serie de características:

- **Flexible**, entendido como “no rígido”. En efecto, el plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente.
- **Global**, o también corporativo entendida esta característica como el plan abarca a toda la organización en su conjunto y no es una amalgama de planes sectoriales de las diferentes unidades.

- **Operativa**, (real). Con frecuencia los planes suelen reflejar aspiraciones utópicas e ideales y por lo tanto tienen tendencia a alejarse de la realidad. Los planes estratégicos deben ser factibles de llevar a la práctica.

- **Participativo**. El plan estratégico de una organización debe ser el resultado de un amplio de participación. Su elaboración, aprobación y puesta en marcha.

- **Formal**. Es decir, escrito de acuerdo a una sistemática y metodología lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la organización.

- **Conocido**. Uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica – y por lo tanto, también del resultado del mismo, es que el plan sea conocido por el conjunto de la organización.

- **Original**, En el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

Fases de elaboración de un Planeamiento Estratégico

(MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

FIGURA N° 2.03
FASES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez – Pág. 19
Elaboración: Propia

A) El análisis estratégico

(MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno.

Podemos concluir que el análisis estratégico es el estudio que se enfoca en la estructura de la organización para el apoyo de la toma de decisiones, recopilando información útil y oportuna que contribuya y optimizar decisiones. En las cuales se analizaran las estrategias en la cual se analizan el factor interno y externo de la empresa para conocer la posición en la que se encuentra respecto a las demás organizaciones.

➤ **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

➤ **Analizar el entorno.**

(MAYORGA & ARAUJO, 2005) El análisis del exterior de la empresa permite tomar en cuenta el entorno en el cual esta se desenvuelve y determinar las oportunidades (O) y amenazas (A) que ella debe enfrentar, mientras que (MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Por lo cual podemos concluir que el entorno tiene que ver de las circunstancias ajenas a ella y no tiene control sobre ellas, el entorno es dinámico y cambiante. En las oportunidades se analiza la situación de la empresa, tendencias de mercado, comportamiento de la economía del país, normas legales y políticas. Mientras que en las amenazas se analiza los problemas que enfrenta la empresa, los competidores y recursos de capital que tienen relación con la empresa. Si se determina las amenazas y oportunidades lograremos cumplir con los objetivos de la empresa.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

El **entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El **entorno sectorial o entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno.

(MAYORGA & ARAUJO, 2005) Por su parte, el análisis del interior de la empresa permite la determinación de las fortalezas (F) y las debilidades (D) de la empresa. Para (MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Podemos definir al análisis interno aquella que permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. En las fortalezas se observan las ventajas de la empresa, consistencia de la empresa, bajos costes y la acogida del producto en el mercado, mientras que en las debilidades se tiene que analizar las falencias de la empresa, para mejorarlas, por ejemplo los factores que reducen las ventas. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la

organización atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- Valorar los **activos intangibles** de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual.

Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

B) La formulación estratégica

En una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.**

(MAYORGA & ARAUJO, 2005) La estrategia corporativa tiene una globalización. Esta se desarrolla para el conjunto de negocios que la compañía posee como un todo. Es el caso de la estrategia que se aplica a una empresa diversificada. Mientras que para, (LODEIRO AMADO, 2013) Es la que define el alcance de la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compete. Las decisiones de estrategia corporativa

incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.

Se puede concluir que la estrategia corporativa busca la participación de todas las áreas de negocio con la que cuenta una empresa para así llegar a lograr buenos resultados, trabajando como un todo, en la cual tiene que ver con el portafolio de gerencia dando un valor agregado a sus adquisiciones para reestructurarlas y reforzarlas para incrementar el valor de todo.

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

➤ **Estrategia competitiva**

(MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) A nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio; mientras que,(FINANCIERA, 2010) La estrategia competitiva, es un plan sobre cómo una empresa va a competir,

formulada después de evaluar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los de sus competidores.

Podemos definir a la estrategia competitiva como el desarrollo de actividades de acuerdo a la naturaleza del negocio en la cual busca tener una posición ventajosa y sostenible de la empresa con respecto a las otras empresas.

➤ **Estrategias operativas.**

(NEWTON, 2013) Una estrategia operativa para un negocio es el plan de la empresa para llevar a cabo las operaciones con miras de lograr una serie de objetivos. Comparando con una máquina, ésta se usa para alcanzar cierto propósito o función, pero todos los componentes deben operar de forma correcta y coordinada para que la máquina funcione exitosamente. Una estrategia operativa en negocios es esencialmente la misma cosa. Esta define cómo los distintos componentes de la organización trabajarán en conjunto para alcanzar el éxito. Las empresas definen las estrategias operativas de forma variada, basándose en el estilo de gestión y las necesidades particulares del momento, mientras que para (MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello,

utilizaremos el **Análisis de la Cadena de Valor**. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Podemos definir a la estrategia operativa como el desarrollo de un serie de actividades para lograr una máxima efectividad buscando mejorar la productividad dando un valor agregado y diferenciado, disminuyendo los costos haciendo el menor esfuerzo físico, para así, aumentar la rentabilidad de acuerdo a una planificación continua y mejorarla para aprovechar las oportunidades que presente en un futuro y lograr el éxito planteado de la empresa.

c) La implantación estratégica

(GUERRAS MARTÍN & NARVAS LÓPEZ, 2002) La implantación de la estrategia se refiere al conjunto de actividades y decisiones que se necesitan para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos

previamente planteados; mientras que (MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Podemos concluir que la implementación estratégica consiste en llevar a la práctica todas las estrategias para llegar a conseguir los objetivos y metas, para así lograr la visión planteada con anticipación en el planeamiento estratégico, lo cual orienta las actividades de la empresa, por lo cual una buena implantación garantizara el éxito

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

MISIÓN

(COLUMNA, 2013) Definir la función o tarea básica que tiene la organización en la sociedad. Término que hace referencia a la razón de

ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo; mientras que, (D' ALESSIO IPINZA, 2008) La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

Podemos definir la misión como la razón de ser de la empresa por la que existe, donde se especifica los mercados a alcanzar y los servicios que presta, también sirve de guía y conductos de en las decisiones de la gerencia para administrar y evaluar. La misión es creativa y distingue a la empresa de las demás; debe ser, bastante clara y comprensible para que todos entiendan y participen para desarrollar la misión.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- ✓ Definir lo que es la organización.
- ✓ Definir como aspira servir a la comunidad vincula.
- ✓ Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- ✓ Diferenciar a la organización de todas las demás.
- ✓ Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- ✓ Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.

VISIÓN

(D' ALESSIO IPINZA, 2008) La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a

ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis; Para(COLUMNA, 2013)Este escrito tiene que definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

Podemos definir la visión como la situación futura que desea alcanzar la empresa de acuerdo a un tiempo, la cual tiene que ser posible de alcanzar de acuerdo a las posibilidades que cuenta la empresa, la cual promueve el cumplimiento de creencias y valores ayudando a una cultura organizacional y facilitadora de tareas.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ Simple, clara y comprensible.
- ✓ Ambiciosa, convincente y realista.
- ✓ Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- ✓ Proyectada a un alcance geográfico.
- ✓ Conocida por todos.
- ✓ Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- ✓ Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización.

FILOSOFÍA

(BARREDA ELERA, 2011)Es difícil establecer una definición clara, sin embargo, es preciso decir que la filosofía empresarial identifica "la forma

de ser” de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es “la visión compartida de una organización”.

VALORES

Son factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.

ANÁLISIS FODA

(MARTINEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012) Este análisis tiene como resultado la identificación de las fortalezas a utilizar, las oportunidades para aprovechar, las debilidades a superar y las amenazas a neutralizar. A partir de aquel análisis es que se elabora la estrategia, las actividades y se adoptan decisiones. (BOUTRIF ESSEDDINE, 2007) El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión de la “realidad” entre un grupo de personas de una organización.

Podemos definir al análisis FODA como una metodología de estudio de la situación de la empresa que permite crear o reajustar las estrategias, ya

sean de negocios o mercadotecnia, lo cual le permite a la empresa tomar decisiones gerenciales de acuerdo a objetivos y metas planteadas por la empresa, en cual podemos ver la interacción de tanto del entorno como son amenazas y oportunidades y factor interno como son fortalezas y debilidades; por lo cual, permite a la empresa desarrollar un plan de negocios que facilitan la realización de las actividades por cumplir la organización, y reorientan en todo momento las actividades. El objetivo del FODA interactivo ayuda a minimizar las debilidades y tener una respuesta a las amenazas que puedan surgir para llegar a ser competitivos.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Creación De Una Cultura Organizacional Productiva En Shell Chemicals.

(TAYLOR & HARRISON, 1991) A pesar de cinco años continuos de restricción y bajas en los costos, la sede de la Carrington Shell Chemicals en el Reino Unido todavía debía reducir sus costos fijos y disminuir la fuerza laboral. Evidentemente, los métodos convencionales para disminuir la planilla serían insuficientes; la tradición no bastaba, por lo que se hacía necesario un cambio de cultura. La alta gerencia creía que la ventaja competitiva de Carrington radicaba en el conocimiento y el compromiso de su gente. Por ello, se identificó la consistencia de valores y sistemas que desembocó en una brillante estrategia para lograr un ambiente productivo. Se cerraron las plantas que no eran rentables, previa consulta con los propios empleados, y la sede se transformó completamente en una nueva, basada en cuatro centros de producción responsables del desempeño donde se hicieron millonarias inversiones en entrenamiento de personal. Se abolieron las demarcaciones laborales operativas, y los nuevos técnicos multidisciplinarios ahora se hacían cargo de la operación

y el mantenimiento de los centros de producción en equipos coordinados por un gerente de cambio.

El proceso de cambio tuvo cinco grandes aspectos: un elevado grado de resolución unido a una gran integridad; atención prioritaria a las necesidades del empleado a través de consejería e información constante; comunicación precisa y concisa en todos los niveles de la organización; un programa estricto; y un notorio liderazgo de la gerencia mediante su función de mando. Se estableció, incluso, una unidad de reemplazo de tiempo completo que proporcionó todo el apoyo posible a quienes debían dejar Carrington.

Las acciones tomadas para restablecer y mejorar la posición competitiva de la empresa se resumen seguidamente:

- Reducción de la fuerza laboral de 1 150 a menos de 500 personas (57%).
- Reducción de la estructura organizacional de seis a cuatro estratos.
- Eliminación de barreras funcionales operativas.
- Activo flujo de información en todos los niveles.
- Entrenamiento con base en estándares de excelencia.
- Acuerdo sindical para cada nivel técnico.

- Primacía del individuo. "Carrington es apoyo, no palabras".
- Unidad de reemplazo que ubicó al 76% de los cesantes en otras labores.

Vuelco En MFI (Mail Flash International): De Ventas Por Correo, En Crisis, a Líder En El Mercado De Muebles

(TAYLOR & HARRISON, 1991) Fundada por dos amigos en el Reino Unido, MFI se había dedicado por muchos años a la venta de artículos por correo al contado y al crédito. La compañía había florecido bastante, pero de repente los márgenes de utilidad estaban bajo presión y la respuesta de la empresa de reducir los precios y extender el crédito solo empeoró las cosas y, en cuestión de un año, las utilidades se redujeron en un 96%. Dichosamente, la compañía había estado abriendo cada vez más tiendas detallistas, las cuales, en principio, se concibieron para colocar a precios de descuento los artículos que no se podían vender por correo, y que de repente se convirtieron en el principal sostén de la misma. De hecho, dos años después de iniciada la crisis, se cerró el negocio de ventas por correo e increíblemente, se recuperó más del 80% de la cartera morosa.

MFI tenía fortalezas y debilidades y había identificado un segmento de mercado que podía explotar: el de los muebles ármelo.

Además, tenía una trayectoria de buena publicidad, bajo nivel de gastos generales y efectivo para invertir. Deseaba convertirse en el líder de la

política de “buen valor por el dinero” dentro de la industria mobiliaria. La única forma de lograrlo era haciendo un vuelco total.

Se retiraron a los fundadores de la organización de la gerencia cotidiana, de forma que el “empresario” y el “gerente” se separaron definitivamente. Se establecieron cuatro grupos de política como subcomités del directorio, cuyos miembros eran directores y gerentes de línea. La organización estaba concebida para ser eficiente y flexible, al tiempo que permitía un control detallado.

Entrenar y formar gerentes se consideró clave, lo mismo que una cuidadosa selección y control de la mercancía. Las decisiones sobre precio se agilizaron gracias al uso de la informática, y el control de calidad y el servicio al cliente se mantuvieron en los más altos modelos de superioridad.

Seguidamente se presenta un compendio de las principales acciones estratégicas tomadas por MFI para lograr sus objetivos:

- Clara diferenciación de funciones entre la junta directiva y la gerencia general.
- La fijación de políticas debía estar totalmente separada de las funciones ejecutivas de los gerentes.

- Concienciación acerca de las responsabilidades y límites de autoridad de los empleados.
- Creciente importancia a las comunicaciones ascendentes y descendentes dentro de la entidad
- Gran inversión en entrenamiento y formación
- Selección y control riguroso de mercancía. Promociones de ventas para sacar productos con baja rotación.
- Política de precios basada en una disminución del costo de insumos mediante el uso de la altísima capacidad de negociación con los proveedores.
- Riguroso control de calidad y creciente atención al cliente.
- Gente consiente y comprometida con la estrategia.
- “El vuelco total se moldea en torno a la gente con que ya se cuenta”.

ICL (Inter City London): Crisis Y Pronta Recuperación

(TAYLOR & HARRISON, 1991) Después de abrazar por años una estrategia basada en un alto incremento en los ingresos para cubrir una creciente base de costos y permitir una progresión sostenida en las utilidades, el mercado de ICL no estaba creciendo lo suficientemente rápido, los costos estaban tomando la delantera y la competencia estaba afectando seriamente los márgenes. Después de cerrar sucesivamente

dos plantas y prohibir nuevas contrataciones, ICL seguía rumbo a la debacle, al punto que el gobierno británico tuvo que tomar cartas en el asunto para proteger sus intereses, ya que toda su plataforma informática estaba basada en equipos de ICL. Un nuevo grupo gerencial se abocó a encontrar una manera de detener las pérdidas, restaurar la confianza de los inversionistas y asegurar la supervivencia independiente de ICL.

Se redujo sustancialmente el número de empleados, se expandió la línea de productos, se formalizaron acuerdos de colaboración con otras empresas del sector y se emitieron títulos dirigidos a captar nuevos inversionistas que redujeron sustancialmente las pérdidas y garantizaron la supervivencia de la organización. Posteriormente, se emitieron de nuevo títulos y la compañía empezó a involucrarse activamente en programas de primer orden. Cuatro años después de que la sirena de emergencia sonó, las utilidades ICL alcanzaron niveles insospechados. El crecimiento se restableció y la base financiera se aseguró.

Pero más importante aún, se implantó una estrategia de nuevas formas de pensar, de cambios y de actitudes.

La asombrosa recuperación de ICL se basó en una arriesgada y agresiva estrategia que tardó menos de cuatro años en revertir la debacle y hacer de ICL una empresa aún más poderosa y rentable que antes de la crisis.

Veamos por qué:

- Renovación del equipo gerencial
- Restablecimiento de la confianza del cliente y la moral del empleado.
- Programa paulatino de reducción de 5 200 empleados y programas de incentivos para retiro voluntario.
- Emisión de títulos para aumentar el capital social y mejorar la posición del balance.
- Nueva estrategia de productos, ya no solamente se ofrecerían servidores sino toda la gama de productos posibles de hardware con mejoras sustanciales.
- Acuerdos de colaboración con proveedores cuya posición competitividad entro de la industria permitiría a ICL utilizar las últimas y muy avanzadas tecnologías antes que sus competidores y reducir sus gastos en investigación y desarrollo.
- Consecución de créditos bajo condiciones especiales que despejarían el camino para la refinanciación.
- Reorientación del talento interno y aseguramiento del talento externo.
- Eliminación de la complacencia, falta de motivación y actitud de "no se puede".

- Reorganización de las actividades comerciales globales en cinco divisiones. Incentivos y mejoras en los beneficios de los fondos de pensión.
- Participación en diversos programas de primer orden en conjunto con instituciones de gobierno y de investigación que, eventualmente, le producirían ventajas valiosas respecto de la competencia.
- “1. Supervivencia-2. Utilidades 3. Crecimiento”.

Regreso De Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino) a las Carreteras

(TAYLOR & HARRISON, 1991) Los acontecimientos han demostrado a Fiat que a veces las cosas tienen que ponerse peor antes de mejorar, y que para sobrevivir, es esencial recortar costos. Fiat, sin duda alguna, es representante de un selecto grupo de organizaciones cuya importancia y notoriedad trasciende el campo meramente empresarial y trasladan su influencia en la vida política y social de sus áreas de presencia. Fiat, por así decirlo, es Italia, e Italia es Fiat.

Debido a problemas en el entorno económico, donde el crecimiento era raquítico, una empresa diseñada para una alta producción y crecimiento, como Fiat, se vio seriamente afectada. Cuando se anunció el despido de 23,000 empleados y una masiva inyección de capital, se generó conmoción. Afortunadamente, las largas y hasta violentas peleas con los

sindicatos se ganaron, en buena medida, gracias a lealtad de la mayoría de los trabajadores hacia la compañía.

La recapitalización se realizó con el propósito de reequipar extensivamente las líneas de producción y se replanteó radicalmente la estrategia. Los costos debían reducirse de inmediato, a niveles menores que los de la competencia, y era esencial la innovación en el producto: el auto a la medida se convirtió en una posibilidad real. Los salarios no podían bajarse, así que se debió cesar gente. Se modernizó y automatizó gran parte del proceso productivo.

Además, se reconoció que el grupo estaba extendido más allá de sus posibilidades, de forma que se salió del mercado estadounidense y se recortaron operaciones en Latinoamérica, al tiempo que se concentró en mercados claves de Europa. Asimismo, se revisaron inventarios, representantes, proveedores y finanzas. En ese mismo sentido, se redujo sustancialmente el capital de trabajo. La estrategia del grupo Fiat se resume seguidamente:

- Recapitalización.
- Reducción de costos.
- Automatización.
- Concentración en mercados claves "No competir de frente con quien no se puede".

- Partir de una base fuerte (domestica).
- Explotar el enorme poder de negociación.
- Innovar constantemente.

Historia de la empresa Transportes Cruz del Sur SAC

Transportes Cruz del Sur S.A.C Se constituye el 02 de julio de 1960, ante el Notario Público Dr. Eduardo Benavides Benavente, estando inscrito en la ficha 118749 del Registro Mercantil de Lima, como una de las principales empresas del grupo Ibárcena desarrollando sus actividades en el transporte interprovincial de pasajeros por vía terrestre.

Hace 54 años, inicia sus operaciones desde la ciudad de Arequipa, trasladándose posteriormente a la capital de la república para brindar, eficientemente, servicios de cobertura nacional.

Expansión de la Empresa

A partir de 1992, dentro de su política de expansión, desarrolla sus servicios diferenciados que centran su atención en la plena satisfacción del cliente y el valor agregado, con el uso de la más moderna tecnología.

Transportes Cruz del Sur S.A.C. en la Actualidad

Actualmente es reconocida como la empresa líder en el mercado peruano, sustentando su éxito en la constante innovación, planeamiento, creatividad y la especial preocupación por cumplir y superar los más altos estándares de servicio al cliente a nivel internacional.

La Misión

Prestar servicios de transporte y logística como operadores integrales atendiendo el mercado nacional e internacional, a través del desarrollo de productos de calidad, proporcionando soluciones globales y a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

La Visión

Constituirnos en la empresa líder en el mercado de transporte y logística, desarrollando nuestros recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad y diferenciación en los servicios que brindamos a nuestros clientes.

Filosofía

La filosofía de la empresa Transportes Cruz del sur es la siguiente:

- Cruz del Sur es una empresa de servicios líder, sólida y moderna a base de su contante innovación.

- Conformar una organización formal y confiable para nuestros clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad en general.
- Buscar una rentabilidad que sustente el desarrollo de la empresa y la seguridad de sus trabajadores, respetando nuestro compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

Valores

La empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. tiene los siguientes valores:

- ❖ Puntualidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Seguridad
- ❖ Innovación

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.

Análisis Interno

Una vez conocido la historia, misión, visión, valores, organización y otras generalidades de la empresa TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. y su entorno procederemos a realizar un análisis interno de diferentes áreas vitales para su buen funcionamiento, como son: Administración, finanzas – contabilidad, marketing y organización.

Fortalezas

Las responsabilidades administrativas dentro de la compañía recaen íntegramente en el Jefe de cada Área, quien además vela por el cumplimiento de las directrices de la empresa. Existe una cadena de mando bien definida y un constante flujo de información ascendente y descendente.

La Compañía es de gran tamaño, pues cuenta con dos mil trabajadores aproximadamente, es por ello que cada área está encabezada por un jefe lo que mejora la eficiencia operativa en todos sus niveles.

Los Jefes de cada Área cuentan con adecuada formación académica y experiencia laboral la cuales están respaldadas por los certificados que presentan. Los conocimientos adquiridos en sus estudios superiores en

la rama, así como el bagaje producto de la práctica, facilitan significativamente los procesos iniciales del cambio radical y de toma de decisiones estratégicas, que ya de por sí son difíciles dadas las condiciones de la empresa.

Existencia de una política de incentivos para los trabajadores. Aunque esto no está bien definido y en forma escrita, se ofrecen facilidades para seguir estudios y capacitaciones, así como oportunidades para asistir a seminarios, congresos, charlas, etc. relacionados con la actividad de la empresa.

Cultura organizacional. A pesar de las graves consecuencias que trajo el mantenimiento de los esquemas familiares y de improvisación, siguen imperando valores como el compañerismo, identificación, honradez y solidaridad, los cuales se deben en, buena medida, a ese modo de dirigir la empresa.

Existencia de un sistema informático de registros cuantitativos que permite acceder de manera rápida y sencilla a toda la información que genera la compañía en cuanto al área de Contabilidad, Logística y Finanzas.

Estricto control de los repuestos para los vehículos mediante un sistema informático de inventario permanente, concebido específicamente para facilitar la labor de los almaceneros y facilite la supervisión constante, y el último día hábil de cada trimestre se realiza un conteo físico completo de

los repuestos para los vehículos de forma que se ejerce un control cruzado contra lo que muestra el sistema.

Informes mensuales. Se entrega un documento que detalla los resultados mensuales del giro de la empresa en todas sus áreas funcionales a la gerencia.

Debilidades

Retraso del registro contable de documentos. La documentación que llega a la empresa por parte de los proveedores para ser efectivo su pago oportuno llega al área de contabilidad en ciertas ocasiones fuera de la fecha programada, lo cual imposibilita el pago que realiza el área de tesorería por la prestación de servicio o compras a los proveedores.

Lazos amicales con los proveedores. Debido al excesivo acercamiento amical del personal del área de compras con los ciertos proveedores los precios de dicha facturación son relativamente elevados, lo cual imposibilita la búsqueda de otros proveedores dispuestos a negociar el precio por la prestación de servicio o compras.

La rentabilidad de la empresa es inestable. Debido a que no cuenta con un Planeamiento estratégico Financiero el resultado de la rentabilidad se torna una incertidumbre.

Inexistencia de un inventario de las compras en consignación. Las compras de uniformes para el personal que deja el proveedor en consignación no presentan un inventario lo cual ante una fiscalización por parte de la SUNAT estaríamos sujetos a una multa.

Análisis externo

A continuación, se revisarán los principales hechos de coyuntura referentes a temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que influyen en el sector Transportes del Perú así como el estudio del mercado y la competencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Oportunidades

Ante el creciente porcentaje de accidentes en las carreteras, cada día hay una mayor demanda por un viaje seguro a su punto de destino, lo que hace que las personas opten como la mejor opción, la empresa Cruz del Sur S.A.C., que no presenta un historial negativo en cuanto a los accidentes vehiculares en carretera.

Debido a que la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. presenta un buen prestigio de imagen, inversionistas nacionales y extranjeros vienen a la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. para optar por una inversión a la misma.

Los acuerdos comerciales internacionales permitirán la apertura de una agencia de viajes en Brasilia (Brasil) para el año 2016.

La estabilidad política favorece al empresariado nacional, dando la confianza para invertir y asumir riesgos financieros a largo plazo.

La relativa estabilidad del dólar nos permite mantener nuestro sistema de provisión con créditos al mínimo para evitar el endeudamiento por la variación del tipo cambio.

Creciente demanda en los días de feriados calendario y los que estable el Estado lo que permite el incremento de los ingresos.

Siendo algunos de nuestros clientes agentes de retención, la disminución del porcentaje del 6% al 3% mediante la Resolución de Superintendencia 033-2014/SUNAT que se ha hecho efectivo desde marzo del presente año, nos permite tener más liquidez.

Amenazas

La apertura comercial peruana, la estabilidad política y el crecimiento del PBI, hacen del Perú una nación atractiva para la inversión extranjera, lo que posibilitara el ingreso de mayores competidores con experiencia internacional.

Algunos de nuestros proveedores son también indirectamente competidores en el rubro de servicio de transporte de cargo.

La proximidad a procesos electorales para la elección de las autoridades locales, regionales y nacionales, traerían consigo cierto nivel de incertidumbre por posibles cambios en la política económica del país.

Problemas políticos que surgen en el Poder Legislativo, lo cual genera una inestabilidad del Gobierno.

ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros tiene como fin últimos estandarizar la información económico-financiero de la empresa tal que cualquier persona con conocimientos de contabilidad pueda comprender dicha información que en ella se ve reflejada. (TANAKA NAKASONE, 2003, pág. 103)

Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionadas con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los estados financieros uno obtiene información referente a:

- Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como largo plazo);
- Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas;

- El flujo de dinero que se da en la empresa; y
- El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

En Perú por lo general se elaboran cuatro estados financieros:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- Estado de Flujo de Efectivo.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

(ALVARADO CARRIÓN, 2005) Es un documento que presenta la situación económica y financiera de la empresa. Presenta la situación económica por que muestra el importe de sus recursos (activo) y de sus obligaciones (pasivo y patrimonio). También presenta la situación financiera que permita determinar su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento y su capital de trabajo, entre otros conceptos financieros. El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y patrimonios.

Tiene los siguientes elementos:

- **ACTIVO:** Son los recursos controlados por la empresa, como resultados de transacciones y otros eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos a la empresa.
- **PASIVO:** Son las obligaciones presentes como resultados de hechos pasados, previéndose que su liquidación produzca para la empresa una salida de recursos.
- **PATRIMONIO:** Está constituido por las partidas que representan recursos aportados por los socios o accionistas los excedentes generados por las operaciones que realiza la empresa y otras partidas que señalen las disposiciones legales, estatutarias y contractuales debiéndose indicar clara, entre el total de esta cuenta.
- **UTILIDAD:** Nos Permite conocer la situación de la empresa en todos los rubros que se le puede medir monetariamente, es decir, si quieres saber cuánto dinero tiene en cuentas por cobrar, en maquinarias o equipo, cuanto debes a los proveedores o cuál es tu saldo pendiente.

TABLA N° 2.01

**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C 2011-2014
(Expresado en Nuevos soles)**

ACTIVO	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,229,031	2,027,933	2,200,351	4,016,448
Ctas Por Cobrar Comerciales - Terceros	6,489,493	11,385,796	18,464,012	14,139,389
Ctas Por Cobrar Comerciales - Relacionadas	9,339	19,133	28,184	38,858
Ctas Por Cobrar Personal/ Accionistas.	862,552	474,981	360,351	290,772
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	5,881,441	3,922,655	3,756,020	5,775,650
Cuentas por Cobrar Diversas - Relacionadas	4,943,691	3,551,740	4,554,929	3,454,916
Serv y Otros Contra. Anticip	2,365,110	2,970,287	1,283,286	1,774,332
Materiales Auxiliares, Suministros	2,049,193	1,584,414	1,557,030	2,133,393
Existencias por Recibir	-	91,521	48,566	41,254
Activo Diferido	18,625,702	18,445,247	32,999,844	39,773,158
Otros activos (Anticipos a Proveedores)	36,417	99,569	86,025	445,054
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	44,491,968	44,573,276	65,338,597	71,883,225
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inversiones Mobiliarias	15,905,899	15,779,613	15,390,661	16,922,705
Inversiones Inmobiliarias	-	-	-	2,545,253
Activos Adquirid en A.Financ	84,040,319	107,422,628	115,107,845	117,264,396
Depreciac Activo Adq. AF	-35,507,701	-45,453,979	-31,706,548	-33,823,640
Inmuebles, Maquin. y Equipo	128,417,756	116,668,666	203,353,150	234,662,427
Deprec Inm. Maq y Equipo	-58,264,960	-56,892,055	-93,674,792	-106,502,801
Activos Intangibles	1,315,239	1,434,342	1,434,342	1,510,464
Amortizac de Intangibles	-622,131	-752,183	-883,292	-1,013,490
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	135,284,420	138,207,032	209,021,366	231,565,313
TOTAL ACTIVO	179,776,388	182,780,307	274,359,963	303,448,538
PASIVO	2011	2012	2013	2014
PASIVO CORRIENTE				
Tributos, Contraprestac, Aportes SSP y Salud	619,014	721,289	822,154	921,879
Remuneraciones y Participaciones Por Pagar	3,772,649	4,079,155	4,294,032	4,430,173
Ctas Por Pagar Comerciales - Terceros	11,404,733	10,315,178	16,153,410	15,361,405
Ctas Por Pagar Comerciales - Relacionadas	2,060,652	1,888,465	2,690,158	3,624,322
Ctas por Pagar a Accionistas/Directores	4,125,379	720,368	75,004	279,000
Obligaciones Financieras	89,468,617	76,184,942	138,003,920	157,563,464
Ctas Por Pg Div - Terceros	3,137,096	1,510,238	1,636,749	2,290,610
TOTAL PASIVO CORRIENTE	114,588,141	95,419,635	163,675,426	184,470,853
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo Diferido	5,733,865	8,036,605	17,301,244	18,691,392
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	5,733,865	8,036,605	17,301,244	18,691,392
PATRIMONIO				
Capital	42,081,274	49,900,000	76,280,771	76,280,771
Capital Adicional	-	4,722,290	-	-
Excedente de Revaluación	-	-	21,617,493	20,343,375
Reservas	636,798	636,798	3,043,296	3,043,296
Resultados Acumulados	16,736,311	16,711,795	-661,404	-2,515,587
Utilidad del Ejercicio	-	7,353,184	-6,896,863	3,134,438
TOTAL PATRIMONIO	59,454,383	79,324,067	93,383,292	100,286,294
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	179,776,388	182,780,307	274,359,963	303,448,538

Fuente: Información proporcionada por la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

ESTADO DE RESULTADOS

(ALVARADO CARRIÓN, 2005) Es un estado financiero que muestra los ingresos de una organización así como sus gastos, durante un determinado periodo. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdidas remanente y excedente) de una entidad.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del sector paraestatal en un periodo determinado. El estado de resultados comprende las cuentas de ingresos, costos y gastos, presentados según el método de función de gastos.

- **INGRESO:** Los ingresos representan entrada de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio neto, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades realizadas durante el periodo que no proviene de los aportes de la capital.

- **RECONOCIMIENTOS DE INGRESOS:** Se reconoce un ingreso en el estado de resultados cuando ha surgido un incremento en los

beneficios económicos futuros, relacionados con un incremento en los activos o un decremento en los pasivos, y además el importe del ingreso puede medirse con fiabilidad.

➤ **GASTOS:** Representan flujos de salida de recursos en forma de disminuciones del activo o incremento del pasivo una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio neto, producto del desarrollo de actividades—como administración, comercialización y otros realizados durante el periodo, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades.

➤ **RECONOCIMIENTOS DE GASTOS:** Se reconoce un gasto en el estado de resultados cuando ha surgido un decremento en los beneficios económicos futuros, relacionados con un decremento en los activos o un incremento en los pasivos.

➤ **UTILIDAD:**

De ahí la importancia del estado de Resultados ya que contempla la información de las utilidades que se reflejó en el Balance General Final. También se mide el logro o no de las metas adquiridas por la administración en otras palabras, el trabajo de los vendedores, compradores, de la capacidad del ahorro en gastos

que no le hacen falta a la empresa, en fin de una excelente administración.

Por tanto podemos definir el Estado de resultados como un documento contable que en forma detallada y ordenada nos proporciona la información necesaria sobre la utilidad o pérdida que ha tenido una empresa durante un ejercicio determinado.

TABLA N° 2.02
ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR
S.A.C. 2011-2014
(Expresado en Nuevos Soles)

PERIODO	2011	2012	2013	2014
Prestación por Servicios	189,498,307	209,774,228	221,248,831	251,389,159
Costo de ventas	-164,188,977	-176,249,557	-193,054,184	-212,233,257
Utilidad Bruta	25,309,330	33,524,671	28,194,647	39,155,902
Gastos Administrativos	-12,412,090	-14,298,681	-12,602,945	-13,293,254
Gastos de Venta	-17,044,611	-18,524,311	-18,886,022	-17,183,284
Utilidad Operativa	-4,147,371	701,679	-3,294,320	8,679,364
Ingresos Financieros	10,779,489	4,724,390	5,380,496	4,753,669
Gastos Financieros	-13,685,371	-11,732,316	-18,020,989	-22,143,908
Otros Ingresos	14,348,894	15,921,356	9,323,340	12,713,446
Otros Gastos	-723,072	-216,095	-285,390	-868,133
Utilidad antes de impuesto	6,572,569	9,399,014	-6,896,863	3,134,438
Participaciones	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-1,203,458	-2,045,830	-	-655,940
Resultado del Ejercicio	5,369,111	7,353,184	-6,896,863	2,478,498

Fuente: Información proporcionada por la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

ESTADO DE PATRIMONIO NETO

(ALVARADO CARRIÓN, 2005) Muestra las variaciones ocurridas en las distintas cuentas patrimoniales (capital, acciones reservas y resultados acumulados) durante un periodo determinado.

ELEMENTOS:

- **CAPITAL:** Es el importe del patrimonio inicial que se han hecho los propietarios de la empresa.
- **GANANCIA:** Es el resultado positivo que se han obtenido durante un periodo, cuando los ingresos han sido por importes superiores a los gastos.
- **PÉRDIDA:** Es el resultado negativo que se han producido durante un periodo, cuando los ingresos han sido menores que los gastos.
- **INGRESOS:** Son los aumentos en los beneficios económicos a lo largo del ejercicio contable.
- **GASTOS O EGRESOS:** Son las disminuciones en los beneficios económicos a lo largo del ejercicio contable.
- **PATRIMONIO:** Es el valor inicial el cual, durante el ejercicio teniendo variaciones patrimoniales y que al cierre del ejercicio tiene un valor inicial.

- **RESULTADOS:** Se origina por ingresos y gastos que van produciendo durante el ejercicio por medio de variaciones patrimoniales que generan aumento en el patrimonio neto

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

(ALVARADO CARRIÓN, 2005) Es aquel que muestra el efecto de los cambios de efectivo en periodo determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Es el estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Este estado es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Situación de la empresa

Para poder determinar si la situación de una empresa ha mejorado o no respecto a otro, o simplemente para evaluar, si la situación de una empresa es buena o no debemos de hacerlo evaluando dos aspectos: la situación financiera y la económica.

FIGURA N° 2.04
SITUACIÓN DE LA EMPRESA

SITUACIÓN FINANCIERA	SITUACIÓN ECONÓMICA
Liquidez	Utilidad
Endeudamiento (Solvencia)	Rentabilidad (Rendimiento)

Fuente: Gustavo Nakasone Tanaka – Pág. 187
Elaboración: Propia

Situación financiera

(TANAKA NAKASONE, 2003) La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento. Si una empresa está en una buena situación financiera no tendrá problemas de pago de sus obligaciones y tendrá altas probabilidades de conseguir financiamiento el momento que desee.

Podemos definir a la situación financiera por el grado de liquidez con la cuenta la empresa para responder al pago de sus obligaciones, una buena situación financiera garantiza a la empresa para poder acceder a

financiamientos que ofrecen las entidades financieras, esto depende de que las empresas cumplan puntualmente con sus obligaciones ya sea con sus proveedores o relacionados.

Situación económica

(TANAKA NAKASONE, 2003) La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Una empresa está en buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y ha realizado buenas inversiones (rentables).

Podemos definir a la situación económica como aquella que consta de la rentabilidad y utilidad obtenida de la empresa durante un periodo (1 año). Una buena situación económica se ve reflejada en el patrimonio de la empresa, y esto debe ser constante a lo largo de la vida de la empresa.

Rentabilidad

(GÁRCIA OLALLA, FERNÁNDES GONZALES, & GÁRCIA, 2014) La rentabilidad se define como la relación entre el rendimiento y el capital invertido expresado en tanto por uno o porcentual. La rentabilidad es, por lo tanto una medida de la "eficiencia" del capital invertido, permitiendo la comparación entre distintas opciones de inversión, Mientras que para (ARCHIVE, 2012) La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable

cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Podemos definir la rentabilidad como la capacidad de generar un beneficio adicional a lo invertido, por lo cual, este beneficio se expresa en términos porcentuales, por lo cual la rentabilidad es la generación de la beneficio obtenido en producir un producto. En donde las ganancias son superadas por los costos se obtiene una rentabilidad, hoy en día las empresas buscan tener una rentabilidad a lo largo de su vida operacional, por lo cual también se vuelve un medidor de eficiencia.

Rentabilidad económica

(DE JAIME ESLAVA, 2003) Se entiende por rentabilidad económica, la tasa con la con la que la empresa remunera a la totalidad de los recursos (inversión o activos) utilizados en su exploración, sea cual sea dicha explotación (normal, ajena y/o extraordinaria). La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo, como a los propios accionistas de la empresa. Mientras que para (ECURED, 2014) La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la

financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como Return On Investment (ROI) o Return On Assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company

Comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica

o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

Rentabilidad Financiera

(DE JAIME ESLAVA, 2003) Este ratio mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios, representando para ellos la última instancia, el coste de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas.

(ECURED, 2014) La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona Return On Equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios.

Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para analizar estados financieros existen básicamente cuatro herramientas, a saber: las variaciones, tendencias, porcentajes y ratios.

Los dos primeros forman parte del llamado "análisis horizontal" mientras los dos últimos lo son del "análisis vertical"

Análisis Horizontal

Es llamado así porque permite comparar partidas de estados financieros de varios periodos. Esto nos dirá si la gestión de un periodo ha sido mejor o peor que la de otro. El análisis horizontal puede darse a través del análisis de análisis de variaciones y el análisis de tendencias.

Análisis de Variaciones:

Consiste en determinar cuál ha sido la variación o cambio del monto de una partida de un periodo a otro. Por cual el análisis de variaciones no puede hacerse aisladamente sino en conjunto con las otras herramientas.

INFORMACIÓN
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014
VARIACIÓN ABSOLUTA

ACTIVO	Variación Absoluta 2012-2011	Variación Absoluta 2013-2012	Variación Absoluta 2014-2013	PASIVO	Variación Absoluta 2012-2011	Variación Absoluta 2013-2012	Variación Absoluta 2014-2013
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	-1,201,097	172,418	1,816,098	Tributos, Contraprestac, Aportes SSP y Salud	102,275	100,865	99,725
Ctas Por Cobrar Comerciales - Terceros	4,896,303	7,078,216	-4,324,623	Remuneraciones y Participaciones Por Pagar	306,506	214,877	136,141
Ctas Por Cobrar Comerciales - Relacionadas	9,793	9,051	10,674	Ctas Por Pagar Comerciales - Terceros	-1,089,555	5,838,232	-792,004
Ctas Por Cobrar Personal/ Accionistas.	-387,570	-114,631	-69,579	Ctas Por Pagar Comerciales - Relacionadas	-172,187	801,693	934,164
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	-1,958,786	-166,636	2,019,631	Ctas por Pagar a Accionistas/Directores	-3,405,011	-645,364	203,996
Cuentas por Cobrar Diversas - Relacionadas	-1,391,951	1,003,188	-1,100,013	Obligaciones Financieras	-13,283,675	61,818,978	19,559,544
Serv y Otros Contra. Anticip	605,178	-1,687,001	491,046	Ctas Por Pg Div - Terceros	-1,626,857	126,510	653,862
Materiales Auxiliares, Suministros	-464,779	-27,384	576,363	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-19,168,505	68,255,791	20,795,426
Existencias por Recibir	91,521	-42,954	-7,312	PASIVO NO CORRIENTE			
Activo Diferido	-180,455	14,554,598	6,773,314	Pasivo Diferido	2,302,740	9,264,640	1,390,147
Otros activos (Anticipos a Proveedores)	63,152	-13,544	359,029	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,302,740	9,264,640	1,390,147
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81,308	20,765,321	6,544,628	PATRIMONIO			
ACTIVO NO CORRIENTE				Capital	7,818,726	26,380,771	-
Inversiones Mobiliarias	-126,286	-388,952	1,532,044	Capital Adicional	4,722,290	-4,722,290	-
Inversiones Inmobiliarias	-	-	2,545,253	Excedente de Revaluación	-	21,617,493	-1,274,117
Activos Adquirid en A.Financ	23,382,309	7,685,217	2,156,550	Reservas	-	2,406,498	-
Depreciac Activo Adq. AF	-9,946,278	13,747,431	-2,117,092	Resultados Acumulados	-24,516	-17,373,199	-1,854,183
Inmuebles, Maquin. y Equipo	-11,749,090	86,684,484	31,309,278	Utilidad del Ejercicio	7,353,184	-14,250,048	10,031,302
Deprec Inm.Maq y Equipo	1,372,905	-36,782,737	-12,828,009	TOTAL PATRIMONIO	19,869,685	14,059,225	6,903,002
Activos Intangibles	119,103	-	76,121	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,003,919	91,579,655	29,088,575
Amortizac de Intangibles	-130,052	-131,109	-130,198				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,922,611	70,814,334	22,543,947				
TOTAL ACTIVO	3,003,919	91,579,655	29,088,575				

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

TABLA N° 2.04

**ANÁLISIS HORIZOTAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 - VARIACIÓN ABSOLUTA**

PERIODO	PORCENTAJES		
	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION ABSOLUTA
	2012-2011	2013-2012	2014-2013
Prestación por Servicios	20,275,921	11,474,603	30,140,328
Costo de ventas	-12,060,580	-16,804,627	-19,179,073
Utilidad Bruta	8,215,341	-5,330,024	10,961,255
Gastos Administrativos	-1,886,591	1,695,736	-690,309
Gastos de Venta	-1,479,700	-361,711	1,702,738
Utilidad Operativa	4,849,050	-3,995,999	11,973,684
Ingresos Financieros	-6,055,099	656,106	-626,827
Gastos Financieros	1,953,055	-6,288,673	-4,122,919
Otros Ingresos	1,572,462	-6,598,016	3,390,106
Otros Gastos	506,977	-69,295	-582,743
Utilidad antes de impuesto	2,826,445	-16,295,877	10,031,301
Participaciones	-	-	-
Impuesto a la Renta	-842,372	2,045,830	-655,940
Resultado del Ejercicio	1,984,073	-14,250,047	9,375,361

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de Tendencias: Consiste en determinar en qué porcentaje se dio el cambio con respecto al periodo base. Para ello se realizara el procedimiento que pensamos explicar.

Análisis Vertical

Llamado así porque compara dos o más partidas de un mismo periodo. El resultado obtenido se compara ya sea con equivalente en otro periodo pasado o contra el equivalente de otra empresa o con el promedio de la empresa. Permite tener una visión general de la estructura financiera de la empresa (balance general) y de la productividad de sus operaciones (estado de Resultados).

Análisis de Porcentajes: Consiste en determinar qué porcentaje representa la partida con respecto a un total.

INFORME
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	PASIVO	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1.80%	1.11%	0.80%	1.32%	Tributos, Contraprestac, Aportes SSP y Salud	0.34%	0.39%	0.30%	0.30%
Ctas Por Cobrar Comerciales - Terceros	3.61%	6.23%	6.73%	4.66%	Remuneraciones y Participaciones Por Pagar	2.10%	2.23%	1.57%	1.46%
Ctas Por Cobrar Comerciales - Relacionadas	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	Ctas Por Pagar Comerciales - Terceros	6.34%	5.64%	5.89%	5.06%
Ctas Por Cobrar Personal/ Accionistas.	3.27%	0.26%	0.13%	0.10%	Ctas Por Pagar Comerciales - Relacionadas	1.15%	1.03%	0.98%	1.19%
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	3.27%	2.15%	1.37%	1.90%	Ctas por Pagar a Accionistas/Directores	2.29%	0.39%	0.03%	0.09%
Cuentas por Cobrar Diversas - Relacionadas	2.75%	1.94%	1.66%	1.14%	Obligaciones Financieras	49.77%	41.68%	50.30%	51.92%
Serv y Otros Contra. Anticip	1.32%	1.63%	0.47%	0.58%	Ctas Por Pg Div - Terceros	1.74%	0.83%	0.60%	0.75%
Materiales Auxiliares, Suministros	1.14%	0.87%	0.57%	0.70%					
Existencias por Recibir	0.00%	0.05%	0.02%	0.01%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	63.74%	52.20%	59.66%	60.79%
Activo Diferido	10.36%	10.09%	12.03%	13.11%	PASIVO NO CORRIENTE				
Otros activos (Anticipos a Proveedores)	0.02%	0.05%	0.03%	0.15%	Pasivo Diferido	3.19%	4.40%	6.31%	6.16%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24.75%	24.39%	23.81%	23.69%					
ACTIVO NO CORRIENTE					TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3.19%	4.40%	6.31%	6.16%
Inversiones Mobiliarias	8.85%	8.63%	5.61%	5.58%	PATRIMONIO				
Inversiones Inmobiliarias	0.00%	0.00%	0.00%	0.84%	Capital	23.41%	27.30%	27.80%	25.14%
Activos Adquirid en A.Financ	46.75%	58.77%	41.96%	38.64%	Capital Adicional	0.00%	2.58%	0.00%	0.00%
Depreciac Activo Adq. AF	-19.75%	-24.87%	-11.56%	-11.15%	Excedente de Revaluación	0.00%	0.00%	7.88%	6.70%
Inmuebles, Maquin. y Equipo	71.43%	63.83%	74.12%	77.33%	Reservas	0.35%	0.35%	1.11%	1.00%
Deprec Inm. Maq y Equipo	-32.41%	-31.13%	-34.14%	-35.10%	Resultados Acumulados	9.31%	9.14%	-0.24%	-0.83%
Activos Intangibles	0.73%	0.78%	0.52%	0.50%	Utilidad del Ejercicio	0.00%	4.02%	-2.51%	1.03%
Amortizac de Intangibles	-0.35%	-0.41%	-0.32%	-0.33%					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	75.25%	75.61%	76.19%	76.31%	TOTAL PATRIMONIO	33.07%	43.40%	34.04%	33.05%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C

Elaboración: Propia

TABLA N° 2.06

**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014**

PERIODO	PORCENTAJES			
	2011	2012	2013	2014
Prestación por Servicios	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-86.64%	-84.02%	-87.26%	-84.42%
Utilidad Bruta	13.36%	15.98%	12.74%	15.58%
Gastos Administrativos	-6.55%	-6.82%	-5.70%	-5.29%
Gastos de Venta	-8.99%	-8.83%	-8.54%	-6.84%
Utilidad Operativa	-2.19%	0.33%	-1.49%	3.45%
Ingresos Financieros	5.69%	2.25%	2.43%	1.89%
Gastos Financieros	-7.22%	-5.59%	-8.15%	-8.81%
Otros Ingresos	7.57%	7.59%	4.21%	5.06%
Otros Gastos	-0.38%	-0.10%	-0.13%	-0.35%
Utilidad antes de impuesto	3.47%	4.48%	-3.12%	1.25%
Participaciones	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Impuesto a la Renta	-0.64%	-0.98%	0.00%	-0.26%
Resultado del Ejercicio	2.83%	3.51%	-3.12%	0.99%

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

TABLA N° 2.07
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014 - VARIACIÓN
RELATIVA

PERIODO	PORCENTAJES		
	VARIACION RELATIVA	VARIACION RELATIVA	VARIACION RELATIVA
	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Prestación por Servicios	10.70%	5.47%	13.62%
Costo de ventas	7.35%	9.53%	9.93%
Utilidad Bruta	32.46%	-15.90%	38.88%
Gastos Administrativos	15.20%	-11.86%	5.48%
Gastos de Venta	8.68%	1.95%	-9.02%
Utilidad Operativa	-116.92%	-569.49%	-363.46%
Ingresos Financieros	-56.17%	13.89%	-11.65%
Gastos Financieros	-14.27%	53.60%	22.88%
Otros Ingresos	10.96%	-41.44%	36.36%
Otros Gastos	-70.11%	32.07%	204.19%
Utilidad antes de impuesto	43.00%	-173.38%	-145.45%
Participaciones			
Impuesto a la Renta	70.00%		
Resultado del Ejercicio	36.95%	-193.79%	-135.94%

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Las ventas para los ejercicios 2012-2013 ha disminuido en un 5.47%, en cuanto a los ejercicios 2013 al 2014 se recuperó a razón de 13.62%.

Análisis de Ratios: Los ratios son índices, razones, divisiones que comparan dos partidas de los estados financieros. Según la CONASEV los se dividen en: índices de liquidez, índices de gestión, índices de solvencia e índices de rentabilidad.

RATIO: Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas (QUITO RODRÍGUEZ , 2001)

Clasificación de Ratios:

Índices de Liquidez: Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

- **Ratio de liquidez general o razón corriente:** este ratio determina de manera general la liquidez, la capacidad de la empresa de ir afrontando de manera ordenada sus deudas a corto plazo
- **Prueba Acida:** es una medida más directa de la liquidez, pues al activo corriente le resta las partidas menos liquidas, es decir, gastos pagados por adelantado y existencias.
- **Liquidez Absoluta:** este ratio relaciona las partidas más liquidas del activo corriente, (caja y bancos y valores negociables) y el

pasivo corriente. nos da una idea del tiempo que podrá operar la empresa en sus inversiones más líquidas.

- **Capital de Trabajo:** Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

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

- **Rotación de Cuentas por Cobrar (días):** Determina el número de días que en promedio transcurren entre el momento en que se realiza la venta y el momento en que se hace efectivo el cobro. (APAZA MEZA, 2010)
- **Rotación de cuentas por cobrar (veces):** Mide cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar

dinero. Relaciona la adquisición de activos proveniente de las ventas al crédito con las cuenta de futuros ingresos. (PYMES, 2012)

- **Rotación de cuentas por pagar del Periodo (días):** Mide cada cuántos días se pagan las cuentas que estaban pendiente de pago. Se obtiene dividiendo 365 días entre la rotación de cuentas por pagar.(PYMES, 2012)
- **Rotación de cuentas por pagar del Periodo (veces):** Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relaciona el costo de la mercancía vendida que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros.(PYMES, 2012)
- **Rotación de Activos Totales:** La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. No está demás conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo.(Gerencie, 2010)

Índices de Solvencia: Los ratios de solvencia nos permiten determinar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa.

- **Endeudamiento del Activo Total:** Este ratio nos da una idea de que porcentaje de las inversiones totales ha sido financiada por deudas a terceros
- **Endeudamiento Patrimonial:** Este ratio al igual que el anterior nos da una idea de que porcentaje de las inversiones totales ha sido financiada por deudas a terceros, pero desde otras perspectivas. El índice relaciona el pasivo total y el patrimonio total.
- **Endeudamiento Patrimonial a largo plazo:** Muestra el respaldo patrimonial que tiene las deudas a largo plazo de la empresa.
- **Endeudamiento Patrimonial a Corto plazo:** Indica el peso de la financiación ajena a corto plazo en relación a los fondos propios. El equilibrio del coeficiente de endeudamiento a corto depende del periodo medio de maduración. Se trata de que la empresa disponga de la liquidez suficiente con la que pueda hacer frente a las deudas que se vayan produciendo.

Índices de rentabilidad: Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan

directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

- **Rentabilidad de Activos:** este índice también denominado ROA (Return on Assets, o <rentabilidad de las inversiones>) muestra la calidad de las inversiones que ha realizado la empresa. Es decir, si las inversiones han sido eficaces entonces este ratio será alto, caso contrario, será baja.
- **Rendimiento de Capital:** este ratio refleja aproximada mente la rentabilidad que han obtenido las inversiones realizadas por los accionistas. Aproximadamente, a mayor cociente resultante de esta división mayor serán las rentabilidades que han obtenido los inversionistas en el periodo de estudio.
- **Margen de Utilidad:** este ratio refleja el porcentaje que se obtiene de utilidad con respecto a las ventas realizadas.
- **Margen de Utilidad Bruta:** Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.
- **Margen de Utilidad Operativa:** La Utilidad Operativa, es el indicador financiero que muestra cual ha sido la eficiencia de la empresa de generar ingresos durante un periodo determinado.
(PAREJA, 2010)

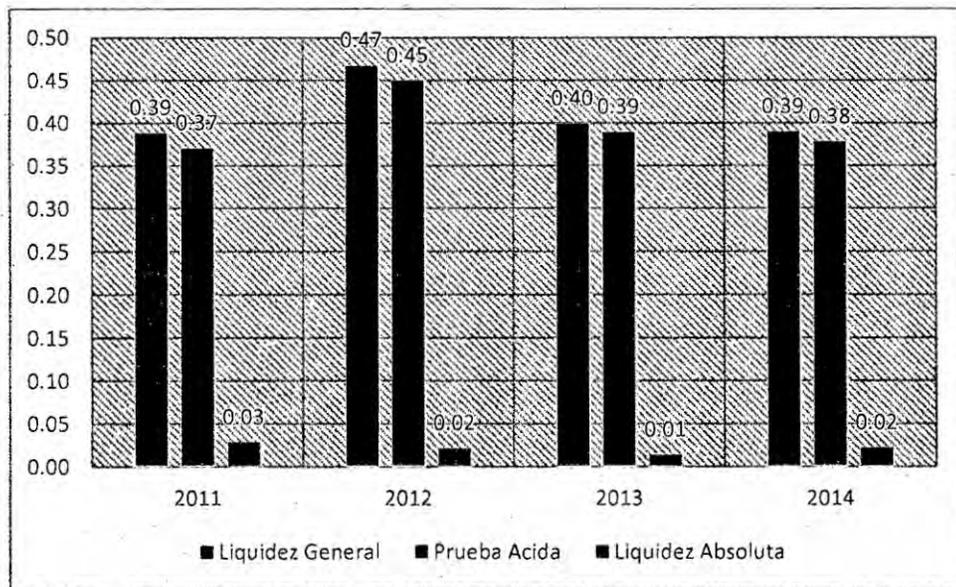
TABLA N° 2.08
RATIOS FINANCIEROS EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR SAC PERIODOS 2011-2014

RATIOS FINANCIEROS	2011	2012	2013	2014
Ratios de Liquidez				
Liquidez General	0.39	0.47	0.40	0.39
Prueba Acida	0.37	0.45	0.39	0.38
Liquidez Absoluta	0.03	0.02	0.01	0.02
Capital de Trabajo	-70,096,173	-50,846,359	-98,336,829	-112,587,628
Ratios de Solvencia				
Apalancamiento Financiero	0.67	0.57	0.66	0.67
Endeudamiento Patrimonial	2.02	1.30	1.94	2.03
Endeudamiento Patrimonial a LP	0.10	0.10	0.19	0.19
Endeudamiento Patrimonial a CP	,031	1.20	1.75	1.84
Calidad de Deuda a LP	0.95	0.92	0.90	0.91
Calidad de Deuda a CP	0.05	0.08	0.10	0.09
Ratios de Rentabilidad				
Rentabilidad de Activos (ROA)	2.99%	4.02%	-2.51%	0.82%
Rendimiento de Capital (ROE)	9.03%	9.27%	-7.39%	2.47%
Margen de Utilidad Neta (ROS)	2.83%	3.51%	-3.12%	0.99%
Margen de utilidad Bruta	13.36%	15.98%	12.74%	15.58%
Margen de Utilidad Operativa	-2.19%	0.33%	-1.49%	3.45%
Ratios de Gestión				
Rotación de CC (días)	12.35	19.57	30.09	20.30
Rotación de CC (veces)	29.16	18.39	11.96	17.73
Rotación de CPP (días)	90.63	79.21	125.53	109.88
Rotación de CPP (veces)	3.97	4.54	2.87	3.28
Rotación de Activos Totales	1.05	1.15	0.81	0.83

Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 2.01
RATIO DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

COMENTARIOS:

Liquidez General

A través de este análisis interpretamos que Transportes Cruz del Sur S.A.C. posee una liquidez en el año 2011, 2012, 2013 y 2014 que por cada S/ 1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/.0.39, S/.0.47, S/.0.40 y S/.0.39 respectivamente para pagarla, que significa que la empresa no cuenta con activos suficientes para cubrir sus obligaciones con sus proveedores. A la vez, se interpreta que hubo incremento en el activo corriente de un año a otro pero todavía las deudas a corto plazo no están cubiertas por los activos corrientes que se espera en un futuro convertir en efectivo en un periodo de tiempo igual o inferior al de la madurez de las obligaciones corrientes.

Prueba Acida

En este caso, los inventarios son excluidos del análisis porque para esta empresa el inventario no parece ser un factor sobre el cual descansa la solvencia de la empresa.

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 0.37, 0.45, 0.39 y 0.38 respectivamente, todas las razones están por debajo de lo normal y la empresa no puede cubrir deudas a corto plazo pues esta prueba es más exigente y como empresa corre un peligro pues no podrá asumir sus deudas a corto plazo.

Liquidez Absoluta

En este análisis, se mide la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos sin incurrir a sus ventas exclusivamente.

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 0.03, 0.02, 0.01 y 0.02 respectivamente, en estos años analizados se considera un índice de liquidez absoluta baja ya que la tenencia del efectivo dentro de la empresa es poco, ello ocurre porque el dinero de la empresa está siendo productivamente útil en la inversión de nuevas unidades vehiculares.



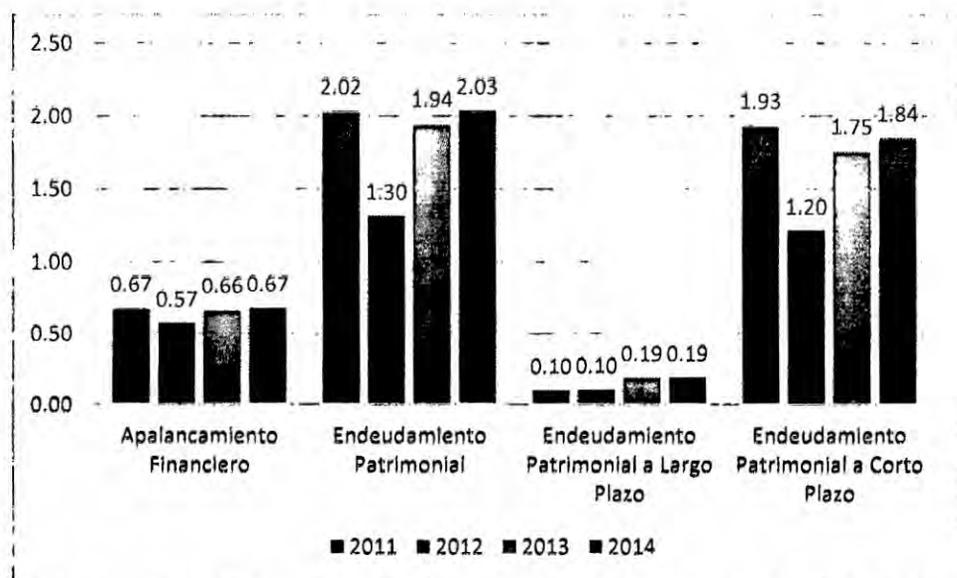
Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Capital de Trabajo

A través de este análisis podemos observar que el capital de trabajo es negativo con valores altos en los periodos 2011-2014, ello no quiere decir que haya una mala administración de los recursos, ya que la política de la empresa es más financiera que de circulante (inversión en la adquisición de nuevas unidades vehiculares). Con mayor profundidad de análisis, en esta empresa parte de las ventas son al contado y parte de ellas al crédito, mientras que las cuentas por pagar a los proveedores en su mayoría son al crédito de 30 días. Sin embargo, el aumento de capital negativo que se ha dado progresivamente desde el año 2012 al 2014 requiere una mejor administración de las cuentas por cobrar y pagar.

GRAFICO N° 2.03
RATIO DE SOLVENCIA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.
2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Apalancamiento Financiero

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 0.67, 0.57, 0.66 y 0.67 respectivamente, entonces del análisis de este ratio se afirma que la empresa está relativamente financiada de las instituciones bancarias para producir y generar beneficios, mediante la modalidad de leasing financiero. De este modo es que la empresa adquiere nuevos vehículos para la prestación de servicios.

Endeudamiento Patrimonial

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 2.02, 1.30, 1.94 y 2.03 respectivamente, esto significa que las deudas que tiene la empresa superan el patrimonio por lo que se afirma que la empresa se encuentra sobre endeudada.

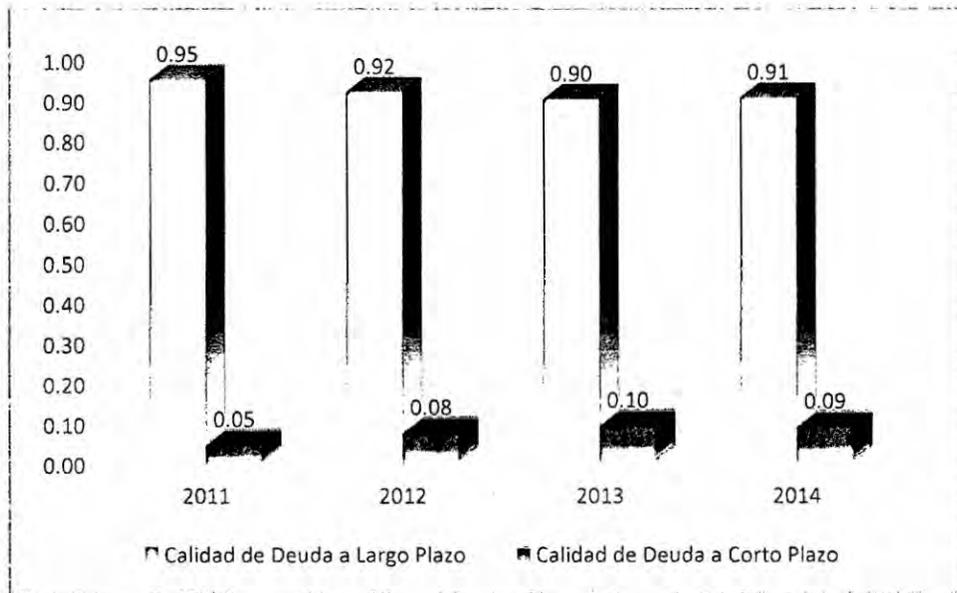
Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo

Este análisis nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas S/.0.39, S/.0.47, S/.0.40 y S/.0.39 es aportado por los acreedores (Bancos) en el año 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente en el largo plazo, por lo que se concluye que la empresa en el largo tiempo no está totalmente en las manos de los acreedores.

Endeudamiento Patrimonial a Corto Plazo

Este análisis nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas S/.1.93, S/.1.20, S/.1.75 y S/.1.84 es aportado por los acreedores (Bancos) en el año 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente en el corto plazo, por lo que se concluye que la empresa en el corto tiempo está totalmente en las manos de los acreedores.

CUADRO N° 2.04
RATIOS DE CALIDAD DE DEUDA A LARGO Y CORTO PLAZO 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

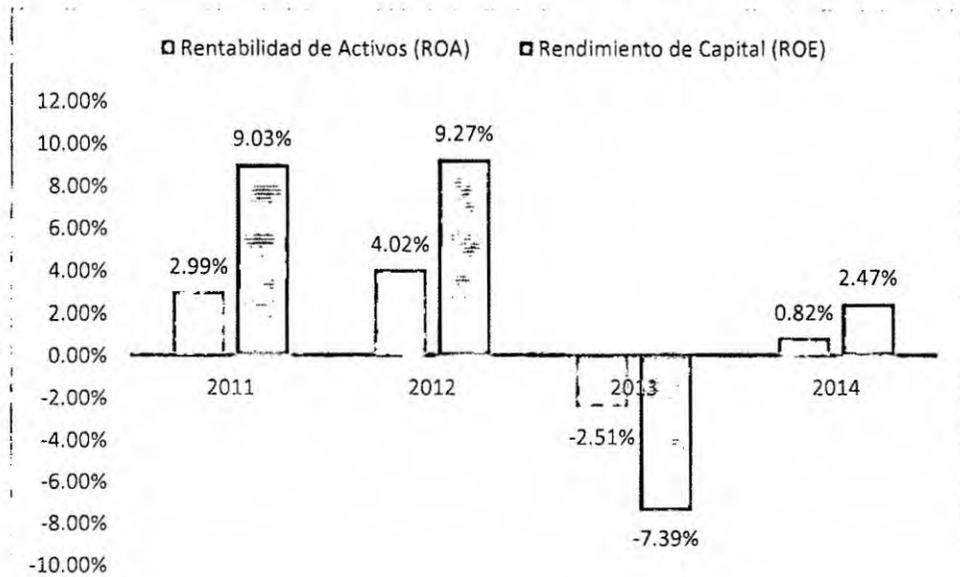
Calidad de Deuda a Largo Plazo

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 0.95, 0.92, 0.90 y 0.91 respectivamente, entonces del análisis de este ratio se afirma que el grado de exigibilidad de la deuda en el largo plazo es alto la cual permite, por el tiempo, poder hacer frente a dichas obligaciones.

Calidad de Deuda a Corto Plazo

En el año 2011, 2012, 2013 y 2014 los índices fueron 0.05, 0.08, 0.10 y 0.09 respectivamente, entonces del análisis de este ratio se afirma que el grado de exigibilidad de la deuda en el corto plazo es bajo la cual permite, por el tiempo, poder hacer frente a dichas obligaciones.

GRAFICO N° 2.05
RATIO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

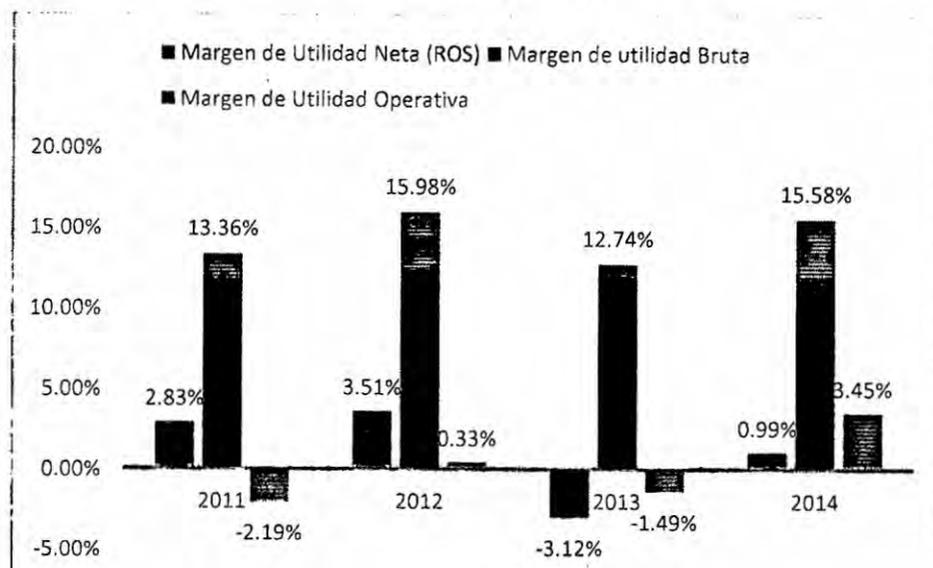
Rentabilidad de Activos (ROA)

Este análisis nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas en el 2011, 2012, 2013 y 2014 éstos han generado un rendimiento del 2.99%, 4.02%, -2.51% y 0.82% sobre los activos.

Rentabilidad de Capital (ROE)

Este análisis nos muestra como la empresa ha cedido el terreno a los acreedores externos, esto significa que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas en el 2011, 2012, 2013 y 2014 éstos han generado un rendimiento del 9.03%, 9.27%, -7.39% y 2.47% sobre el patrimonio.

GRAFICO N° 2.06
RATIOS DE ROS, MUB Y MUO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

Margen de Utilidad Neta (ROS)

Este análisis nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas en el 2011, 2012, 2013 y 2014 éstos han generado un rendimiento del 2.83%, 3.51%, -3.12% y 0.99% sobre las ventas.

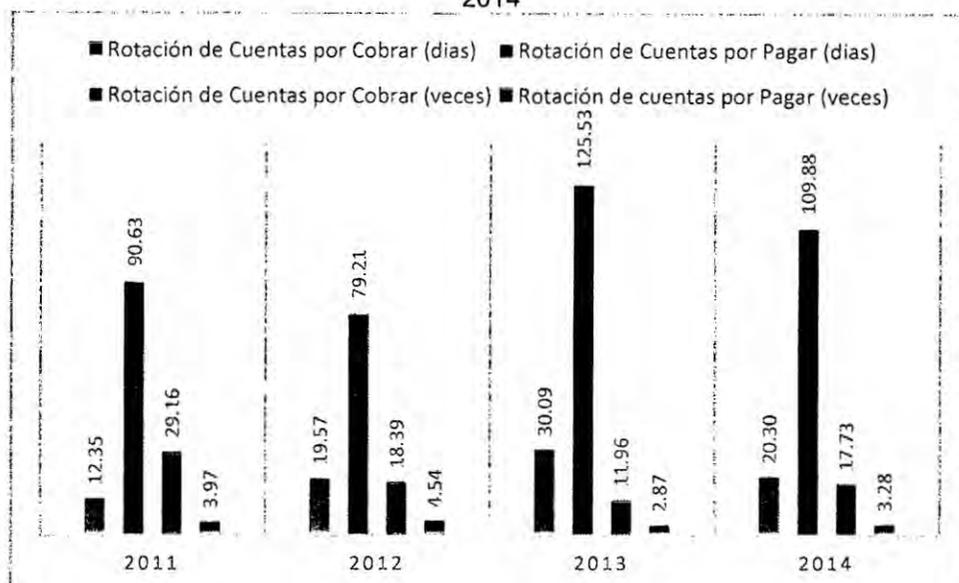
Margen de Utilidad Bruta

Este análisis nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas en el 2011, 2012, 2013 y 2014 éstos han generado un rendimiento del 2.83%, 3.51%, -3.12% y 0.99% sobre las ventas considerando solo los costos.

Margen de Utilidad Operativa

Este indicador nos muestra que por cada S/.1.00 aportado por los accionistas en el 2011, 2012, 2013 y 2014 éstos han generado un rendimiento operativo del -2.19%, 0.33%, -1.49% y 3.45% sobre las ventas.

CUADRO N° 2.07
RATIO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

Rotación de Cuentas Por Cobrar (días)

Si observamos las cuentas por cobrar, ocurre que la empresa demora 12.35, 19.57, 30.09 y 20.30 días en cobrar lo que se vende al crédito en los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Rotación de Cuentas Por Pagar (días)

Respecto a las cuenta por pagar éstas demoran en ser canceladas 90.63, 79.21, 125.53 y 109.88 días en los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

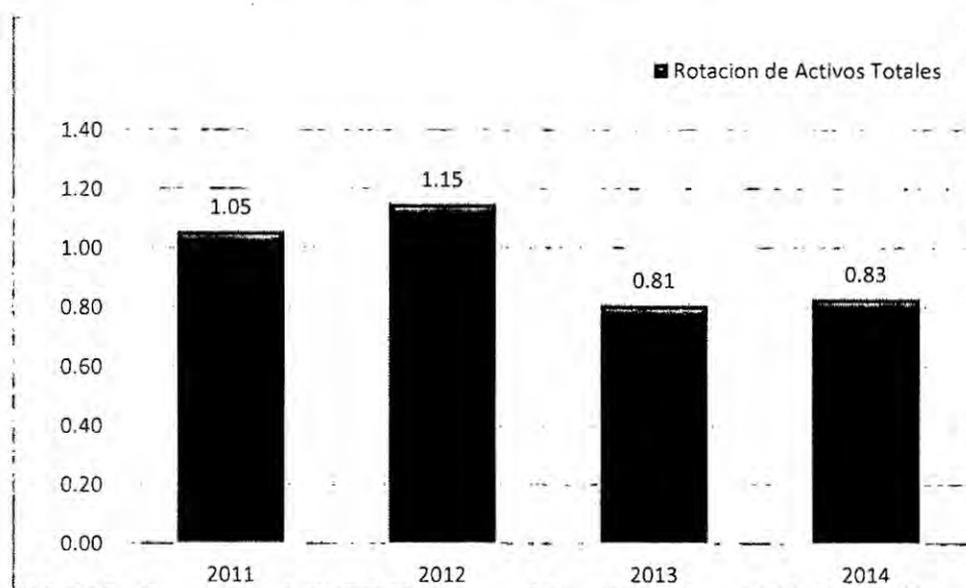
Rotación de Cuentas Por Cobrar (veces)

A través de este ratio observamos que la empresa cobra lo que se vende al crédito 29.16, 18.39, 11.96 y 17.73 veces al año en los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Rotación de Cuentas Por Pagar (veces)

A través de este ratio observamos que la empresa paga sus deudas a los proveedores 3.97, 4.54, 2.87 y 3.28 veces al año en los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

GRÁFICO N° 2.08
RATIO DE ROTACIÓN CDE ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA TRANSPORTES
CRUZ DEL SUR S.A.C. 2011-2014



Fuente: Información Proporcionada por la Empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Rotación de Activos Totales

Este ratio nos muestra que por cada S/.1.00 invertido por los accionistas se ha vendido S/.1.05, S/.1.15, S/.0.81 y S/.0.83 en los periodos 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

2.5 Marco conceptual

- **Estrategia:** Es la aplicación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando de esta manera sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas trazadas. Es el pronóstico que hacemos con más o menos probabilidades de equivocarnos; por medio de la estrategia los recursos materiales, económicos y de la organización son utilizados con el propósito de lograr determinados objetivos y metas.

- **Estados Financieros:** Son documentos que muestran la situación financiera y económica de la empresa en un periodo determinado. Así como los resultados de la dedicación y el cuidado de la gerencia sobre los recursos que les han sido confiados, los estados financieros son el medio principal del cual se suministra la información de la empresa y se preparan a partir de los saldos de los registros contables de la empresa

- **Estructura Financiera:** Nos informa de donde proviene el dinero recoge las distintas fuentes de financiación que utiliza la empresa; la estructura financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el

Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo.

- **Finanzas:** Es el conjunto de actividades relacionadas con la obtención y uso eficiente del dinero y sus equivalentes. Las finanzas constituyen una ciencia que permite obtener fondos de la manera más eficiente y hacer el mejor uso posible de los recursos a fin de maximizar la rentabilidad.

- **Rentabilidad:** Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia sobre la inversión o esfuerzo realizado, mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla; la rentabilidad no es otra cosa que el resultado del proceso productivo.

- **Rentabilidad Financiera:** Es el rendimiento de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa, es la relación entre el Resultado Neto (después de intereses) y el patrimonio neto total.

- **Situación Financiera:** Es la capacidad pronto pago que tiene una empresa ante sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo, dentro de un periodo contable; es una proyección hacia el futuro de las obligaciones que tiene la empresa, es también la representación en moneda del valor de la empresa a través de la unidad de medida que es el dinero.

- **Situación Económica:** Es la capacidad de generar una ganancia, pérdida y una productividad y/o rentabilidad positiva o negativa dentro de un periodo contable; la situación económica nos indica, el resultado obtenido de la combinación de una serie de factores como el capital, el trabajo, entre otros para encaminar a la empresa la máxima eficiencia en sus operaciones con el fin de obtener una producción socialmente útil.

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de las variables

De acuerdo con las hipótesis formuladas, las variables de estudio son:

Variable Independiente

X: Planeamiento Estratégico

Variable Dependiente

Y: Rentabilidad

Variable Interviniente

Y: Transporte Cruz del Sur S.A.C.

3.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.	Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro, además identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio y reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.	MISIÓN	Conocimiento de la misión Difusión de la misión
			VISIÓN	Elaboración con participación de todos Evaluación de la visión
			VALORES	Conocimiento de los valores
			POLÍTICAS	Relación con la misión y visión
			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Conocimiento de los objetivos estratégicos
			DECISIONES GERENCIALES	Información contable
RENTABILIDAD	Se define como la relación entre el rendimiento y el capital invertido expresado en tanto por uno o porcentual.	Es por lo tanto una medida de la eficiencia del capital invertido, permitiendo la comparación entre distintas opciones de inversión.	ESTADOS FINANCIEROS	Estado de Situación Financiera Estado de Resultados
			RATIOS DE LIQUIDEZ	Capacidad para cumplir obligaciones a corto plazo
			RATIOS DE GESTIÓN	Nivel de actividad y eficacia utilizando los recursos disponibles
			RATIOS DE SOLVENCIA	Nivel de endeudamiento
			RATIOS DE RENTABILIDAD	Capacidad para generar utilidades

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DATOS

	N	%	
Casos	Válidos	88	100.00
	Excluidos	0	0.00
	Total	88	100.00

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.714	14

3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1 Hipótesis general

El desarrollo de un Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

3.3.2 Hipótesis Específicas

1. La Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.
2. La Gestión incide en la Eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación descriptiva – explicativa no experimental y estadístico.

4.2 Diseño de la investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo. La presente investigación presenta un diseño no experimental, porque no se realiza ningún experimento, solo se procede a observar, describir y explicar los acontecimientos relacionados al Planeamiento Estratégico y su incidencia en la Rentabilidad.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población para la presente investigación está representada por los trabajadores de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. ubicada en Calle Minería N° 130 Urb. Los Ficus, Distrito de Santa Anita, Dpto. Lima.

4.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objetivo de

investigar todas o parte de las características de los elementos. El tipo de muestreo será por intención, en donde se elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados del área administrativa de la empresa de Transportes Cruz del Sur S.A.C.

ÁREA	N° TRABAJADORES
AUDITORIA INTERNA	8
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	5
AREA DE RECURSOS HUMANOS	15
AREA DE CONTABILIDAD	30
AREA DE TESORERIA	10
AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS	10
AREA LEGAL	10
TOTAL:	88

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra (**88**)

N = Población = 114

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.8)

Q = (1-p)

E = Error de precisión 0.05

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnica

- Análisis documental. Se utiliza esta técnica porque el proyecto de investigación científica está basado en un caso real cuya base fundamental es la obtención de información de carácter documental de la Empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C para realizar el análisis correspondiente.
- Encuesta. Es utilizada porque constituye una técnica indispensable para el éxito en la obtención de datos y la comprobación de la hipótesis.

4.4.2 Instrumentos

- Guía de análisis documental: Se utiliza este instrumento porque la información real es obtenida a través de Estados Financieros, Anexos, hojas de trabajo, Informes Gerenciales, Declaraciones mensuales y anuales a la SUNAT.
- Cuestionario de encuesta: Se utiliza este instrumento porque a través de dicho cuestionario de preguntas se obtendrá informaciones referentes a su objeto de investigación, la cual es

demostrar que no existe un Planeamiento estratégico en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

4.5 Técnicas de procesamiento de datos

En cuanto al análisis e interpretación de los datos se utilizará el análisis de asociación estadística, en lo que respecta al análisis de frecuencias y relación entre variables de la investigación y sus respectivos indicadores, de acuerdo a la muestra.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Para la demostración y comprobación de la **hipótesis general y las hipótesis específicas**, de naturaleza cuantitativa y correlacional-causal, se utilizará el procedimiento estadístico denominado Prueba de Chi-Cuadrado para la validación y su grado de relación e influencia a través de la Correlación de Spearman.

Esta es una prueba no paramétrica que utiliza rangos calculados a partir de datos de variables provenientes de una muestra. Verifica la hipótesis alterna, que el valor del sig. aproximada debe ser menor al 5% para validar la hipótesis alterna.

La relación de variables está dada por las medidas que toman valores entre -1 y +1, alcanzando los valores extremos cuando existe concordancia o discordancia perfecta. Valores próximos a 0 indican ausencia de asociación.

Mediante el uso del programa estadístico informático SPSS en su versión 19.0 podremos contrastar la hipótesis referida.

V. RESULTADOS

5.1 Presentación de los resultados de las encuestas

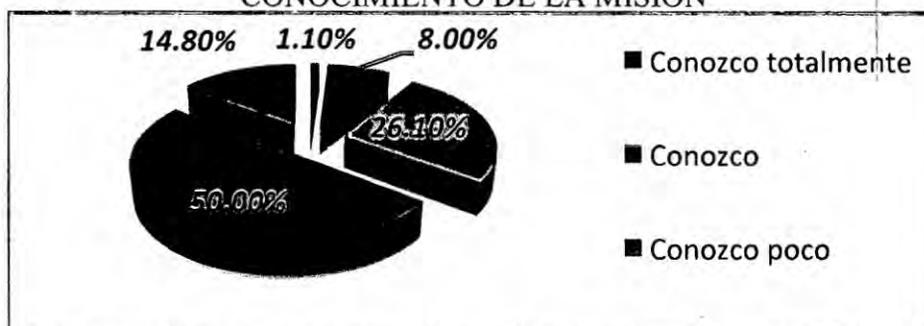
Pregunta N°1: ¿Conoce usted la misión de la empresa?

TRABLA 5.01
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		3.69
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		325

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Conozco totalmente	1	1.10	1.10	1.10
Conozco	7	8.00	8.00	9.10
Conozco poco	23	26.10	26.10	35.20
Desconozco	44	50.00	50.00	85.20
Desconozco totalmente	13	14.80	14.80	100.00
Total	88	100.00	100.00	

GRAFICA N° 5.01
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°1:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta primera pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La medía es 3.69, es decir que el promedio se ubica en el rango entre conocen poco y desconocen, pero con una tendencia más al desconocimiento de la misión de la empresa por parte de los encuestados. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que desconocen la misión de la empresa. La moda es 4, es decir que la mayor parte de los encuestados respondió que desconocen la misión de la empresa. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 325.

El 1.10% de los encuestados conoce totalmente la misión de la empresa, mientras que el 8.00% de los encuestados conoce la misión de la empresa, en tanto que el 26.10% de los encuestados conoce poco la misión de la empresa, por otro lado el 50.00% de los encuestados desconoce la misión de la empresa y por último el 14.80% desconoce totalmente la misión de la empresa. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados desconoce algo o todo en referencia a la misión de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

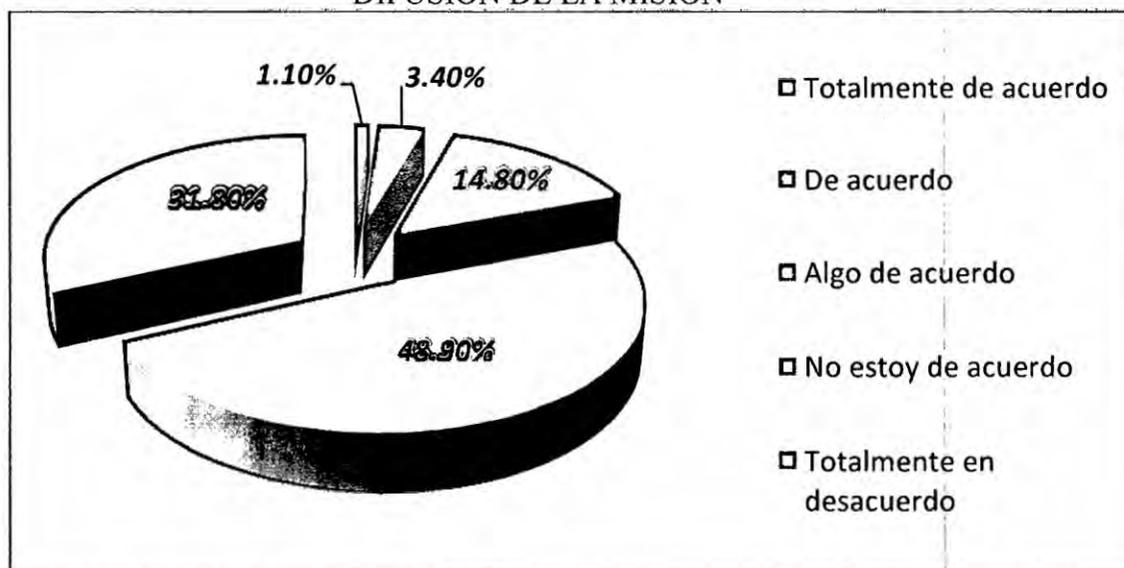
Pregunta N°2: ¿La misión ha sido difundida en la empresa?

TABLA 5.02
DIFUSIÓN DE LA MISIÓN

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		4.07
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		358

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	1.10	1.10	1.10
	De acuerdo	3	3.40	3.40	4.50
	Algo de acuerdo	13	14.80	14.80	19.30
	No estoy de acuerdo	43	48.90	48.90	68.20
	Totalmente en desacuerdo	28	31.80	31.80	100.00
Total		88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.02
DIFUSIÓN DE LA MISIÓN



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°2:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta segunda pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 4.07, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están en desacuerdo de que la misión haya sido difundida en la empresa. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están en desacuerdo de que la misión haya sido difundida en la empresa. La moda es 4, es decir con mayor frecuencia los encuestados respondieron que están en desacuerdo de que la misión haya sido difundida en la empresa. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 358.

El 1.10% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la misión ha sido difundida en la empresa, mientras que el 3.40% de los encuestados está algo de acuerdo en que la misión haya sido difundida en la empresa, en tanto que el 14.80% de los encuestados está algo de acuerdo en que la misión haya sido difundida en la empresa, por otro lado el 48.90% está en desacuerdo en que la misión haya sido difundida en la empresa y por último el 31.80% está totalmente en desacuerdo en que la misión haya sido difundida en la empresa. Entonces se observa que la gran mayoría de los encuestados está en desacuerdo en que la misión haya sido difundida en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

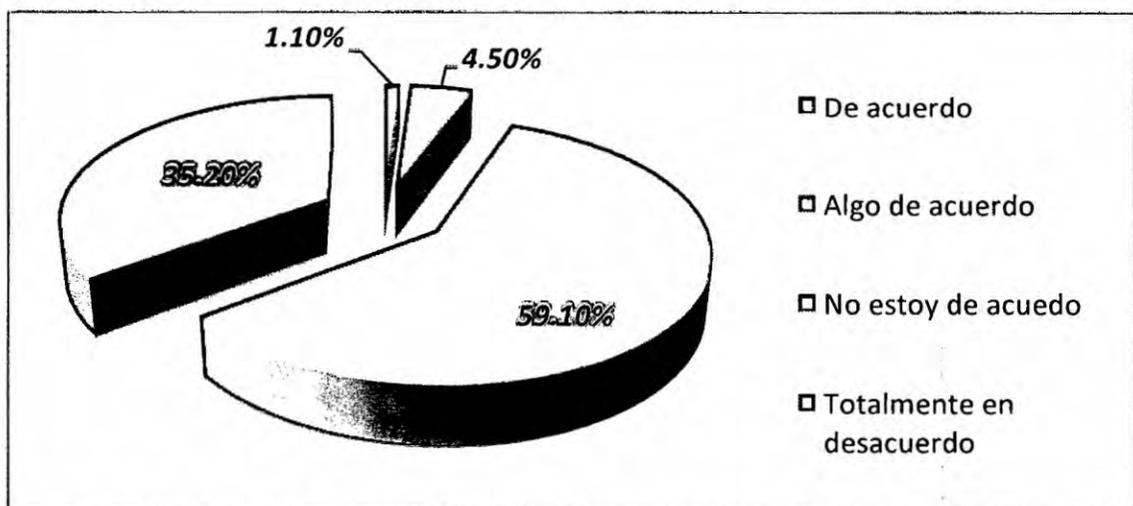
Pregunta N°3: ¿La visión ha sido elaborada con participación de todos?

TABLA 5.03
VISIÓN ELABORADA CON PARTICIPACION DE TODOS

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		4.28
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		377

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	1.10	1.10	1.10
	Algo de acuerdo	4	4.50	4.50	5.70
	No estoy de acuerdo	52	59.10	59.10	64.80
	Totalmente en desacuerdo	31	35.20	35.20	100.00
Total		88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.03
VISIÓN ELABORADA CON PARTICIPACION DE TODOS



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.
Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°3:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta tercera pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 4.28, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que no están de acuerdo de que la visión haya sido elaborada con la participación de todos. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que no están de acuerdo que la visión haya sido elaborada con la participación de todos. La moda es 4, es decir con mayor frecuencia los encuestados respondieron que no están de acuerdo de que visión haya sido elaborada con la participación de todos. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 377.

El 1.10% de los encuestados está de acuerdo en que la visión haya sido elaborada con la participación de todos, mientras que el 4.50% de los encuestados está algo de acuerdo, en tanto que el 59.10% de los encuestados no está de acuerdo y por otro lado el 35.20% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la gran mayoría de los encuestados está en desacuerdo en que la visión haya sido elaborada con la participación de todos en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

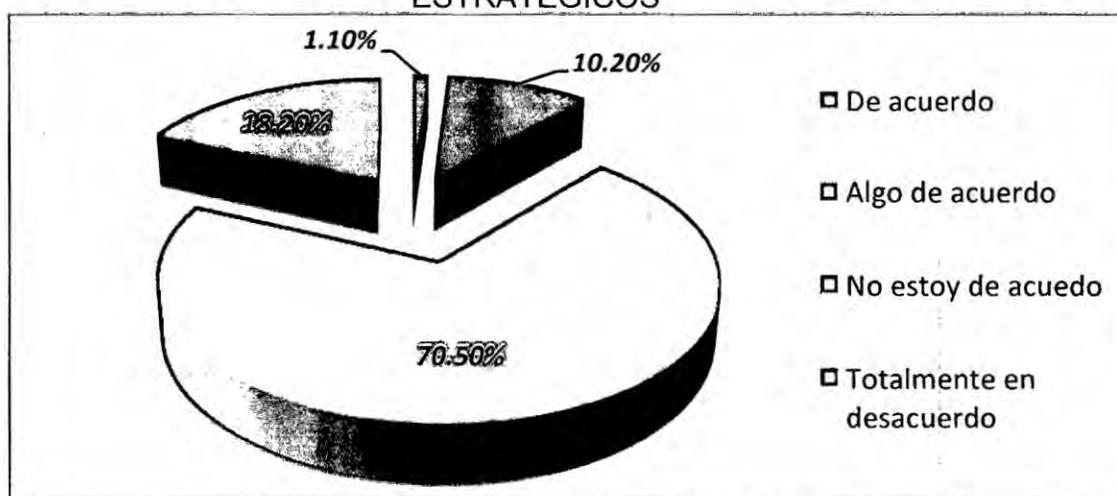
Pregunta N°4: ¿La visión fue evaluada en relación con los objetivos estratégicos?

TABLA 5.04
LA VISIÓN FUE EVALUADA DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		4.06
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		357

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	1.10	1.10	1.10
	Algo de acuerdo	9	10.20	10.20	11.40
	No estoy de acuerdo	62	70.50	70.50	81.80
	Totalmente en desacuerdo	16	18.20	18.20	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.04
LA VISIÓN FUE EVALUADA DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°4:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta cuarta pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 4.06, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que no están de acuerdo de que la visión haya sido evaluada en relación con los objetivos de la empresa. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que no están de acuerdo que la visión haya sido evaluada en relación con los objetivos. La moda es 4, es decir con mayor frecuencia los encuestados respondieron que no están de acuerdo de que la visión haya sido evaluada en relación con los objetivos. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 357.

El 1.10% de los encuestados está de acuerdo en que la visión haya sido evaluada en relación con los objetivos de la empresa, mientras que el 10.20% de los encuestados está algo de acuerdo, en tanto que el 70.50% de los encuestados no está de acuerdo y por otro lado el 18.20% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la gran mayoría de los encuestados no están de acuerdo que la visión haya sido evaluada en relación con los objetivos en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

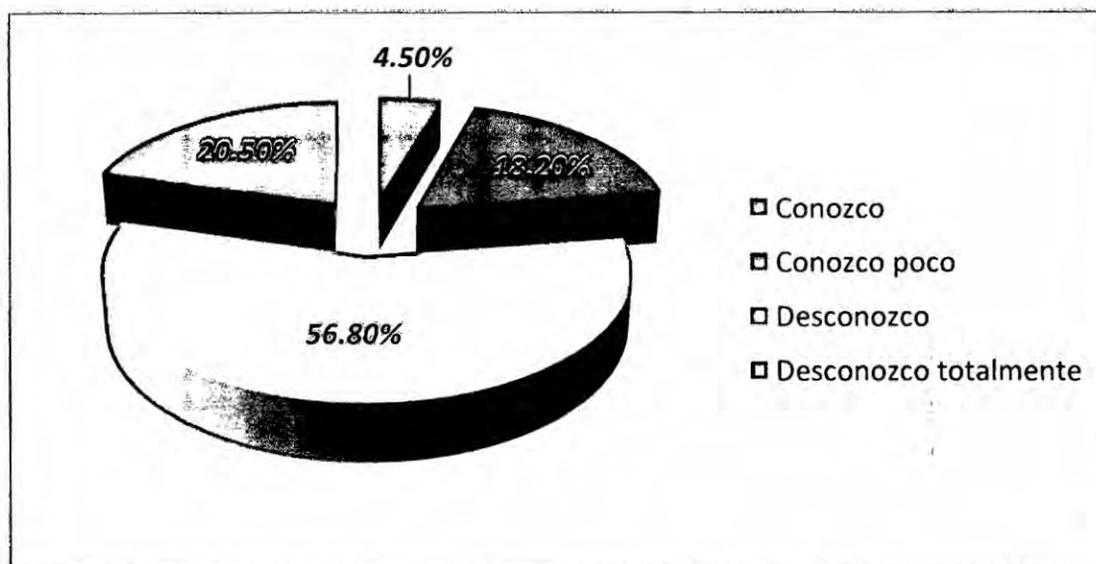
Pregunta N°5: ¿Conoce usted los valores de la empresa?

TABLA 5.05
CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		3.93
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		346

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conozco	4	4.50	4.50	4.50
	Conozco poco	16	18.20	18.20	22.70
	Desconozco	50	56.80	56.80	79.50
	Desconozco totalmente	18	20.50	20.50	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.05
CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°5:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta quinta pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 3.93, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que desconocen los valores de la empresa por parte de los encuestados. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que desconocen los valores de la empresa. La moda es 4, es decir que la mayor parte de los encuestados respondió que desconocen los valores de la empresa. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 346.

El 4.50% de los encuestados conocen los valores de la empresa, mientras que el 18.20% de los encuestados conocen poco los valores de la empresa, en tanto que el 56.80% de los encuestados desconocen los valores de la empresa y por otro lado el 20.50% de los encuestados desconocen totalmente los valores de la empresa. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados desconocen los valores de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

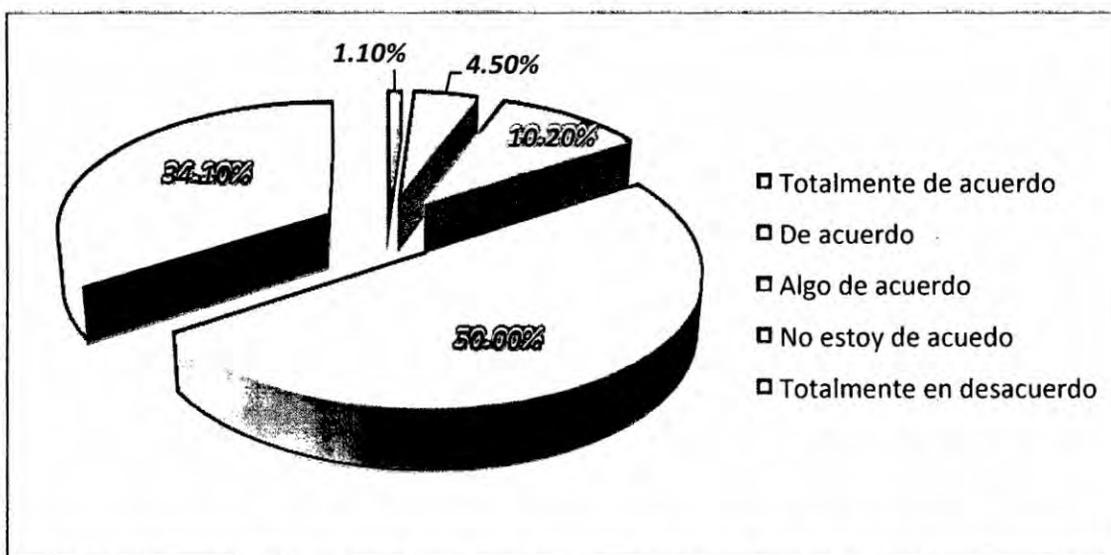
Pregunta N°6: ¿Las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión?

TABLA 5.06
LAS POLITICAS ESTAN EN RELACIÓN CON LA VISION Y MISION

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		4.11
Mediana		4.00
Moda		4
Suma		362

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	1	1.10	1.10	1.10
De acuerdo	4	4.50	4.50	5.70
Algo de acuerdo	9	10.20	10.20	15.90
No estoy de acuerdo	44	50.00	50.00	65.90
Totalmente en desacuerdo	30	34.10	34.10	100.00
Total	88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.06
LAS POLITICAS ESTAN EN RELACIÓN CON LA VISION Y MISION



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°6:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta sexta pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 4.11, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que no están de acuerdo de que las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que no están de acuerdo de que las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión. La moda es 4, es decir con mayormente los encuestados respondieron que no están de acuerdo de que las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 362.

El 1.10% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión, mientras que el 4.50% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 10.20% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 50.00% está en desacuerdo y por último el 34.10% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la gran mayoría de los encuestados no está de acuerdo que las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

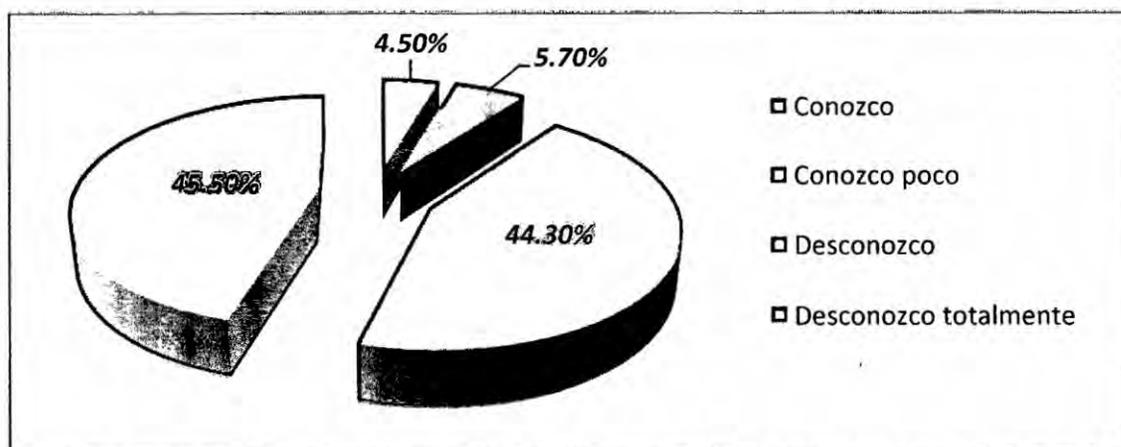
Pregunta N°7: ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa?

TABLA 5.07
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		4.31
Mediana		4.00
Moda		5
Suma		379

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conozco	4	4.50	4.50	4.50
	Conozco poco	5	5.70	5.70	10.20
	Desconozco	39	44.30	44.30	54.50
	Desconozco totalmente	40	45.50	45.50	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRAFICO 5.07
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°7:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta séptima pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 4.31, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que desconocen los objetivos estratégicos de la empresa. La mediana es 4, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que desconocen los objetivos estratégicos de la empresa. La moda es 5, es decir que la mayor parte de los encuestados respondió que desconocen totalmente los objetivos estratégicos de la empresa. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 379.

El 4.50% de los encuestados conocen los objetivos estratégicos de la empresa, mientras que el 5.70% de los encuestados conocen poco, en tanto que el 44.30% de los encuestados desconocen los valores de la empresa y por otro lado el 45.50% de los encuestados desconocen totalmente los objetivos estratégicos de la empresa. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados desconocen algo o todo en referencia a los objetivos estratégicos de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Pregunta N°8: ¿Cree usted que la información contable se utiliza para la toma de decisiones gerenciales?

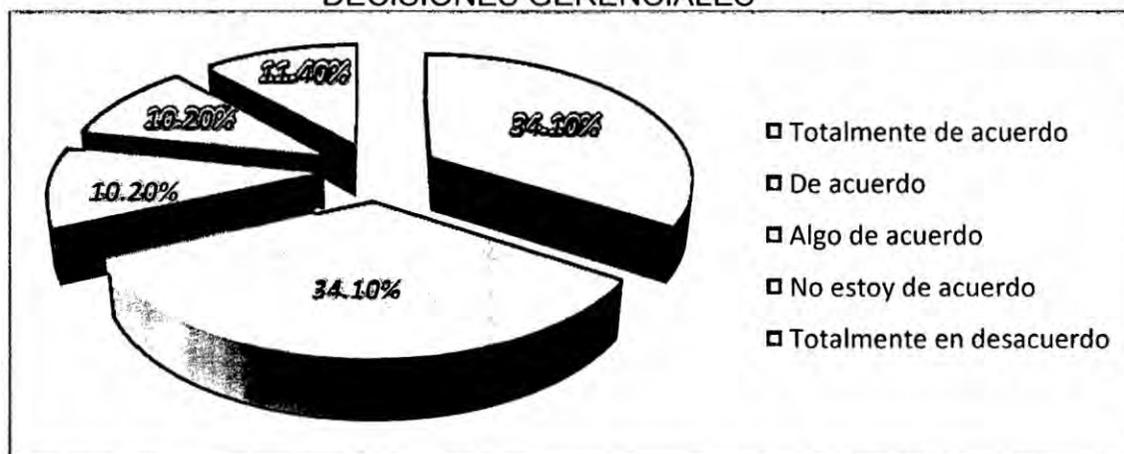
TABLA 5.08
INFORMACIÓN CONTABLE SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		2,31
Mediana		2,00
Moda		1 ^a
Suma		203

*a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	30	34.1	34.1	34.1
	De acuerdo	30	34.1	34.1	68.2
	Algo de acuerdo	9	10.2	10.2	78.4
	No estoy de acuerdo	9	10.2	10.2	88.6
	Totalmente en desacuerdo	10	11.4	11.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

TABLA 5.08
INFORMACIÓN CONTABLE SE UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°8:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta octava pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 2.31, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están de acuerdo que la información contable se utiliza para la toma de decisiones gerenciales. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 1, es decir que la mayor parte de los encuestados están completamente de acuerdo que la información contable se utiliza para la toma de decisiones gerenciales. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 203.

El 34.10% de los encuestados están completamente de acuerdo que la información contable se utiliza para la toma de decisiones gerenciales, mientras que el 34.10% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 10.20% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 10.20% de los encuestados no están de acuerdo y por último el 11.40% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo que la información contable se utiliza para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

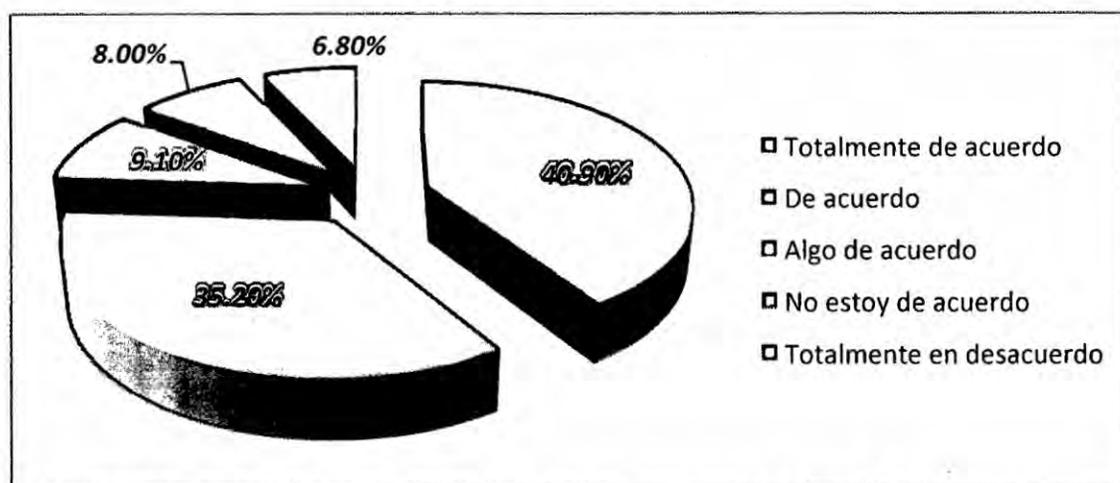
Pregunta N°9: ¿Cree usted que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa?

TABLA 5.09
ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA SITUACIÓN FINANCIERA REAL DE LA EMPRESA

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		2.08
Mediana		2.00
Moda		1
Suma		183

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	36	40.90	40.90	40.90
De acuerdo	31	35.20	35.20	76.10
Algo de acuerdo	8	9.10	9.10	85.20
No estoy de acuerdo	7	8.00	8.00	93.20
Totalmente en desacuerdo	6	6.80	6.80	100.00
Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.09
ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA SITUACIÓN FINANCIERA REAL DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°9:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta novena pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 2.08, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están de acuerdo que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa. La moda es 1, es decir que la mayor parte de los encuestados están completamente de acuerdo que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 183.

El 40.90% de los encuestados están completamente de acuerdo que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa, mientras que el 35.20% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 9.10% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 8.00% de los encuestados está en desacuerdo y por último el 6.80% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de totalmente de acuerdo que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa.

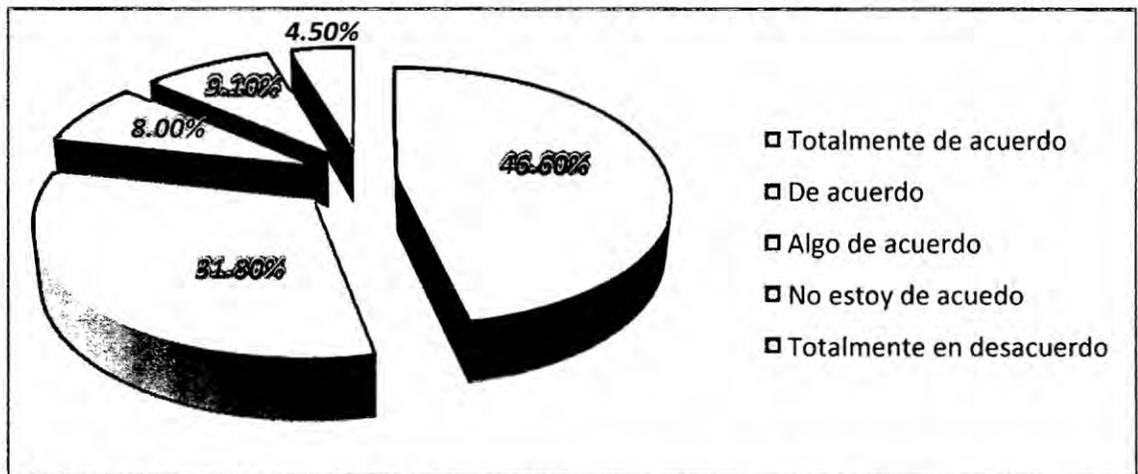
Pregunta N°10: ¿Cree usted que los estados financieros reflejan los resultados reales de la empresa?

TABLA 5.10
ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA LOS RESULTADOS REALES DE LA EMPRESA

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		1.93
Mediana		2.00
Moda		1
Suma		170

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	41	46.60	46.60	46.60
De acuerdo	28	31.80	31.80	78.40
Algo de acuerdo	7	8.00	8.00	86.40
No estoy de acuerdo	8	9.10	9.10	95.50
Totalmente en desacuerdo	4	4.50	4.50	100.00
Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.10
ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN LA LOS RESULTADOS REALES DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°10:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta décima pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 1.93, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están de acuerdo que los estados financieros reflejan los resultados reales de la empresa. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 1, es decir que la mayor parte de los encuestados están completamente de acuerdo. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 170.

El 46.60% de los encuestados están completamente de acuerdo que los estados financieros reflejan los resultados reales de la empresa, mientras que el 31.80% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 8.00% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 9.10% de los encuestados está en desacuerdo y por último el 4.50% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de totalmente de acuerdo que los estados financieros reflejan los resultados reales de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

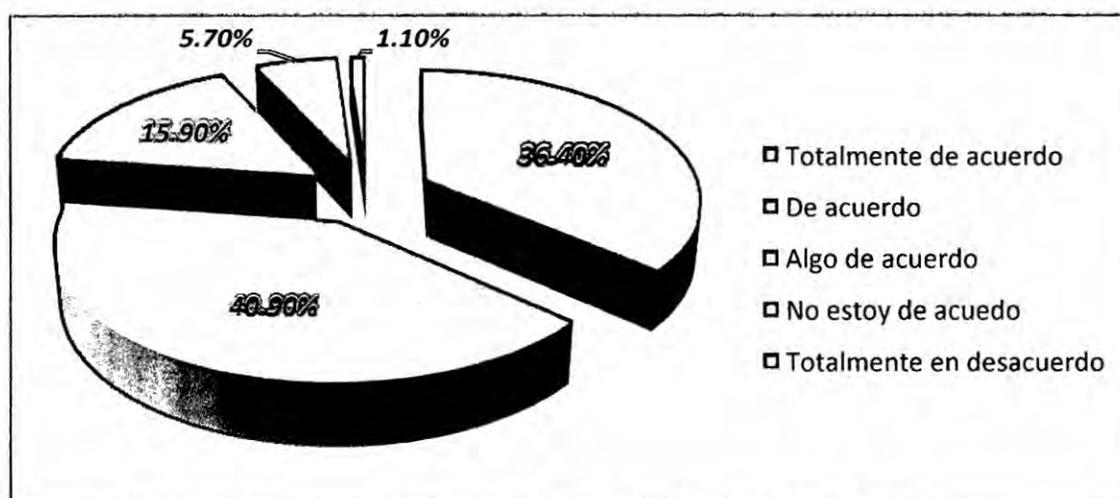
Pregunta N°11: ¿Cree usted que la empresa no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

TABLA 5.11
CREE QUE LA EMPRESA NO TIENE CAPACIDAD PARA CUMPLIR
CON SUS OBLIGACIONES

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		1.94
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		171

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	32	36.40	36.40	36.40
	De acuerdo	36	40.90	40.90	77.30
	Algo de acuerdo	14	15.90	15.90	93.20
	No estoy de acuerdo	5	5.70	5.70	98.90
	Totalmente en desacuerdo	1	1.10	1.10	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.11
CREE QUE LA EMPRESA NO TIENE CAPACIDAD PARA CUMPLIR
CON SUS OBLIGACIONES



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°11:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta onceava pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 1.94, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están de acuerdo que la empresa no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 2, es decir que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 171.

El 36.40% de los encuestados están completamente de acuerdo que la empresa no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mientras que el 40.90% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 15.90% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 5.70% de los encuestados está en desacuerdo y por último el 1.10% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo que la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Pregunta N°12: ¿Cree usted que el nivel de actividad y eficacia de la empresa con la cual se ha utilizado los recursos disponibles es deficiente?

TABLA 5.12

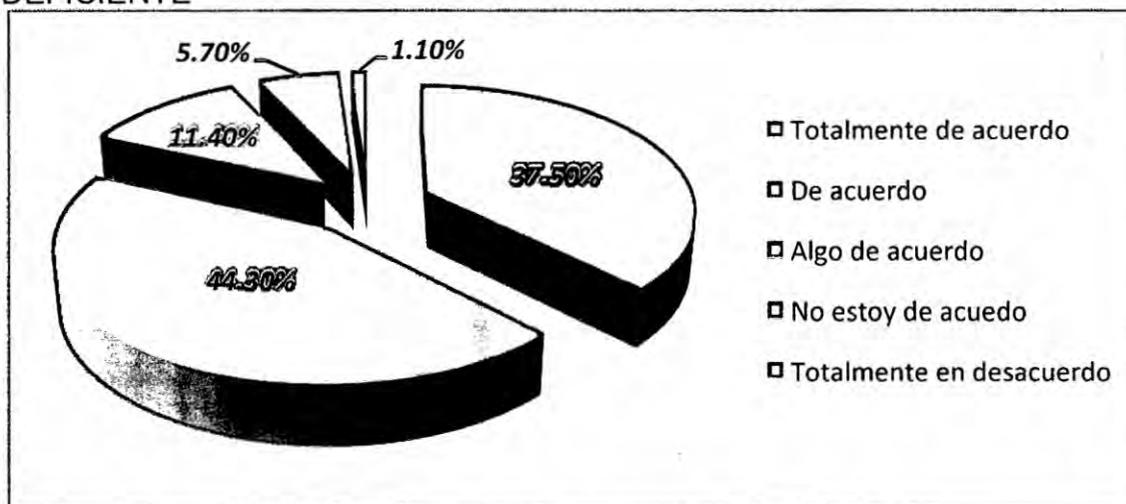
CREE QUE EL NIVEL DE ACTIVIDAD Y EFICACIA DE LA EMPRESA CON LA CUAL SE HA UTILIZADO LOS RECURSOS ES DEFICIENTE

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		1.89
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		166

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	33	37.50	37.50	37.50
	De acuerdo	39	44.30	44.30	81.80
	Algo de acuerdo	10	11.40	11.40	93.20
	No estoy de acuerdo	5	5.70	5.70	98.90
	Totalmente en desacuerdo	1	1.10	1.10	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.12

CREE QUE EL NIVEL DE ACTIVIDAD Y EFICACIA DE LA EMPRESACON LA CUAL SE HA UTILIZADO LOS RECURSOS ES DEFICIENTE



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°12:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta doceava pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 1.89, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que están de acuerdo que el nivel de actividad de la empresa y eficacia con la cual se ha utilizado los recursos disponibles es deficiente. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 2, es decir que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 166.

El 37.50% de los encuestados están completamente de acuerdo que el nivel de actividad de la empresa y eficacia con la cual se ha utilizado los recursos disponibles es deficiente, mientras que el 44.30% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 11.40% de los encuestados está algo de acuerdo, por otro lado el 5.70% de los encuestados no está de acuerdo y por último el 1.10% está totalmente en desacuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo que el nivel de actividad y eficacia de la empresa Cruz del Sur S.A.C. con la cual se ha utilizado los recursos disponibles es deficiente.

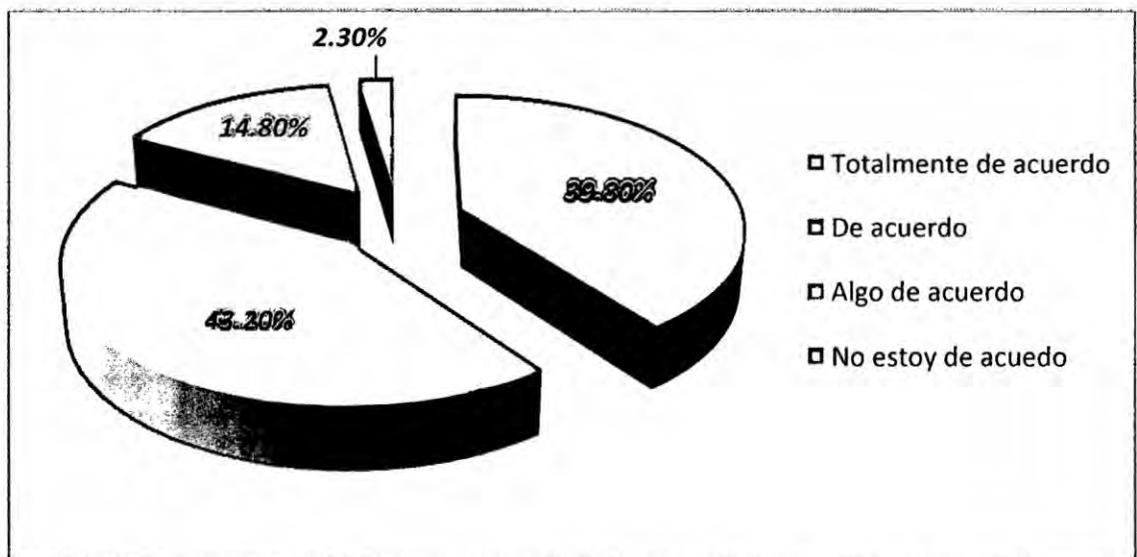
Pregunta N°13: ¿Cree usted que el nivel de endeudamiento de la empresa es alto?

TABLA 5.13
EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA ES ALTO

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		1.80
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		158

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	35	39.80	39.80	39.80
	De acuerdo	38	43.20	43.20	83.00
	Algo de acuerdo	13	14.80	14.80	97.70
	No estoy de acuerdo	2	2.30	2.30	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.13
EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA ES ALTO



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°13:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidos todas las encuestas realizadas para esta treceava pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 1.80, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que el nivel de endeudamiento de la empresa es alto. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 2, es decir que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 158.

El 39.80% de los encuestados están completamente de acuerdo que el nivel de endeudamiento de la empresa es alto, mientras que el 43.20% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 14.80% de los encuestados está algo de acuerdo y por otro lado el 2.30% de los encuestados no están de acuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo que el nivel de endeudamiento de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. es alto.

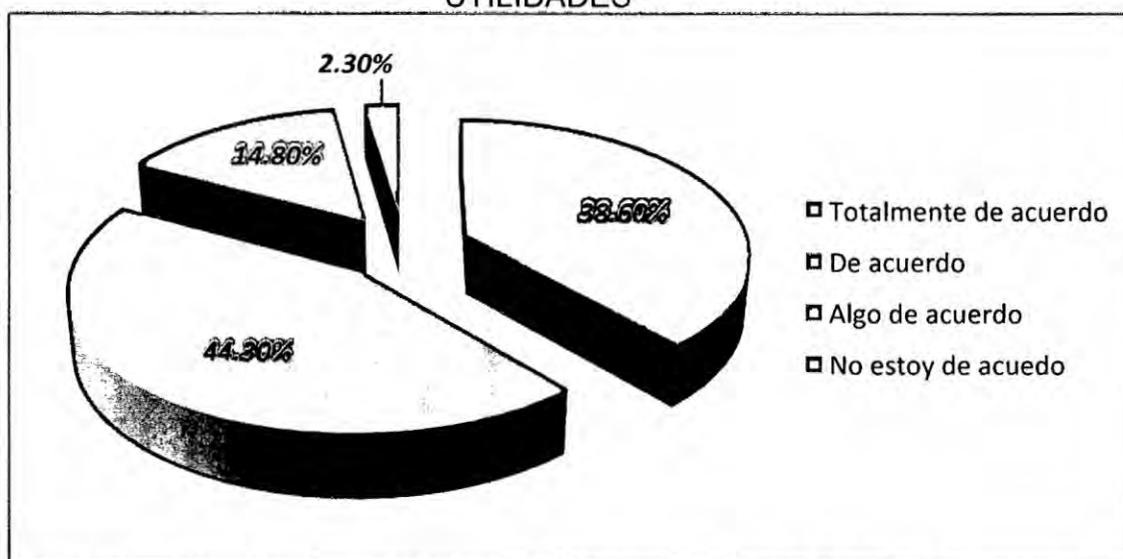
Pregunta N°14: ¿Cree usted que la empresa no posee la capacidad para generar utilidades?

TABLA 5.14
CREE QUE LA EMPRESA NO POSE LA CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES

N	Válidos	88
	Perdidos	0
Media		1.81
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		159

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	34	38.60	38.60	38.60
	De acuerdo	39	44.30	44.30	83.00
	Algo de acuerdo	13	14.80	14.80	97.70
	No estoy de acuerdo	2	2.30	2.30	100.00
	Total	88	100.00	100.00	

GRÁFICO 5.14
CREE QUE LA EMPRESA NO POSE LA CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES



Fuente: Información proporcionada por Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Elaboración: Propia

Análisis de la pregunta N°14:

De las 88 personas encuestadas de las áreas administrativas de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. fueron válidas todas las encuestas realizadas para esta catorceava pregunta, ya que todos respondieron a una de las alternativas que presentaba la encuesta sin dejar nulo o vacío alguna de ellas.

La media es 1.81, es decir que el promedio de las respuestas contestadas fue que la empresa no posee la capacidad para generar utilidades. La mediana es 2, es decir que la posición central de las respuestas contestadas es que están de acuerdo. La moda es 2, es decir que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo. La suma del valor que se le dio a todas las respuestas contestadas por cada encuestado es de 159.

El 38.60% de los encuestados están completamente de acuerdo que empresa posee la capacidad para generar utilidades, mientras que el 44.30% de los encuestados está de acuerdo, en tanto que el 14.80% de los encuestados están algo de acuerdo y por otro lado el 2.30% de los encuestados no están de acuerdo. Entonces se observa que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo que empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. no posee la capacidad para generar utilidades.

5.2 Resultado Del Procedimiento Estadístico

El procesamiento estadístico tiene la finalidad de demostrar y comprobar la hipótesis general y las dos hipótesis específicas. La Estadística cuando se emplea adecuadamente, hace más eficientes las investigaciones, el papel de la estadística en la investigación funciona como una herramienta en el **diseño** de investigaciones, en el **análisis de datos**, y en la extracción de **conclusiones** a partir de ellos.

- ***El Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.***
(Hipótesis General)

Para este caso, evaluamos si el Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad. En caso contrario concluiremos que el Planeamiento Estratégico incide negativamente en la Rentabilidad.

Hipótesis Nula:

El Planeamiento Estratégico incide negativamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Hipótesis Alterna:

El Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Se plantea establecer que si existe relación entre las variables, de esta manera se introduce formalmente la dialéctica en la investigación, que en la presente investigación se presenta de la siguiente manera.

Hipótesis Nula: La variable dependiente no depende de la variable independiente ($\rho = 0$)

Hipótesis Alternativa o planteada: La variable dependiente depende de la variable independiente ($\rho \neq 0$).

Variable Independiente: Planeamiento Estratégico

Variable Dependiente: Rentabilidad

Además, para contrastar ambas hipótesis se escogió un nivel de significancia igual a 5%. Para esto construimos una tabla de contingencia 2x 2 basada en las dos variables anteriores. Para construir esta tabla se ha resumido las variables contenidas en la Tabla N° 5.15 “Inexistencia de un Planeamiento Estratégico” y en la Tabla 5.16 “Incidencia en la Rentabilidad” para luego obtener la Tabla N° 5.22, “Tabla de Contingencia Prueba de Chi-Cuadrado Validación Hipótesis General” y la Tabla 5.23 “Correlación de Spearman Validación Hipótesis General”, haciendo uso del software SPSS versión 19.0

TABLA N 5.15
INEXISTENCIA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	PORCENTAJE
Conocimiento de la Misión	35.20%
Difusión de la Misión	19.30%
Elaboración con participación de todos de la Visión	5.60%
Evaluación de la Visión en relación a los objetivos	11.30%
Conocimiento de los Valores	22.70%
Políticas en relación con la Misión y Visión	15.80%
Conocimiento de los Objetivos Estratégicos	10.20%

Valores:

No Existe <50%: 1
Existe >50% : 2

TABLA N 5.16
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	PORCENTAJE
Capacidad de la empresa para cumplir obligaciones a corto plazo	6.80%
Eficiente nivel de actividad y eficacia utilizando los recursos disponibles de la empresa	6.80%
Bajo Nivel de endeudamiento de la empresa	2.20%
Capacidad de la empresa para generar utilidades	2.30%

Valores:

Baja Rentabilidad <50%: 1
Alta Rentabilidad >50%: 2

Para realizar la corrida de los datos a través de procedimientos estadístico, se ha elaborado los siguientes cuadros:

TABLA N 5.17
RESULTADO DE RENTABILIDAD DE ACTIVOS

	Índice Financiero	Resultado
	Rentabilidad de Activos	Rentabilidad de Activos
2011	2.99%	Rentabilidad
2012	4.02%	Rentabilidad
2013	-2.51%	Pérdida
2014	0.82%	Rentabilidad

TABLA N 5.18
RESULTADO DE RENDIMIENTO DE CAPITAL

	Índice Financiero	Resultado
	Rendimiento de Capital	Rendimiento de Capital
2011	9.03%	Rentabilidad
2012	9.27%	Rentabilidad
2013	-7.39%	Pérdida
2014	2.47%	Rentabilidad

TABLA N 5.19
RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD NETA

	Índice Financiero	Resultado
	Margen de Utilidad Neta	Margen de Utilidad Neta
2011	2.83%	Rentabilidad
2012	3.51%	Rentabilidad
2013	-3.12%	Pérdida
2014	0.99%	Rentabilidad

TABLA N 5.20
RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

	Índice Financiero	Resultado
	Margen de Utilidad Bruta	Margen de Utilidad Bruta
2011	13.36%	Rentabilidad
2012	15.98%	Rentabilidad
2013	12.74%	Pérdida
2014	15.58%	Rentabilidad

TABLA N 5.21
RESULTADO DE MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

	Índice Financiero	Resultado
	Margen de Utilidad Operativa	Margen de Utilidad Operativa
2011	-2.19%	Pérdida
2012	0.33%	Rentabilidad
2013	-1.49%	Pérdida
2014	3.45%	Rentabilidad

Luego, como podemos observar, tenemos un Chi-Cuadrado de 0.004 (0.4%), para un nivel de significación de 5%, lo que significa que **rechazamos la hipótesis nula**, por lo tanto podemos afirmar que la hipótesis general planteada es válida.

Por lo tanto, quedó demostrado que la existencia de un Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Sin embargo, no hemos determinado el grado de relación e influencia. Al haber definido dos variables, se utilizará la Correlación de Spearman. Para esto, empleamos el programa SPSS versión 19.0.

TABLA 5.22

PRUEBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS GENERAL

PRUEBA	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,498 ^a	1	0,004		
Corrección por continuidad ^b	4,236	1	0.043		
Razón de verosimilitudes	7,334	1	0.001		
Estadístico exacto de Fisher				0,003	0,003
Asociación lineal por lineal	6,328	1	0,010		
N de casos válidos	4				

a. 2 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.65.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2

TABLA 5.23

CORRELACIÓN SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS GENERAL

Medición	Valor	Error tip. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	0,756	1,48	3,440	0,003 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	0,756	1,48	3,440	0,003 ^c
N de casos válidos	4			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Como podemos observar, tenemos en la Correlación de Spearman una sig. aproximada de 0.003, para un nivel de significación de 5%, lo que

significa que las variables tienen asociación (rechazamos la Hipótesis Nula que dice que la asociación entre ambas variables es igual a cero). La asociación es de 0.756, denota una asociación positiva alta.

Finalmente queda demostrada y comprobada la hipótesis general, que existe una relación de dependencia y asociación de variables cuando existe un Planeamiento Estratégico que permite aumentar la Rentabilidad en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

➤ ***La Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.*** (Primera Hipótesis Específica)

Para este caso, evaluamos si la Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. En caso contrario concluiremos que la Gestión no incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Se plantea establecer que si existe relación entre las variables, de esta manera se introduce formalmente la dialéctica en la investigación, que en la presente investigación se presenta de la siguiente manera.

Hipótesis Nula: La variable dependiente no depende de la variable independiente ($\rho = 0$)

Hipótesis Alterna o planteada: La variable dependiente depende de la variable independiente ($\rho \neq 0$).

Variable Independiente: Gestión

Variable Dependiente: Eficiencia

Además, para contrastar ambas hipótesis se escogió un nivel de significancia igual a 5%. Para esto construimos una tabla de contingencia 2x 2 basada en las dos variables anteriores. Para construir esta tabla se ha resumido las variables contenidas en la Tabla N° 5.24 "Ratios de Gestión (eficiencia) y en la Tabla N° 5.25 "Ratio de Gestión (Resultado), para luego obtener la Tabla N° 5.26 "Prueba de Chi-Cuadrado Validación Hipótesis Específica 1" y la Tabla 5.27 "Correlación de Spearman Validación Hipótesis Específica 1", haciendo uso del software SPSS versión 19.0

TABLA N° 5.24
RATIOS DE GESTIÓN (EFICIENCIA)

	Ratios de Gestión (Eficiencia)	
	Rotación de los Activos Fijos	Rotación de los Activos Totales
2011	2.70	1.05
2012	3.51	1.15
2013	2.02	0.81
2014	1.96	0.83

Valores:

Cuando la razón es <1 (Deficiente): 1

Cuando la razón es >1 (Eficiente): 2

Para realizar la corrida de los datos a través de procedimientos estadístico y poder demostrar que la Rentabilidad aumenta cuando existe un Planeamiento Estratégico en la empresa, se ha elaborado los siguientes cuadros:

TABLA N° 5.25
RATIOS DE GESTIÓN -RESULTADO

	Ratios de Gestión (Eficiencia)		Resultado	
	Rotación de los Activos Fijos	Rotación de los Activos Totales	Rotación de los Activos Fijos	Rotación de los Activos Totales
2011	2.70	1.05	Eficiente	Eficiente
2012	3.51	1.15	Eficiente	Eficiente
2013	2.02	0.81	Eficiente	Deficiente
2014	1.96	0.83	Eficiente	Eficiente

Luego, como podemos observar, tenemos un Chi-Cuadrado de 0.003 (0.3%), para un nivel de significación de 5%, lo que significa que **rechazamos la hipótesis nula**, por lo tanto podemos afirmar que la hipótesis general planteada es válida.

Por lo tanto, quedó demostrado que la gestión incide en la eficiencia de la empresa positivamente cuando existe una Planificación Estratégica. Sin embargo, no hemos determinado el grado de relación e influencia. Al haber definido dos variables, se utilizará la Correlación de Spearman. Para esto, empleamos el programa SPSS versión 19.0.

TABLA 5.26

PRUEBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Prueba	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,354 ^a	1	0,003		
Corrección por continuidad ^b	5,255	1	0.041		
Razón de verosimilitudes	10,523	1	0.002		
Estadístico exacto de Fisher				0,002	0,002
Asociación lineal por lineal	8,237	1	0,020		
N de casos válidos	4				

a. 2 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.75

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

TABLA 5.27

CORRELACION SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Medición	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	0,866	1,39	4,430	0,004 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	0,866	1,39	4.43	0,004 ^c
N de casos válidos	4			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Como podemos observar, tenemos en la Correlación de Spearman una sig. Aproximada de 0.004, para un nivel de significación de 5%, lo que **significa que las variables tienen asociación (rechazamos la Hipótesis Nula** que dice que la asociación entre ambas variables es igual a cero). La asociación es de 0.866, denota una asociación positiva alta.

Finalmente quedó demostrada y comprobada la segunda hipótesis específica, que existe una relación de dependencia y asociación de

variables de que la Gestión incide en la Rentabilidad en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

➤ ***La Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.*** (Segunda Hipótesis Específica)

Para este caso, evaluamos si la Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. En caso contrario concluiremos que la Gestión no incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Se plantea establecer que si existe relación entre las variables, de esta manera se introduce formalmente la dialéctica en la investigación, que en la presente investigación se presenta de la siguiente manera.

Hipótesis Nula: La variable dependiente no depende de la variable independiente ($\rho = 0$)

Hipótesis Alternativa o planteada: La variable dependiente depende de la variable independiente ($\rho \neq 0$).

Variable Independiente: Gestión

Variable Dependiente: Eficacia

Además, para contrastar ambas hipótesis se escogió un nivel de significancia igual a 5%. Para esto construimos una tabla de contingencia 2x2 basada en las dos variables anteriores. Para construir esta tabla se ha resumido las variables contenidas en la Tabla N° 5.28 "Ratios de Gestión Periodo 2011-2014" y en la Tabla 5.29 "Ratios de Gestión Variación/Resultado Periodo 2011-2014", para luego obtener la Tabla N° 5.30 "Prueba de Chi-Cuadrado validación Hipótesis Específica 2" y la Tabla 5.31 "Correlación de Spearman Validación Hipótesis Específica 2", haciendo uso del software SPSS versión 19.0

TABLA N° 5.28
RATIOS DE GESTION PERIODO 2011-2014

	Ratios de Gestión (Eficiencia)			
	Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (días)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (veces)
2011	12.35	29.16	90.63	3.97
2012	19.57	18.39	79.21	4.54
2013	30.09	11.96	125.53	2.87
2014	20.30	17.73	109.88	3.28

Valores:

Disminución: 1

Incremento: 2

Para realizar la corrida de los datos a través de procedimientos estadístico y poder demostrar que la Rentabilidad aumenta cuando existe un Planeamiento Estratégico en la empresa, se ha elaborado los siguientes cuadros:

TABLA N° 5.29
RATIOS DE GESTIÓN VARIACIÓN/RESULTADO PERIODO 2011-2014

	Variación				Resultado			
	Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (días)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (veces)	Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (días)	Rotación de cuentas por pagar del Periodo (veces)
2011/2012	7.23	-10.77	-11.42	0.57	Incremento	Disminución	Disminución	Incremento
2012/2013	10.52	-6.43	46.32	-1.68	Incremento	Disminución	Incremento	Disminución
2013/2014	-9.79	5.77	-15.65	0.41	Disminución	Incremento	Disminución	Incremento

Luego, como podemos observar, tenemos un Chi-Cuadrado de 0.003 (0.3%), para un nivel de significación de 5%, lo que significa que **rechazamos la hipótesis nula**, por lo tanto podemos afirmar que la hipótesis general planteada es válida.

Por lo tanto, quedó demostrado que la gestión incide en la eficiencia de la empresa positivamente cuando existe una Planificación Estratégica. Sin embargo, no hemos determinado el grado de relación e influencia. Al haber definido dos variables, se utilizará la Correlación de Spearman. Para esto, empleamos el programa SPSS versión 19.0.

TABLA 5.30

PRUEBA DE CHI-CUADRADO VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Prueba	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,354 ^a	1	0,004		
Corrección por continuidad ^b	5,255	1	0.043		
Razón de verosimilitudes	10,523	1	0.004		
Estadístico exacto de Fisher				0,003	0,003
Asociación lineal por lineal	8,237	1	0,011		
N de casos válidos	4				

a. 2 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.85.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

TABLA 5.31

CORRELACION DE SPEARMAN VALIDACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA2

Medición	Valor	Error tip. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	0,655	1,49	3,240	0,004 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	0,655	1,49	3,240	0,004 ^c
N de casos válidos	4			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Como podemos observar, tenemos en la Correlación de Spearman una sig. aproximada de 0.004, para un nivel de significación de 5%, lo que **significa que las variables tienen asociación (rechazamos la Hipótesis Nula que dice que la asociación entre ambas variables es igual a cero)**. La asociación es de 0.866, denota una asociación positiva alta.

Finalmente quedó demostrada y comprobada la segunda hipótesis específica, que existe una relación de dependencia y asociación de variables de que la Gestión incide en la Rentabilidad en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contratación de hipótesis con los resultados

Luego de la Operacionalización de las variables e indicadores, la demostración y comprobación de las hipótesis, permite delinear los siguientes resultados con relación a las hipótesis planteadas:

Hipótesis General: El Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

En este caso, para la demostración y comprobación de la **hipótesis general** de naturaleza cuantitativa y correlacional-causal, se consideró como datos los Índices Financieros de Rentabilidad de los periodos del 2011 al 2014 de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Se propuso en determinar si con la existencia de un Planeamiento Estratégico la Rentabilidad de la empresa hubiese aumentado en los periodo de estudio (2011-2014), pero que este sea de modo uniforme y consistente, con lo cual es posible hacer comparaciones y evaluaciones. Para ello se utilizó el procedimiento estadístico denominado Prueba de Chi-Cuadrado para la validación y su grado de relación e influencia a través de la Correlación de Spearman.

Con lo cual se demostró y comprobó que en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. no existe un Planeamiento Estratégico, el cual hubiese permitido aumentar la Rentabilidad según los períodos analizados del 2011 al 2014.

Primera Hipótesis Específica: La Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

En este caso, para la demostración y comprobación de la **primera hipótesis específica** de naturaleza cuantitativa y correlacional-causal, se consideró como datos los Índices Financieros de Eficiencia de los periodos del 2011 al 2014 de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. Se propuso en determinar si la Gestión era más óptima para la eficiencia de la empresa ya que no existe un Planeamiento Estratégico con la cual gestión podrá ser la más eficiente posible con existencia de la misma según los periodo de estudio (2011-2014) con lo cual es posible hacer comparaciones y evaluaciones, pero que este sea de modo consistente. Para ello se utilizó el procedimiento estadístico denominado Prueba de Chi-Cuadrado para la validación y su grado de relación e influencia a través de la Correlación de Spearman. Con lo cual se demostró y comprobó que la Gestión incide en la eficiencia, es decir que la Gestión afecta el rendimiento de los recursos para la prestación de servicios de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C de acuerdo a los períodos analizados del 2011 al 2014.

Segunda Hipótesis Específica: La Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

En este caso, para la demostración y comprobación de la **segunda hipótesis específica** de naturaleza cuantitativa y correlacional-causal, se consideró como datos los Índices Financieros de Eficacia de los periodos del 2011 al 2014 de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Se propuso en determinar si la Gestión era más óptima para la eficacia de la empresa ya que no existe un Planeamiento Estratégico con la cual gestión podrá ser la más eficaz posible con existencia de la misma según los periodo de estudio (2011-2014) con lo cual es posible hacer comparaciones y evaluaciones, pero que este sea de modo consistente. Para ello se utilizó el procedimiento estadístico denominado Prueba de Chi-Cuadrado para la validación y su grado de relación e influencia a través de la Correlación de Spearman.

Con lo cual se demostró y comprobó que la Gestión incide en la eficacia, es decir que la Gestión incide en el logro de objetivos a través de una buena política de inversión, ventas y cobranzas de acuerdo a los períodos analizados del 2011 al 2014 en la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

6.2 Contratación de resultados con otros estudios similares

En nuestro trabajo de investigación, de naturaleza explicativa, se enfoca en determinar "El desarrollo de un Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C", se pudo comprobar que las empresas, que desarrollan un planeamiento estratégico incrementaron la Rentabilidad.

En la Tesis realizada por CANO DEL CASTILLO & OTROS (2011) concluyen que; La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementarán.

En la investigación de ALBERCA LUDEÑA & OTROS (2012) Se identificó las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar al máximo para contribuir con el desarrollo de la empresa eliminando las debilidades y amenazas. Por lo que se deduce que el planeamiento estratégico ayudara a lograr metas y objetivos por lo que se cree que la empresa sea rentable implementando el planeamiento estratégico.

En el trabajo realizado ESPINOZA ALTAMIRANO(2013) Se muestra que la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes

empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.

En nuestro trabajo de investigación, de naturaleza explicativa, se enfoca en determinar ***“La Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C”*** se pudo comprobar que la gestión influye en la eficiencia de las empresas.

Del estudio BRICEÑO CORONEL (2014) La utilización de las técnicas de análisis económico y financiero proporcionan un resultado óptimo y así logra eficientes políticas en ventas, políticas de calidad que conllevan al buen rendimiento de la empresa Cartavio S.A.A.

Del trabajo de investigación CANO DEL CASTILLO & OTROS(2011) En los resultados obtenidos queda de manifiesto que los ingresos ayudan a mejorar la eficiencia de las fundaciones objeto de estudio, ya que, al prescindir de ellos, la gestión se vuelve menos eficiente; sin embargo si se descartan los financieros la gestión sigue siendo eficiente.

En nuestro trabajo de investigación, de naturaleza explicativa, se enfoca en determinar ***“La Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C”*** se pudo comprobar que la gestión influye en la eficiencia de las empresas.

En la investigación ESPINOZA ALTAMIRANO(2013) concluye que la gestión de riesgo operativo, está realizando un aporte estratégico valioso para esta empresa, fortaleciendo desde la operatividad de la empresa, sus objetivos estratégicos. También está generando importantes ahorros financieros a la compañía y generando valor a la misma. Así mismo, está fortaleciendo el cumplimiento del objetivo del SCI *“Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones”*.

En el trabajo realizado REVILLA FERNÁNDEZ(2010) concluye del estudio demuestran que una parte muy importante de los factores clave del éxito de las empresas privadas son aplicables a las administraciones públicas locales. Se comprueba , pues, como la complejidad, el dinamismo ante los cambios, el dinamismo ante las nuevas oportunidades, la participación de los trabajadores, la información, el aprendizaje, la adaptabilidad, la dirección estratégica, el acuerdo, los ratios financieros, la eficacia, la satisfacción de los clientes y las infraestructuras públicas son factores determinantes o factores claves de éxito.

VII. CONCLUSIONES

1. La empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. no cuenta con un Planeamiento Estratégico por lo que se ve afectada en la Rentabilidad, según el análisis realizado para el ejercicio 2011 muestra una Rentabilidad del 3.4%, para el 2012 una rentabilidad del 4.5%, para el 2013 hubo una pérdida de -3.12% y para el 2014 una utilidad de 1.25% de las ventas respectivamente según el análisis vertical de los Estados Financieros; en vista de estas variaciones se genera una incertidumbre si se obtendrá una utilidad o pérdida para los ejercicios posteriores.
2. La Eficiencia de la Empresa de Transportes Cruz del Sur S.A.C. se ha visto afectada debido a la deficiente gestión en la explotación de los buses adquiridos, mediante la modalidad de Leasing Financiero, esto se ha podido observar a través del Índice de Rotación de Activos Totales, del 2011 que fue del 1.05, del 2012 resultó 1.15 pero a partir del 2013 disminuyó en 0.81 y para el 2014 también disminuyó en 0.83.
3. Existe una deficiente política de cobranzas así como también una deficiente política de pagos, esto se ha podido observar a través de los Índices Financieros de Eficacia y del análisis horizontal, pues hubo un incremento de la Rotación de Cuentas por Cobrar (Días) del 2011/2012 y

2012/2013 en 7.23 y 10.52 respectivamente, pero en el 2013/2014 disminuyó esta rotación en 9.79 mientras que la Rotación de Cuentas por Pagar (Días) del 2011/2012 disminuyó en 11.42, para el 2012/2013 aumentó en 46.32 y para el 2013/2014 disminuyó en 15.65.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Implementar un Planeamiento Estratégico en la empresa de Transportes Cruz del Sur S.A.C., con planes de acción que pueda ser puesto en marcha que permitirá aumentar la Rentabilidad. Y que sea revisado en forma mensual para hacer las adecuaciones que se consideren necesarias y que continúe siendo un instrumento valioso para la empresa.
2. Optimizar la Gestión en la empresa de Transportes Cruz del Sur S.A.C. en la explotación de los buses adquiridos mediante la modalidad de Leasing Financiero a través de la implementación de un Plan de Venta de buses una vez cancelado la totalidad de la obligación financiera para posteriormente adquirir nuevos buses para mejor la eficiencia de la empresa.
3. Fomentar una política de cobranzas en la empresa de Transportes Cruz del Sur S.A.C. que permitan tener liquidez para poder afrontar las obligaciones. Así como, también una política de pagos mediante elaboración de cronogramas de pagos dando prioridad aquellas que generan intereses para no perjudicar a la entidad.

IX.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- APAZA MEZA, Mario (2010). *Estados Financieros - Formulación, Análisis e Interpretación Conforme a las NIIFS y al PCGE*. Lima: Instituto Pacífico.
- D' ALESSIO IPINZA, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- DE JAIME ESLAVA, J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de la Decisiones de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- FRED R, D. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico.
- GÁRCIA OLALLA, M., FERNÁNDES GONZALES, E., & GÁRCIA, F. J. (2014). *Manual del Asesor financiero*. Ediciones Paraninfo.
- MARTINEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIÉRREZ, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Madrid: Diaz de santos.
- PARÍS ROCHE, F. (2005). *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta Edición ed.). Badalona: Paidotribo
- MAYORGA, David, & ARAUJO, Patricia (2005). *Marketing Estratégico en la Empresa*
- TANAKA NAKASONE, Gustavo (2003). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima: Grafica Educativa.
- TAYLOR, B., & HARRISON, J. (1991). *Planeación Estratégico Exitosa*. Bogota: Legis Editores-Serie Empresarial.

TESIS

- CANO DEL CASTILLO, Andres Felipe & CIFUENTES SALAZAR, Diana A. (2011) **Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.** (Para optar al Título de Administración de Empresas, Universidad de Salle, Bogotá – Colombia).
- ALBERCA LUDEÑA, Jenny E.& RODRÍGUEZ LEÓN, Gabriela A. (2012) **Incremento de rentabilidad en la empresa EL CARRETE** (Para obtener el Título de Ingeniería en Finanzas, Universidad Central del Ecuador, Quito – Ecuador).
- PEREIRA BURGOS, Geovani Enrique (2012) **Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la Empresa Ingelcas y Cía. LTDA.** (Para optar por el Titulo de Administración de Empresas, Universidad de Cartagena, Cartagena – Colombia).

REVILLA FERNÁNDEZ, Miguel Edmundo (2010) **Planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco** (Para optar por el grado de Magister en gestión de patrimonio Cultural, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú).

ESPINOZA ALTAMIRANO, Manuel Altamirano (2013) **Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana** (Para optar el Grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de San Marcos, Lima - Perú).

DOCUMENTOS ELECTRONICOS

- ALVARADO CARRIÓN, R. (Abril de 2005). *Academia*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de www.academia.edu:
http://www.academia.edu/6927749/ESTADOS_FINANCIEROS_DEFINICION_Seg%C3%BA_n_la_NIC
- ANON. (5 de Octubre de 2008). Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Scribd:
<http://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica#scribd>
- ARCHIVE, A. (07 de Noviembre de 2012). *Crece Negocios*. Recuperado el 25 de julio de 2015, de Crece Negocios:
<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- BARREDA ELERA, J. I. (22 de Junio de 2011). *SLIDESHARE*. Obtenido de SLIDESHARE: <http://es.slideshare.net/Barredex/filosofa-empresarial-8394014>
- BOUTRIF ESSEDDINE. (2007). *Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Control de los Alimentos*. Roma.
- CEPLAN. (Febrero de 2013). *www.ceplan.gob.pe*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de www.ceplan.gob.pe: <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/proceso-del-planeamiento-estrategico>
- COLUMNNA, L. (7 de Mayo de 2013). *Marketing Directo*. Recuperado el 02 de Julio de 2015, de Marketing Directo:
<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columnna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
- ECURED. (marzo de 2014). *ECURED*. Recuperado el 2015 de Julio de 2015, de [WWW.CURED.CU](http://www.ecured.cu): <http://www.ecured.cu/index.php/Rentabilidad>
- FINANCIERA, E. (2010). <http://www.encyclopediafinanciera.com/>. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/>:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estrategia-competitiva.html>

- Gerencie. (12 de Junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-activos.html>
- GONZÁLES SÁNCHEZ, M., & ALONSO DE CORRALES, E. (Abril de 2007). Analisis de la eficiencia en la Gestión de las fundaciones: una Propuesta metodologica. *CIRIEC*.
- GUERRAS MARTÍN, L., & NARVAS LÓPEZ, J. (2002). *Implantación de las Estrategias*. UOC Universidad Virtual.
- LODEIRO AMADO, F. (07 de Setiembre de 2013). <http://www.academiadeinversion.com>. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de <http://www.academiadeinversion.com>: <http://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/peruana>. Lima: Universidad del Pacifico.
- NEWTON, C. (Febrero de 2013). *La voz de Houston*. (M. Tazenda, Editor) Recuperado el 22 de julio de 2015, de *La voz de Houston*: <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-operativas-4102.html>
- PAREJA, J. (26 de Noviembre de 2010). *Ciencia de la Economía*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://cienciaeconomica.blogspot.com/2010/11/el-margen-de-utilidad-operativa-un.html>
- PYMES, A. D. (4 de Octubre de 2012). *areadepymes.com*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de AREADEPYMES: <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-circulacion-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcae>
- QUITO RODRÍGUEZ, C. (27 de Enero de 2001). *UCVVIRTUAL*. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de UCVVIRTUAL.EDU.PE: http://ucvvirtual.edu.pe/campus/HDVirtual/20010127/RATIOS%20FINANCIEROS/7000001541/RATIOS_FINANCIEROS.pdf
- TITO HUAMANI, P. (Enero de 2013). *SISBIB.UNMSM.EDU.PE*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de sisbib.unmsm.edu.pe: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

X. ANEXOS

**MATRIZ DE CONSISTENCIA – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD
EN LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.**

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA	VARIABLES E INDICADORES
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera el Planeamiento Estratégico incide en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar de qué manera el Planeamiento Estratégico incide en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El desarrollo de un Planeamiento Estratégico incide positivamente en la Rentabilidad de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación con enfoque cuantitativo, con finalidad aplicativa y un nivel descriptivo-explicativo.</p>	<p>Variables e Indicadores</p> <p>Para demostrar y comprobar la hipótesis anteriormente formulada, la operacionalizamos determinando las variables e indicadores que a continuación se mencionan:</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿En qué medida la Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar en qué medida la Gestión incide en la Eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a. La Gestión incide en la eficiencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>	<p>Diseño de la investigación</p> <p>De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características experimentales.</p>	<p>Variable X = Variable Independiente: Planeamiento Estratégico</p> <p>Indicadores: GestiónX1 GestiónX2</p>
<p>b. ¿En qué medida la Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?</p>	<p>b. Determinar en qué medida la Gestión incide en la Eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>	<p>b. La Gestión incide en la eficacia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>		<p>Variable Y = Variable Dependiente: Rentabilidad</p> <p>Indicadores: EficienciaY1 Eficacia Y2</p> <p>Variable Z = Variable Interviniente Transportes Cruz del Sur S.A.C.</p>

**NIVEL DE EXISTENCIA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTES
CRUZ DEL SUR S.A.C.**

Área:

Cargo:

Tiempo laborando en la empresa:

Instrucciones:

Marque solo con un aspa (X) una de las alternativas según su conocimiento:

1. Conozco totalmente o Totalmente de acuerdo
2. Conozco o De acuerdo
3. Conozco poco o Algo de acuerdo
4. Desconozco o No estoy de acuerdo
5. Desconozco totalmente o Totalmente en desacuerdo

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.?
 1. () Conozco totalmente
 2. () Conozco
 3. () Conozco poco
 4. () Desconozco
 5. () Desconozco totalmente

2. ¿La misión ha sido difundida en la empresa?
 1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo

3. ¿La visión ha sido elaborada con la participación de todos?
 1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo

4. ¿La visión fue evaluada en relación con los objetivos?
 1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo

5. ¿Conoce usted los valores de la empresa?
1. () Conozco totalmente
 2. () Conozco
 3. () Conozco poco
 4. () Desconozco
 5. () Desconozco totalmente
6. ¿Las políticas de la empresa están en relación con la misión y visión?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
7. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa?
1. () Conozco totalmente
 2. () Conozco
 3. () Conozco poco
 4. () Desconozco
 5. () Desconozco totalmente
8. ¿Cree usted que la información contable se utiliza para la toma de decisiones Gerenciales?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
9. ¿Cree usted que los estados financieros reflejan la situación financiera real de la empresa?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
10. ¿Cree usted que los estados financieros reflejan los resultados reales de la empresa?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo

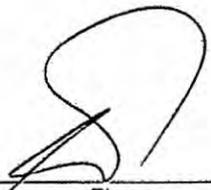
11. ¿Cree usted que la empresa no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
12. ¿Cree usted que el nivel de actividad y eficacia de la empresa con la cual se ha utilizado los recursos disponibles es deficiente?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
13. ¿Cree usted que el nivel de endeudamiento de la empresa es alto?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo
14. ¿Cree usted que la empresa no posee la capacidad para generar utilidades?
1. () Totalmente de acuerdo
 2. () De acuerdo
 3. () Algo de acuerdo
 4. () No estoy de acuerdo
 5. () Totalmente en desacuerdo

FICHA
DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo: JUAN CARLOS QUIROZ PACHECO
Profesión: CONTADOR PÚBLICO
Grado académico: MAESTRO

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.

Por la experiencia profesional y docente en los cursos de Contabilidad General y Formulación de Proyectos pueden estar el consuntivo, así como los presentados N.ºs 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 13 con los que concuerdan en el instrumento a validar.


Firma
DNI: 08714021

FICHA
DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo: WALTER CABALLERO MONTAÑEZ
Profesión: CONTADOR PÚBLICO
Grado académico: MAGÍSTER

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.


Firma
DNI: 95646815

FICHA
DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo: EMMA ALVAREZ GUADALUPE
Profesión: CONTADORA PÚBLICA
Grado académico: CONTADORA PÚBLICA BOLEGIADA

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.



Firma

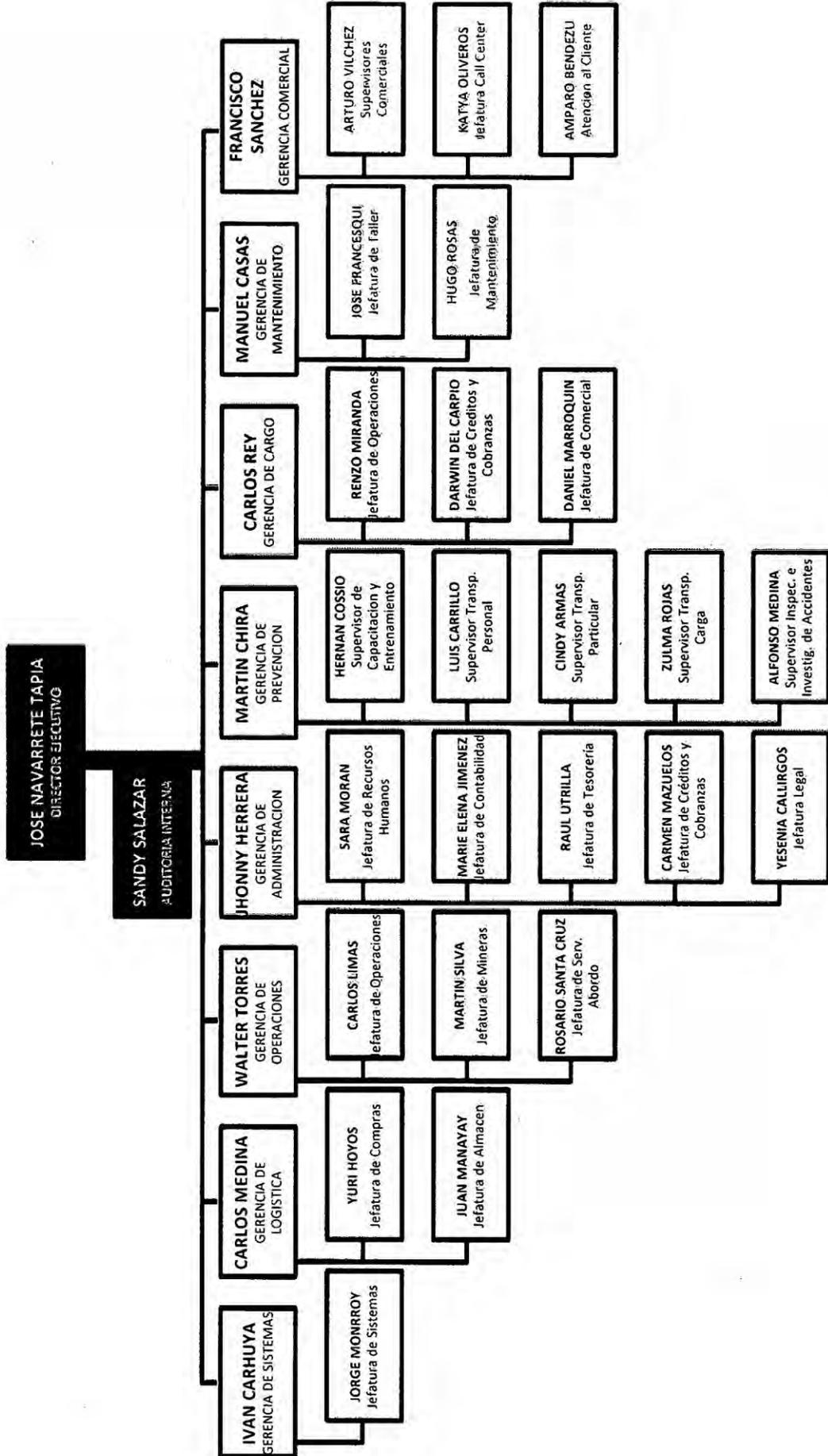
DNI: 25493882

FICHA
DATOS DEL EXPERTO

Nombre completo: CPC Manuel Fernandez Chaparro
Profesión : Contador Público
Grado académico: Maestro

Se hace una breve síntesis de su experiencia docente o profesional que esté relacionada con la variable a validar, también se puede indicar la experiencia en el ámbito de la investigación o en la elaboración de instrumentos. Se incluye cualquier otra información que sea relevante para caracterizarlo como experto.


Firma
DNI: 25661622



MANUAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Finalmente, como corolario a este documento, se presenta un Manual de Planeamiento Estratégico.

MISIÓN

Prestar servicios de transporte y logística como operadores integrales atendiendo el mercado nacional e internacional, a través del desarrollo de productos de calidad, proporcionando soluciones globales y a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

LA VISIÓN

Constituirnos en la empresa líder en el mercado de transporte y logística, desarrollando nuestros recursos humanos y técnicos para alcanzar un alto estándar de calidad y diferenciación en los servicios que brindamos a nuestros clientes.

FILOSOFÍA

La filosofía de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. es la siguiente:

- Es una empresa de servicios líder, sólida y moderna a base de su contante innovación.

- Conformar una organización formal y confiable para nuestros clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad en general.
- Buscar una rentabilidad que sustente el desarrollo de la empresa y la seguridad de sus trabajadores, respetando nuestro compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

VALORES

La empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. tiene los siguientes valores:

- ❖ Puntualidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Seguridad
- ❖ Innovación

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.

Análisis Interno

Una vez conocido la historia, misión, visión, valores, organización y otras generalidades de la empresa TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C. y su entorno procederemos a realizar un análisis interno de diferentes áreas

vitales para su buen funcionamiento, como son: Administración, finanzas – contabilidad, marketing y organización.

Fortalezas

Las responsabilidades administrativas dentro de la compañía recaen íntegramente en el Jefe de cada Área, quien además vela por el cumplimiento de las directrices de la empresa. Existe una cadena de mando bien definida y un constante flujo de información ascendente y descendente.

La Compañía es de gran tamaño, pues cuenta con dos mil trabajadores aproximadamente, es por ello que cada área está encabezada por un jefe lo que mejora la eficiencia operativa en todos sus niveles.

Los Jefes de cada Área cuentan con adecuada formación académica y experiencia laboral la cuales están respaldadas por los certificados que presentan. Los conocimientos adquiridos en sus estudios superiores en la rama, así como el bagaje producto de la práctica, facilitan significativamente los procesos iniciales del cambio radical y de toma de decisiones estratégicas, que ya de por si son difíciles dadas las condiciones de la empresa.

Existencia de una política de incentivos para los trabajadores. Aunque esto no está bien definido y en forma escrita, se ofrecen facilidades para seguir estudios y capacitaciones, así como oportunidades para asistir a seminarios, congresos, charlas, etc. relacionados con la actividad de la empresa.

Cultura organizacional. A pesar de las graves consecuencias que trajo el mantenimiento de los esquemas familiares y de improvisación, siguen imperando valores como el compañerismo, identificación, honradez y solidaridad, los cuales se deben en, buena medida, a ese modo de dirigir la empresa.

Existencia de un sistema informático de registros cuantitativos que permite acceder de manera rápida y sencilla a toda la información que genera la compañía en cuanto al área de Contabilidad, Logística y Finanzas.

Estricto control de los repuestos para los vehículos mediante un sistema informático de inventario permanente, concebido específicamente para facilitar la labor de los almaceneros y facilite la supervisión constante, y el último día hábil de cada trimestre se realiza un conteo físico completo de los repuestos para los vehículos de forma que se ejerce un control cruzado contra lo que muestra el sistema.

Informes mensuales. Se entrega un documento que detalla los resultados mensuales del giro de la empresa en todas sus áreas funcionales a la gerencia.

Debilidades

Retraso del registro contable de documentos. La documentación que llega a la empresa por parte de los proveedores para ser efectivo su pago oportuno llega al área de contabilidad en ciertas ocasiones fuera de la fecha programada, lo cual imposibilita el pago que realiza el área de tesorería por la prestación de servicio o compras a los proveedores.

Lazos amicales con los proveedores. Debido al excesivo acercamiento amical del personal del área de compras con los ciertos proveedores los precios de dicha facturación son relativamente elevados, lo cual imposibilita la búsqueda de otros proveedores dispuestos a negociar el precio por la prestación de servicio o compras.

La rentabilidad de la empresa es inestable. Debido a que no cuenta con un Planeamiento estratégico Financiero el resultado de la rentabilidad se torna una incertidumbre.

Inexistencia de un inventario de las compras en consignación. Las compras de uniformes para el personal que deja el proveedor en consignación no presentan un inventario lo cual ante una fiscalización por parte de la SUNAT estaríamos sujetos a una multa.

Análisis externo

A continuación, se revisarán los principales hechos de coyuntura referentes a temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que influyen en el sector Transportes del Perú así como el estudio del mercado y la competencia de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C.

Oportunidades

Ante el creciente porcentaje de accidentes en las carreteras, cada día hay una mayor demanda por un viaje seguro a su punto de destino, lo que hace que las personas opten como la mejor opción, la empresa Cruz del Sur S.A.C., que no presenta un historial negativo en cuanto a los accidentes vehiculares en carretera.

Debido a que la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. presenta un buen prestigio de imagen, inversionistas nacionales y extranjeros vienen a la

empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C. para optar por una inversión a la misma.

Los acuerdos comerciales internacionales permitirán la apertura de una agencia de viajes en Brasilia (Brasil) para el año 2016.

La estabilidad política favorece al empresariado nacional, dando la confianza para invertir y asumir riesgos financieros a largo plazo.

La relativa estabilidad del dólar nos permite mantener nuestro sistema de provisión con créditos al mínimo para evitar el endeudamiento por la variación del tipo cambio.

Creciente demanda en los días de feriados calendario y los que estable el Estado lo que permite el incremento de los ingresos.

Siendo algunos de nuestros clientes agentes de retención, la disminución del porcentaje del 6% al 3% mediante la Resolución de Superintendencia 033-2014/SUNAT que se ha hecho efectivo desde marzo del presente año, nos permite tener más liquidez.

Amenazas

La apertura comercial peruana, la estabilidad política y el crecimiento del PBI, hacen del Perú una nación atractiva para la inversión extranjera, lo que

posibilitara el ingreso de mayores competidores con experiencia internacional.

Algunos de nuestros proveedores son también indirectamente competidores en el rubro de servicio de transporte de cargo.

La proximidad a procesos electorales para la elección de las autoridades locales, regionales y nacionales, traerían consigo cierto nivel de incertidumbre por posibles cambios en la política económica del país.

Problemas políticos que surgen en el Poder Legislativo, lo cual genera una inestabilidad del Gobierno.

I.- ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL

1.1 Objetivo estratégico 1

Asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.

1.1.1 Justificación

En vista de que la empresa ha atravesado por problemas en algunas áreas por la toma de decisiones apresuradas y el mal uso de los recursos

existentes, es imperativo mejorar la disponibilidad y el uso de los mismos tanto como sea posible, lo cual redundará en un crecimiento sano y ordenado por parte de la organización.

1.1.2 Objetivos específicos

Programar el accionar de la empresa considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.

Mejorar los mecanismos de control interno.

1.1.3 Acciones

Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.

Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas y rentabilidad.

1.1.4 Responsable

El cumplimiento de lo anterior recaerá íntegramente sobre el gerente general de la empresa.

1.1.5 Recursos

Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente.

1.2 Objetivo estratégico 2

Mejorar el área organizacional de la empresa.

1.2.1 Justificación

Las fallas carencias del área organizacional de la empresa potenciaron, en gran medida, los problemas presentados. Por ello, y con el fin de que esas situaciones no vuelvan a presentarse, sería fructífero reorganizar el área administrativa.

1.2.2 Objetivos específicos

Proporcionar información lo más confiable posible para asistir la toma de decisiones en la empresa.

Determinar los cambios y la adecuada asignación de funciones de acuerdo con las necesidades y deseos de la organización.

1.2.3 Acciones

Auditar, en un plazo no mayor a un mes, el desempeño administrativo y organizacional existente, identificando sus puntos vulnerables y analizando los cambios y ajustes requeridos.

Rediseñar, en lo que sea necesario, el organigrama.

Confeccionar el manual de organización y funciones y el reglamento interno.

1.2.4 Responsable

Los encargados de ejecutar el objetivo serán el gerente general conjuntamente con el jefe de Auditoría Interna.

1.2.5 Recursos

Asignar la partida presupuestaria necesaria para la auditoria y confección de los documentos necesarios.

II.- MERCADEO

2.1 Objetivo estratégico 1

Posicionar la imagen de la empresa Transportes Cruz del Sur S.A.C., en los segmentos del mercado de Servicio de Transporte de pasajeros y de Carga.

2.1.1 Justificación

Al lograr posicionar la imagen de la entidad en el mercado mejorará sosteniblemente sus índices de crecimiento, participación en el mercado, margen de intermediación, así como su rentabilidad.

2.1.2 Objetivos específicos

Cubrir una mayor área geográfica en el norte del país.

Dar a conocer la empresa.

Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.

2.1.3 Acciones

Establecer un nuevo calendario de visitas por zonas de interés en un plazo no mayor a un mes.

Invertir recursos en promoción, como por ejemplo, materiales escritos, reuniones, charlas, etc., iniciando los desembolsos a más tardar en seis meses.

2.1.4 Responsable

El encargado del cumplimiento del objetivo será el administrador y el encargado del área de ventas.

2.1.5 Recursos

El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto para el presente año fiscal.

2.2 Objetivo estratégico 2

Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.

2.2.1 Justificación

La penetración de los mercados que domina la competencia no puede ser realizada sin antes mostrar al cliente una imagen renovada de la empresa, de manera que Transportes Cruz del Sur S.A.C. represente la mejor opción para el cliente.

2.2.2 Objetivos específicos

Mejorar la variedad y calidad servicio para su prestación.

Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.

Capturar a clientes clase A que ahora adquieren sus productos en las empresas competidoras de acuerdo con las capacidades existentes de la empresa.

Seguir ofreciendo una serie de tipos de servicio ampliado al cliente.

2.2.3 Acciones

Diseñar un paquete de viajes promocionales que capte la atención turística del cliente.

Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la empresa.

2.2.4 Responsable

La responsabilidad por el cumplimiento de este objetivo estratégico será compartida por el administrador y el gerente general.

2.2.5 Recursos

Básicamente equipo de oficina y documentación interna de la empresa, así como un presupuesto que apoye la promoción de ventas y la publicidad necesaria para consumir el objetivo.

2.3 Objetivo estratégico 3

Concretar alianzas estratégicas, con diversos proveedores considerados como vitales para la empresa, respetando los acuerdos previamente establecidos con otros.

2.3.1 Justificación

La experiencia vivida con el proveedor principal, con todo y sus altibajos, se considera altamente satisfactoria para la organización, y es muy claro que AVICO SAC está preparado para amarrar acuerdos comerciales con otros suministradores de mercadería.

2.3.2 Objetivos específicos

Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.

Obtener exclusividad regional (que el proveedor no venda a los competidores los productos negociados).

Obtener bonificaciones por consecución de metas.

2.3.3 Acciones

Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía.

Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.

2.3.4 Responsable

La responsabilidad de cumplir este objetivo recaerá en forma compartida entre el gerente general y el administrador de la empresa.

2.3.5 Recursos

Información histórica de ventas por producto, costos de adquisición, certificados de calidad, proyecciones de ventas, costos por consultorías legales, desembolsos por registros de marcas, etc.

2.4 Objetivo estratégico 4

Ofrecer nuevos servicios en el mediano plazo.

2.4.1 Justificación

En vista de que la empresa se ubica en un área estratégica, y conocida la experiencia de Transportes Cruz del Sur S.A.C. en el transporte de pasajeros y de carga, se cree conveniente expandir la oferta de la prestación de servicio a otros países una vez que las condiciones de la empresa lo permitan.

2.4.2 Objetivos específicos

Ofrecer nuevos una mayor variedad de tipos de servicios en el transporte de pasajeros a los clientes actuales y potenciales

Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.

2.4.3 Acciones

Definir un plan que incluya inversionistas, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones.

Diseñar un plan de adecuación de la infraestructura para aperturar agencias internacionales en Uruguay, Paraguay y Venezuela.

Establecer relaciones comerciales con proveedores importantes con quienes exista alguna ventaja competitiva en el mercado internacional.

Capacitar al personal existente acerca de las nuevas agencias que se desean incorporar.

Diseñar una campaña promocional para la colocación de nuevas agencias internacionales.

2.4.4 Responsable

La responsabilidad será compartida por el administrador y el personal de ventas, y serán asesorados de cerca por el gerente general.

2.4.5 Recursos

Es categórica la necesidad de contar con suficiente capital para financiar la expansión al mercado internacional, así como capacidad para cubrir los costos fijos y variables que, lógicamente, se incrementarán como producto de lo anterior.

III.- FINANZAS Y CONTABILIDAD

3.1 Objetivo estratégico 1

Monitorear constantemente el sistema contable existente en la empresa.

3.1.1 Justificación

Parte de los problemas experimentados por la compañía en el pasado se deben, en buena parte, a la falta de un sistema de información gerencial por parte del actual sistema, que ayude a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

3.1.2 Objetivos específicos

Comparar la información que maneja la gerencia con la información contable.

Identificar las desviaciones existentes y proceder a su corrección.

Asistir la toma de decisiones sobre información lo más confiable posible y oportuna. Acciones

3.1.3 Acciones

Realizar un levantamiento completo de activos y pasivos al final del año fiscal en curso.

Depurar todas las cuentas del mayor general en un plazo no mayor a un mes después de finalizado el año fiscal en curso.

Realizar un análisis constante de los estados financieros de la empresa.

3.1.4 Responsable

La ejecución del plan será responsabilidad exclusiva del contador de la empresa, quien deberá trabajar conjuntamente con el área administrativa en todas las acciones por seguir.

3.1.5 Recursos

Material informativo que contenga la normativa vigente necesaria para llevar a cabo correctamente las acciones propuestas, materiales contables y tributarios.

3.2 Objetivo estratégico 2

Sanear la situación financiera del negocio.

3.2.1 Justificación

Es imperativo para una empresa como Transportes Cruz del Sur S.A.C. superar la difícil situación financiera por la que atraviesa, de manera que la actividad comercial pueda expresar su máximo potencial con el apoyo de una estructura financiera saludable.

3.2.2 Objetivos específicos

Recapitalizar la compañía, sea por retención de utilidades o por inyección de recursos.

Revertir la caída en las utilidades del último año fiscal.

Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal.

Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la empresa.

3.2.3 Acciones

Estructurar un flujo de efectivo para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para determinar el impacto de la retención de utilidades o la necesidad de capitalización.

Retener íntegramente las utilidades netas del negocio hasta tanto no se logre un nivel adecuado de capitalización del negocio (en caso de que la recapitalización no sea por inyección de recursos).

Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.

Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.

Ofrecer incentivos a los miembros de la organización que sean más eficientes en el uso de los recursos.

Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.

Evaluar renegociar el acuerdo existente con los proveedores principales, a fin de no afectar a la empresa en casos de desabastecimiento de producto.

3.2.4 Responsable

El contador de la empresa y el administrador serán los encargados de ejecutar el plan de acción para este objetivo y si así lo requiriesen podrán contar con la asesoría de la gerencia general.

3.2.5 Recursos

Registros de gastos de planilla, servicios generales, servicios profesionales, combustibles, alquileres, materiales de oficina, etc.

DETALLE DE COSTOS PROYECTADOS

DETALLE DEL COSTO UNIDAD OPERACIÓN	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	2015
INSUMOS DIRECTOS	8,983,673	8,231,552	9,262,072	8,800,022	8,701,252	9,507,330	8,775,450	9,596,347	9,540,310	9,598,202	8,978,508	8,842,157	108,816,876
MATERIALES	4,321,965	3,943,199	4,266,241	3,806,004	3,821,659	3,774,375	3,761,019	5,451,535	5,497,894	5,259,486	5,007,402	5,404,408	54,315,186
Repuestos Y Accesorios	815,740	679,225	925,963	697,332	693,903	645,820	531,521	872,804	864,992	774,793	716,830	831,525	9,050,450
Combustibles	3,329,181	2,888,988	2,960,538	2,742,691	2,779,603	2,855,306	2,944,379	4,024,917	4,127,218	4,267,103	4,068,442	4,204,000	41,192,367
Lubricantes	121,537	87,988	102,251	102,520	105,808	91,611	95,832	150,239	87,530	92,242	99,512	83,967	1,221,038
Llantas	320,262	397,694	473,390	397,178	371,208	322,104	318,545	542,082	642,112	296,507	288,826	445,497	4,815,407
Utiles de Oficina y Aseo Pax	27,176	37,946	25,058	37,083	40,451	38,933	36,229	81,170	45,703	51,833	55,292	58,858	535,731
Mat. para Servicio a Bordo	37,216	45,738	45,286	43,036	41,325	44,285	41,463	39,592	31,056	40,598	35,063	50,561	495,220
IGV - Prorrata	-329,148	-194,381	-266,247	-213,835	-210,641	-223,685	-206,949	-259,268	-300,718	-263,592	-256,563	-270,000	-2,995,027
SERVICIOS	4,661,708	4,288,353	4,995,831	4,994,018	4,879,594	5,732,955	5,014,431	4,144,812	4,042,417	4,338,716	3,971,106	3,437,750	54,501,690
Mant. y Rep. de Vehiculos	1,140,668	650,687	1,202,274	1,441,858	1,347,009	2,045,725	1,437,278	1,087,486	1,027,822	1,339,822	1,014,725	445,800	14,181,155
Mantenimiento de Local	5,025	8,620	21,227	2,066	4,994	21,740	15,054	2,773	10,346	4,062	5,292	2,669	103,868
Limpieza y Lavado de buses	250,739	217,230	266,482	245,737	255,307	269,836	215,403	203,311	240,671	224,639	225,955	230,862	2,846,172
Limpieza de Local	2,406	1,499	2,431	1,366	1,700	941	1,412	1,589	865	915	200	1,137	16,459
Agua	168	12,375	10,878	14,490	13,102	4,412	14,007	11,039	13,180	12,154	13,617	14,508	133,930
Alquiler de Local	131,805	126,595	149,266	157,348	136,977	152,416	167,742	83,311	95,126	91,906	93,693	98,696	1,484,880
Alquiler de Unidades de transp	42,465	38,954	56,431	206,547	231,058	139,941	127,452	11,378	10,987	21,905	11,251	13,662	912,030
Refrigerio de Pasajeros	1,259,888	1,181,433	1,140,148	965,839	1,077,120	1,030,705	1,133,262	1,100,019	1,057,480	969,536	931,356	1,058,850	12,905,637
Servicio de Comunic	48,504	53,011	90,887	90,902	79,817	85,528	83,868	147,404	77,091	92,179	88,050	105,794	1,043,036
Alquiler de Videos	12,009	11,408	13,352	12,323	11,579	11,419	11,541	21,089	10,054	12,968	11,565	12,384	151,691
Flete Terrestre de Terceros	323,428	378,178	305,429	306,442	264,657	348,194	292,310	204,562	133,119	99,523	228,196	98,039	2,982,075
Flete Aereo	40,517	31,273	37,657	36,598	38,585	63,487	72,799	59,348	35,946	44,206	46,559	25,089	532,065
Reparto de Encomiendas	169,657	232,550	187,494	181,600	158,927	181,799	169,370	151,574	140,090	166,449	160,623	147,952	2,048,086
Estiba y Desestiba	33,617	54,753	65,474	39,958	34,016	36,566	35,595	39,853	37,068	42,129	44,810	37,163	501,000

DETALLE DE COSTOS PROYECTADOS

DETALLE DEL COSTO	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dici-15	2015
Leasing - Igv	74,656	70,684	70,528	60,294	70,562	71,707	72,109	71,697	43,878	70,379	61,089	62,107	799,690
Peaje	580,393	567,511	568,974	512,887	549,299	551,349	580,413	517,828	506,141	538,294	513,276	540,196	6,526,559
Impuesto Vehicular	0	604	81,190	73,385	73,385	88,390	46,460	32,946	57,010	112,435	40,326	53,886	660,018
Seguros	344,631	337,499	366,868	366,808	359,119	352,201	335,322	223,106	298,637	260,124	285,186	243,073	3,772,573
Otros	98,471	202,629	249,618	173,911	67,215	151,335	101,221	65,762	135,345	135,430	81,976	122,769	1,585,682
Gastos sucursales intern	102,663	110,862	109,223	103,659	105,166	125,263	101,814	108,736	111,560	99,661	113,362	123,115	1,315,084
MAÑO DE OBRA	4,505,057	4,644,686	4,754,554	5,092,504	4,605,824	4,632,172	5,319,063	4,031,165	4,525,100	4,130,292	4,015,750	4,661,911	54,918,077
Sueldos	1,729,106	1,733,081	1,817,063	1,963,603	1,870,989	1,856,813	1,970,955	1,436,398	1,652,953	1,599,669	1,579,530	1,616,493	20,826,653
Salarios	594,429	647,141	639,385	754,002	562,351	596,032	758,309	590,882	700,115	552,154	541,834	737,208	7,673,841
Leyes Sociales	1,144,985	1,201,671	1,217,264	1,278,261	1,186,024	1,215,788	1,414,766	1,048,957	1,153,760	1,053,548	1,049,104	1,260,574	14,224,703
Bonificación por Producción	497,611	519,835	398,072	511,225	387,883	391,523	574,045	411,600	506,088	379,860	373,296	533,746	5,484,783
Viáticos	251,787	244,829	262,143	254,449	270,794	259,809	271,236	230,349	226,514	221,703	226,122	240,111	2,959,846
Gastos de Alimentación	106,859	96,489	114,442	94,869	109,428	99,484	136,772	111,470	76,475	152,359	96,602	83,207	1,278,456
Otros (Vestuario, Capacitación)	180,278	201,641	306,185	236,094	218,355	212,724	192,980	201,510	209,195	170,999	149,262	190,573	2,469,794
A- TOTAL UNIDAD DE OPERACIÓN	13,488,729	12,876,238	14,016,626	13,892,526	13,307,077	14,139,502	14,094,513	13,627,513	14,065,410	13,728,494	12,994,258	13,504,068	163,734,953

DETALLE DE COSTOS PROYECTADOS

DETALLE DEL COSTO	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	2015
UNIDAD MANTENIMIENTO													
INSUMOS INDIRECTOS	318,728	261,469	328,668	291,499	287,193	257,904	230,851	385,107	300,801	310,620	281,310	296,153	3,550,302
MATERIALES	117,037	82,272	127,354	107,226	127,694	88,746	73,099	165,732	103,623	99,217	93,136	92,774	1,277,912
Repuestos Y Accesorios	109,093	68,653	117,651	89,348	96,030	78,223	56,289	105,851	85,854	82,670	72,768	73,416	1,035,846
Combustibles	2,841	4,547	3,073	4,647	12,322	4,603	2,791	7,484	9,002	7,139	6,823	8,330	73,602
Lubricantes	2,601	5,438	1,634	1,682	1,949	2,623	8,111	4,890	4,317	5,733	7,560	2,140	48,679
Llantas	400	1,470	3,753	6,164	9,829	-	616	38,855	2,504	2,246	2,963	6,691	75,491
Utiles De Escritorio	2,102	2,164	1,244	5,385	7,565	3,297	5,292	8,652	1,946	1,428	3,020	2,198	44,293
SERVICIOS	201,690	179,197	201,313	184,274	159,499	169,158	157,752	219,375	197,177	211,403	188,174	203,378	2,272,390
Mantenimiento de Vehiculos	3,319	1,080	6,054	8,272	2,405	7,291	6,473	7,586	2,815	7,122	5,078	4,647	62,142
Mantenimiento de Maquinaria	7,872	310	2,824	1,546	993	-	350	406	98	690	1,028	2,585	18,702
Mantenimiento de Local	3,294	1,331	12,673	2,022	909	1,509	393	7,420	2,538	2,998	2,149	4,451	41,687
Limpieza de Local	3,570	3,570	3,570	3,570	2,390	3,050	4,030	3,585	3,570	3,570	3,570	3,570	41,611
Alquiler de Local	96,663	98,621	99,588	99,978	100,908	101,511	102,221	99,105	98,779	98,932	89,418	89,734	1,175,459
Energia	14,020	18,051	20,922	19,573	17,976	15,875	18,864	16,965	15,840	16,366	14,869	14,791	204,111
Seguridad y Vigilancia	29,130	30,020	29,855	27,213	19,585	20,158	13,783	29,395	30,215	30,760	30,285	35,850	326,250
Seguro	930	469	321	164	152	152	152	452	1,219	1,637	555	479	6,680
Otros (Gastos Local, alquiler equipo, serv mult, peaje)	42,894	25,745	25,506	21,937	14,183	19,611	11,486	54,460	42,104	49,328	41,223	47,272	395,750

DETALLE DE COSTOS PROYECTADOS

DETALLE DEL GOSTO	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dici-15	2015
MANO DE OBRA	496,414	471,184	519,243	525,717	529,664	469,220	490,475	497,635	525,817	524,501	480,514	531,128	6,061,515
Sueldos	155,927	158,453	157,106	163,333	151,550	155,656	153,895	141,236	152,904	154,261	140,770	154,091	1,839,181
Salarios	146,532	114,303	122,116	159,048	155,117	117,502	115,613	153,397	159,746	157,216	129,903	131,773	1,662,266
Leyes Sociales	126,291	126,491	133,272	131,562	131,246	122,753	150,948	128,543	133,981	128,275	128,040	151,240	1,592,642
Viaticos	0	530	475	150	150	240	955	481	709	-	3,400	5,087	12,176
Otros Gastos (Alimentación y Refrigerio)	67,665	71,408	106,273	71,624	91,601	73,069	69,064	73,978	78,478	84,750	78,401	88,938	955,249
B- TOTAL UNIDAD DE MANTENIMIENTO	815,142	732,653	847,911	817,217	816,857	727,124	731,326	882,743	826,618	835,121	761,824	827,281	9,611,817
COSTO DEL SERVICIO	14,303,871	13,608,891	14,864,536	14,709,743	14,123,934	14,866,627	14,815,839	14,510,256	14,892,028	14,563,615	13,756,082	14,331,349	173,346,769

DETALLE DE COSTOS PROYECTADOS

DETALLE DEL GOSTO	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sept-15	oct-15	nov-15	dic-15	2015
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------	--------	--------	------

AGENCIA CORPORATIVO

SERVICIOS	525,548	543,545	537,231	532,488	563,302	551,081	667,689	570,260	511,569	540,498	520,827	546,293	6,610,332
Seguridad y Vigilancia	138,472	148,642	141,438	137,278	142,687	130,703	232,864	159,949	125,015	139,236	133,310	133,442	1,763,036
Alquiler de Local	253,985	252,272	233,566	252,659	270,411	276,462	259,094	260,005	222,245	247,984	246,530	261,809	3,037,021
Limpieza de local	47,432	35,961	39,766	43,320	42,054	37,835	36,339	54,272	54,125	51,135	50,409	47,907	540,555
Electricidad	23,440	34,690	34,761	37,240	33,766	39,010	35,473	31,520	32,656	31,595	30,948	31,357	396,454
Agua	23,991	25,041	27,286	20,071	32,486	27,214	29,454	22,055	20,810	21,586	18,788	18,598	287,379
Impuesto Predial y Municipales	2,069	3,096	7,856	9,226	4,423	4,436	5,267	6,627	7,178	6,191	4,354	4,923	65,646
Mantenimiento de Local	36,159	43,843	52,559	32,694	37,476	35,421	69,198	35,831	49,541	42,772	36,490	48,257	520,241

MANO DE OBRA	421,232	401,957	455,851	458,170	431,927	416,719	468,050	394,571	436,047	413,838	392,200	436,450	5,127,011
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Sueldos	301,066	286,227	323,485	324,405	300,708	293,219	322,669	269,853	308,520	290,213	275,847	292,658	3,588,869
Leyes Sociales	120,166	115,730	132,366	133,765	131,219	123,500	145,381	124,717	127,528	123,625	116,353	143,792	1,538,142

COSTO AGENCIA CORPORATIVO	946,780	945,502	993,083	990,658	995,229	967,800	1,135,739	964,831	947,617	954,336	913,027	982,742	11,737,343
---------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

TOTAL COSTO SIN DEPRECIACION	15,250,651	14,554,393	15,857,619	15,700,401	15,119,163	15,834,426	15,951,578	15,475,087	15,839,645	15,517,951	14,669,109	15,314,091	185,084,113
------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

RUBROS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dici-15	Resumen 2015	% sobre Ventas
Ventas Pax	15,870,391	14,561,657	13,878,275	13,170,046	13,293,046	12,726,072	16,171,883	16,300,327	13,936,827	14,675,746	13,904,648	16,270,584	174,759,502	100%
Costo Pax	-8,402,779	-8,554,340	-8,552,939	-8,170,555	-8,128,903	-8,228,845	-8,065,010	-8,305,310	-8,244,516	-8,403,781	-8,107,948	-8,557,414	-99,722,340	-57%
MC PAX	7,467,613	6,007,317	5,325,335	4,999,491	5,164,143	4,497,227	8,106,873	7,995,017	5,692,311	6,271,965	5,796,700	7,713,169	75,037,161	43%
Ventas Cargo	2,535,110	3,067,175	3,297,162	3,261,897	3,489,378	3,294,490	3,231,953	3,517,065	3,431,986	3,632,848	3,688,242	4,666,419	41,113,725	100%
Costo Cargo	-2,684,983	-2,011,136	-2,150,617	-2,045,709	-2,234,403	-2,209,815	-2,149,459	-2,344,226	-2,371,433	-2,249,557	-2,400,624	-2,476,975	-27,328,937	-66%
MC CARGO	-149,873	1,056,039	1,146,544	1,216,188	1,254,974	1,084,675	1,082,494	1,172,839	1,060,553	1,383,290	1,287,618	2,189,445	13,784,786	34%
Ventas Minas	5,622,511	5,829,011	5,829,011	5,475,207	6,094,826	6,094,826	6,094,826	6,094,826	6,094,826	6,094,826	6,094,826	6,094,826	71,514,348	100%
Costo Minas	-3,098,489	-2,820,158	-2,971,165	-2,666,309	-2,685,961	-2,715,045	-2,892,659	-3,249,857	-3,171,015	-2,970,442	-2,808,340	-3,075,623	-35,125,063	-49%
MC MINAS	2,524,022	3,008,852	2,857,846	2,808,897	3,408,865	3,379,781	3,202,167	2,844,970	2,923,811	3,124,385	3,286,486	3,019,204	36,389,286	51%
TOTAL VENTAS SERVICIO	24,028,012	23,457,843	23,004,447	21,907,150	22,877,250	22,115,389	25,498,662	25,912,219	23,463,640	24,403,420	23,687,717	27,031,829	287,387,578	100%
TOTAL COSTOS SERVICIO	-14,186,251	-13,385,635	-13,674,722	-12,882,573	-13,049,267	-13,153,706	-13,107,128	-13,899,393	-13,786,965	-13,623,780	-13,316,912	-14,110,012	-162,176,344	-56%
TOTAL MC SERVICIO	9,841,761	10,072,208	9,329,726	9,024,577	9,827,983	8,961,683	12,391,534	12,012,826	9,676,675	10,779,640	10,370,805	12,921,818	125,211,236	44%
Costo Taller	-622,223	-583,198	-611,524	-611,541	-611,571	-612,226	-584,167	-585,100	-585,692	-585,693	-585,691	-585,691	-7,164,317	-2%
Costo Agencia Corporativo	-919,599	-955,339	-1,018,197	-959,353	-964,132	-953,656	-969,565	-939,570	-939,742	-957,519	-938,680	-986,665	-11,502,017	-4%
MARGEN BRUTO SIN DEPREC	8,299,940	8,533,670	7,700,004	7,453,683	8,252,280	7,395,801	10,837,803	10,488,156	8,151,241	9,236,428	8,846,434	11,349,462	106,544,902	37%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

RUBROS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dici-15	(Reajust. %015	% sobre Ventas
Gast. de Venta	-969,494	-1,103,942	-1,118,499	-1,380,730	-1,057,794	-1,216,689	-1,155,675	-1,304,083	-1,015,426	-991,536	-1,075,637	-910,279	-13,299,784	-5%
Gast. Administ.	-1,417,787	-1,272,531	-1,247,209	-1,504,892	-1,212,511	-1,186,288	-1,257,362	-1,383,742	-1,363,064	-1,247,440	-1,427,248	-1,370,994	-15,891,068	-6%
UT. OPERACIÓN	5,912,660	6,157,198	5,334,296	4,568,061	5,981,975	4,992,824	8,424,766	7,800,331	5,772,752	6,997,452	6,343,548	9,068,189	77,354,052	27%
Ingr. Excepcion.	501,600	547,200	524,400	547,200	672,600	661,200	661,200	661,200	661,200	980,400	490,200	490,200	7,398,600	3%
Egr. Excepcion.	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-1,748,772	-1%
Ingr. Diversos	492,420	187,543	187,543	459,543	187,543	187,543	452,743	187,543	187,543	450,543	187,543	187,543	3,355,593	1%
R. DE EXPLOTACION	6,760,949	6,746,211	5,900,509	5,429,074	6,696,388	5,695,837	9,392,978	8,503,344	6,475,765	8,282,664	6,875,561	9,600,202	86,359,482	30%
Gast. Financ.	-692,048	-764,313	-825,640	-735,656	-908,762	-1,065,234	-854,224	-914,798	-802,045	-783,473	-825,125	-755,299	-9,926,617	-3%
Dif. de Cambio	-1,891,655	-1,454,568	-317,392	-749,852	-438,386	-427,169	-427,382	-430,011	-418,916	-419,101	-418,536	-410,599	-7,803,567	-3%
R. DEL EJERCICIO	4,177,246	4,527,330	4,757,477	3,943,566	5,349,240	4,203,434	8,111,373	7,158,535	5,254,804	7,080,090	5,631,900	8,434,304	68,629,299	24%
Depreciación Acumulada aplicada al costo	-3,057,485	-3,080,002	-3,079,954	-3,078,519	-3,078,205	-3,547,956	-3,543,960	-3,516,092	-3,515,937	-3,518,625	-3,511,422	-3,188,621	-39,716,778	-14%
UTILIDAD NETA	1,119,761	1,447,328	1,677,523	865,047	2,271,035	655,478	4,567,413	3,642,443	1,738,866	3,561,465	2,120,478	5,245,683	28,912,520	10%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS 2015

RUBROS	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dici-15	RevenAcum 2015	%
Ventas Netas	24,028,012	23,457,843	23,004,447	21,907,150	22,877,250	22,115,389	25,498,662	25,912,219	23,463,640	24,403,420	23,687,717	27,031,829	287,387,578	100%
Costo del Servicio	-14,808,473	-13,968,833	-14,286,246	-13,494,114	-13,660,838	-13,765,932	-13,691,295	-14,484,493	-14,372,657	-14,209,473	-13,902,603	-14,695,703	169,340,660	-59%
Costo Agencia Corporativo	-919,599	-955,339	-1,018,197	-959,353	-964,132	-953,656	-969,565	-939,570	-939,742	-957,519	-938,680	-986,665	-11,502,017	-4%
MARGEN BRUTO SIN DEP.	8,299,940	8,533,670	7,700,004	7,453,683	8,252,280	7,395,801	10,837,803	10,488,156	8,151,241	9,236,428	8,846,434	11,349,462	106,544,902	37%
Gast. de Venta	-969,494	-1,103,942	-1,118,499	-1,380,730	-1,057,794	-1,216,689	-1,155,675	-1,304,083	-1,015,426	-991,536	-1,075,637	-910,279	-13,299,784	-5%
Gast. Adminis.	-1,417,787	-1,272,531	-1,247,209	-1,504,892	-1,212,511	-1,186,288	-1,257,362	-1,383,742	-1,363,064	-1,247,440	-1,427,248	-1,370,994	-15,891,068	-6%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5,912,660	6,157,198	5,334,296	4,568,061	5,981,975	4,992,824	8,424,766	7,800,331	5,772,752	6,997,452	6,343,548	9,068,189	77,354,052	27%
Ingresos Excepcionales	501,600	547,200	524,400	547,200	672,600	661,200	661,200	661,200	661,200	980,400	490,200	490,200	7,398,600	3%
Egresos Excepcionales	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-145,731	-1,748,772	-1%
Ingresos Diversos	492,420	187,543	187,543	459,543	187,543	187,543	452,743	187,543	187,543	450,543	187,543	187,543	3,355,593	1%
RESULTADO DE EXPLOTACION	6,760,949	6,746,211	5,900,509	5,429,074	6,696,388	5,695,837	9,392,978	8,503,344	6,475,765	8,282,664	6,875,561	9,600,202	86,359,482	30%
Gastos Financieros	-692,048	-764,313	-825,640	-735,656	-908,762	-1,065,234	-854,224	-914,798	-802,045	-783,473	-825,125	-755,299	-9,926,617	-3%
Diferencia de Cambio	-1,891,655	-1,454,568	-317,392	-749,852	-438,386	-427,169	-427,382	-430,011	-418,916	-419,101	-418,536	-410,599	-7,803,567	-3%
RESULTADO DEL EJERCICIO	4,177,246	4,527,330	4,757,477	3,943,566	5,349,240	4,203,434	8,111,373	7,158,535	5,254,804	7,080,090	5,631,900	8,434,304	68,629,299	24%
Depreciación Acumulada	-3,057,485	-3,080,002	-3,079,954	-3,078,519	-3,078,205	-3,547,956	-3,543,960	-3,516,092	-3,515,937	-3,518,625	-3,511,422	-3,188,621	-39,716,778	-14%
UTILIDAD NETA	1,119,761	1,447,328	1,677,523	865,047	2,271,035	655,478	4,567,413	3,642,443	1,738,866	3,561,465	2,120,478	5,245,683	28,912,520	10%