

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA
SITUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL PRO SEMILLA SAC – CHICLAYO, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES

**CESAR JUNIOR CASTILLO VERA
CESAR ALBERTO PALACIOS RODRIGUEZ**

ASESOR

C.P. PEDRO JESÚS CUYATE REQUE

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones, así mismo por iluminar mi vida hacia un buen camino por brindarme salud para seguir adelante y cumplir con mis objetivos y metas de vida, por cuidarme durante todo mi ciclo de estudios y culminarlos de la mejor manera.

A mi madre Martha, por haber estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional, tanto con mi educación como en mi vida, ya que gracias a sus consejos y motivación me ayuda a ser mejor persona cada día, por su esfuerzo pude lograr uno de mis grandes sueños.

A mi hija Karely por ser mi motivo de lucha y ganas de crecer en la vida tanto como profesional y como persona.

Cesar Junior Castillo Vera



A Dios por haberme dado la vida, llenarme de salud, bendiciones, protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades y permitirme el haber llegado hasta ese momento tan importante en mi etapa de formación universitaria. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres, José e Ysabel que con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir uno de mis tantos sueños, por estar conmigo en todo momento, pero sobre todo por sus consejos que me han enseñado a ser una persona de bien.

Cesar Alberto Palacios Rodriguez

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a Dios por guiarnos en todo nuestro camino de vida universitaria, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A nuestros padres, por su sacrificio y trabajo en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

Agradecemos también a nuestra Directora de Escuela Mgtr. CPC Maribel Carranza Torres, por todo el apoyo brindado a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestra asesora Mgtr. CPC Cecilia Alayo Palomino por su experiencia, conocimientos y orientación en la investigación, por sus consejos, enseñanzas, apoyo y sobre todo amistad brindada.

Resumen

En la investigación a la empresa agroindustrial Pro Semilla SAC, siendo esta una empresa dedicada a la producción y comercialización de semillas, la cual pasó por un sobreendeudamiento financiero debido a la salida de un socio mayoritario y a la vez afectada por el fenómeno del niño costero ocurrido a inicios del año 2017, que tuvo como consecuencia que perdieron su terreno de cultivo y su planta de producción, lo cual tuvo como efecto que se vieran en la necesidad de empezar con el proceso de producción mediante una terciarización generando una alta en sus costos y una baja en la rentabilidad en la empresa, por lo que el fin de esta investigación fue el de proponer una solución a través de una reestructuración financiera para así mejorar la situación económica financiera.

En esta investigación se utilizó el método cualitativo, donde se aplicó técnicas como la entrevista al gerente de la empresa y al contador, así también como un análisis documental.

Palabras clave: Rentabilidad, reestructuración financiera

Abstract

In the investigation to the agro-industrial company Pro Semilla SAC, being this a company dedicated to the production and commercialization of seeds, which went through a financial over-indebtedness due to the departure of a majority partner and at the same time affected by the coastal child phenomenon. at the beginning of 2017, which resulted in the loss of their cultivation land and their production plant, which had the effect that they were forced to start the production process through a tertiarization, which generated a high level of costs and a low profitability in the company, so the purpose of this investigation was to propose a solution through a financial restructuring in order to improve the economic and financial situation.

In this research, the qualitative method was used, where techniques such as interviewing the company manager and the accountant were applied, as well as a documentary analysis.

Keywords: Profitability, financial restructuring

Índice

Dedicatoria
Agradecimiento
Resumen
Abstract

I. Introducción	9
II. Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes del problema	11
2.2. Bases Teóricas Científicas	14
III. Metodología	28
3.1. Enfoque, tipo y nivel de Investigación	28
3.2. Diseño de Investigación	28
3.3. Población, muestra, muestreo	28
3.4. Criterios de selección	29
3.5. Operacionalización de variables	30
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección	30
3.7. Procedimientos	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	31
3.9. Matriz de consistencia	32
3.10. Consideraciones éticas	32
IV. Resultados	33
4.1. Descripción de la empresa	33
4.2. Análisis de la Situación financiera económica de la empresa	44
4.3. Elaboración del Procedimiento de Reestructuración	56
V. Discusión	84
VI. Conclusiones	84
VII. Recomendaciones	85
VIII. Lista de referencias	86
IX. Anexos	90
Anexo 1: Guía de Entrevista	90

Índice de tablas

Tabla N° 1	Operacionalización de variables.....	30
Tabla N° 2	Matriz de consistencia.....	32
Tabla N° 3	Impactos negativos por área.....	38
Tabla N° 4	Conformación de socios al inicio 2013.....	39
Tabla N° 5	Planilla 2013.....	40
Tabla N° 6	Matriz FODA.....	41
Tabla N° 7	Matriz EFI.....	42
Tabla N° 8	Matriz EFE.....	43
Tabla N° 9	Conformación de socios actual.....	56
Tabla N° 10	Incremento supuestos socios.....	57
Tabla N° 11	Mejora correctiva por área.....	59
Tabla N° 12	Planilla propuesta.....	60
Tabla N° 13	Cronograma de Pagos.....	61
Tabla N° 14	Proyección de Ingresos – Maíz Marginal.....	62
Tabla N° 15	Proyección de Ingresos – INIA 617.....	63
Tabla N° 16	Proyección de Ingresos – Mega Híbrido.....	64
Tabla N° 17	Proyección de Ingresos – Frijol Castilla.....	65
Tabla N° 18	Proyección de Ingresos - Arroz tradicional.....	66
Tabla N° 19	Proyección de Ingresos – Arroz Mayar.....	67
Tabla N° 20	Proyección de Costos – Urea.....	68
Tabla N° 21	Proyección de Costos – Fertilizantes.....	69
Tabla N° 22	Proyección de Costos – Agua.....	70
Tabla N° 23	Proyección de Costos – Mano de Obra.....	71
Tabla N° 24	Proyección de Costos – Transporte.....	72
Tabla N° 25	Proyección de Gastos – Planilla.....	73
Tabla N° 26	Proyección de Gastos – ESSALUD.....	74
Tabla N° 27	Proyección de Gastos – Teléfono e Internet.....	75
Tabla N° 28	Proyección de Gastos – Luz.....	76
Tabla N° 29	Proyección de Gastos – Alquiler.....	77
Tabla N° 30	Proyección de Gastos – Agua.....	78

Índice de figuras

Figura N° 1	Organigrama	35
Figura N° 2	Masas patrimoniales.....	44
Figura N° 3	Estado de Situación Financiera – Análisis Vertical.....	45
Figura N° 4	Activo Corriente.....	46
Figura N° 5	Activo Realizable.....	47
Figura N° 6	Estado de Situación Financiera – Análisis Horizontal.....	48
Figura N° 7	Productos Terminados.....	49
Figura N° 8	Cuentas por pagar a entidades financieras.....	49
Figura N° 9	Estado de Resultados – Análisis Vertical.....	50
Figura N° 10	Ingresos – Costos – Gastos.....	51
Figura N° 11	Utilidad Neta del Ejercicio.....	51
Figura N° 12	Estado de Resultados – Análisis Horizontal.....	52
Figura N° 13	Total de Ingresos Brutos.....	53
Figura N° 14	Costo de Ventas.....	53
Figura N° 15	Ratios.....	54
Figura N° 16	Nuevo Organigrama.....	58
Figura N° 17	Flujo de Caja.....	79
Figura N° 18	Punto de Equilibrio.....	80

I. Introducción

Hoy en día debido a la competencia entre empresas agroindustriales, la mayoría de estas no gestionan adecuadamente sus estrategias generando un desequilibrio organizacional interno, lo cual trae consigo crisis en donde se pierde presencia en los mercados reduciendo su capacidad de generación de efectivo e incumplimiento de pagos de obligaciones de crédito, incrementando su carga financiera y fiscal en donde decrecen las utilidades afectando seriamente el capital de los accionistas y de sus acreedores.

Una reestructuración financiera es importante ya que en determinados momentos los socios de una organización, deben analizar el futuro de la empresa, en las que se desarrollan los negocios, es por ello que es de carácter necesario ver que está ocurriendo en los mercados y que está ocurriendo con la economía del entorno en el que la sociedad se desarrolla.

Actualmente una incorrecta aplicación en las estrategias de los negocios hace que éstos se vean afectados por retos y crisis, teniendo como efecto una urgente transformación financiera, es así que en las empresas agroindustriales en el Perú hoy en día no cuentan con una infraestructura moderna para la prevención de algún desastre natural el cual generó pérdidas considerables para las empresas afectando su situación económica – financiera.

En el caso de Pro Semilla SAC, una empresa dedicada a la producción y comercialización de semillas agrícolas, entre los años 2010-2017, operó con normalidad en el mercado; como consecuencia del fenómeno del niño ocurrido en el año 2017, la planta principal y el terreno de cultivo se vieron afectadas quedando inoperativas, por lo que se tomó la decisión de venderlas, a partir de agosto del 2017 la empresa decide seguir operando a través de la tercerización de la producción de las semillas incurriendo en el alza de sus costos generando una disminución en la rentabilidad. A causa de ello, ¿de qué manera la reestructuración financiera podrá mejorar la situación económica – financiera de la empresa agroindustrial Pro Semilla SAC de Chiclayo, 2018? Es por ello que se planteó un plan de reestructuración económico-financiera con la finalidad de hacer incrementar la liquidez mediante la aplicación de estrategias financieras y de gestión logrando posicionarse en el mercado local y nacional.

Pintado, J (2012), nos dice que, “El objetivo de una reestructuración financiera es modificar la estructura de capital de la empresa. Esto se consigue a través de una refinanciación de la

deuda, lo cual a menudo implica modificar el importe y/o vencimiento de las obligaciones contraídas, o emitir nuevos títulos. Los acuerdos de refinanciación pueden ser considerados el equivalente informal al concurso de acreedores, que la empresa negocia directa y privadamente con sus acreedores manteniendo una mayor confidencialidad y ahorrando el elevado coste de un proceso formal”.

Ávila, J (s.f.). Define a los Estados financieros como “Los documentos básica esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestran la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero”.

En las tesis “Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera de la Empresa Tarquino JR”, en la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador de Campoverde, N & Nida, S (2013) y “Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices, caso importadora Guayaquil” de Vásquez, C (2014), el problema fundamental fue que las empresas no llevaban un manejo adecuado en su plan organizacional; sus trabajadores no desarrollaban de manera eficiente sus actividades, ya que tenían problemas de sobreendeudamiento, por lo cual el objetivo primordial fue plantear una técnica donde los trabajadores de desempeñen de mejor manera y se pueda reducir el endeudamiento por parte de terceros.

Se planteó como hipótesis una reestructuración financiera a la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC, donde permitirá mejorar la situación económica – financiera, para que de esa manera se logre cumplir con las obligaciones que actualmente presenta, se tuvo como objetivo general: reestructurar financieramente, para mejorar la situación económica – financiera y como objetivos específicos: diagnosticar la situación de la empresa analizando los factores externos e internos, analizar la situación económica - financiera y elaborar el procedimiento de reestructuración considerando los aspectos legales.

La investigación se divide en 4 capítulos, de los cuales: el I está vinculado a la introducción, el II al Marco Teórico, el cual incluye antecedentes y bases teóricas, el III capítulo la metodología y en el IV capítulo se presentan los resultados y discusión de la misma. Además, incluyen las conclusiones, recomendaciones, anexos y las referencias bibliográficas.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

En este presente proyecto de investigación se han tomado en cuenta investigaciones de tesis, para lo cual se consideraron las siguientes:

Campoverde, N. & Nida, S. (2013); en su tesis “Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera de la Empresa Tarquino JR”, en la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador; encontraron que el problema principal de la empresa Tarquino JR fue que no contaba con una adecuada estructura organizacional, por lo cual no se realizaba un manejo oportuno administrativo y financiero para la toma de decisiones; dentro de ella se encontraron factores que impiden un adecuado crecimiento organizacional: Necesidad de enfoque, ineficiente selección de personal, desmotivación del personal, inversiones en activos fijos, materia de créditos y cobranzas, debilidades en la planeación y ausencia de un sistema contable. Para ello, propusieron un plan de reestructuración ya que la empresa no contaba con ejes transversales, además que carecía de un sistema integral; por tanto, este plan permitió el mejoramiento de las deficiencias del negocio haciendo un potenciado de sus fortalezas, generando una estabilidad y crecimiento de la empresa. Para dicho plan se llevó un diagnóstico institucional el cual nos mostró la situación actual de la empresa Tarquino JR en el macroentorno y microentorno. Al finalizar la investigación se llevaron a cabo las siguientes conclusiones: La propuesta presentada, permitirá al personal desempeñarse manera adecuada; lo cual se podrá establecer estándares de cumplimiento de las actividades, logrando así metas propuestas. Falta de conocimiento por parte de los propietarios a llevado a cabo que no tengan en claro cuál es la misión, visión y objetivos; por lo que ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente y no contar con una cultura organizacional que determine como se deben de realizar las actividades en cada proceso.

Rodríguez, Á (2014); en su tesis “La supervisión y reestructuración financiera” en la Universidad de da Coruña (España), nos dice que el principal objetivo es analizar los cambios que se dieron durante el periodo de crisis en el sistema financiero español, con un propósito de identificar carencias y errores cometidos en el pasado, así como también la identificación de posibles retos que quedan por venir. En las últimas décadas,

el sistema financiero se ha vuelto más interconectado y complejo, en el cual los factores que han determinado esta transformación han sido la desregulación, la liberalización, la globalización de los mercados financieros y los avances tecnológicos. Para ello se llevó a cabo un análisis de las funciones del sistema financiero de los años 90 y se proyectaron los futuros retos de la banca. Al finalizar la investigación se llegan a las siguientes conclusiones: La gran incertidumbre que sigue expuesta en los mercados interbancarios del área euro. Esta actividad sigue sin mostrar síntomas de confianza entre las entidades, lo que se traduce en una actividad muy débil en dicho mercado; Las entidades siguen acudiendo en gran medida a los fondos del Eurosistema, ya que, si no fuera por este, apenas habría liquidez alguna en los mercados.

Vásquez C. (2014); en su tesis “Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices, caso importadora Guayaquil” en la Universidad Pontificia Católica del Ecuador (Ecuador) hallaron que en la importadora no contaba con una estructura propia, no contaba con un buen control de inventarios, falta de capacitación a su personal y no contaba con una planeación estratégica. Para ello hicieron un diagnóstico para ver la situación actual de la empresa analizando el sector automotriz en el Ecuador, posterior a ello se aplicó una investigación de mercado donde se estudió al consumidor, a la competencia, a los proveedores y los productos para ello se hizo la aplicación de una encuesta. Por último, se analizaron los estados financieros de la empresa viendo así su capacidad económica, liquidez, rentabilidad. Finalizando la investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones: que la empresa es uno de los sectores con mayor auge en el Ecuador y cumple un rol muy importante dentro de la economía; La Gerencia General de Importadora Guayaquil no se ha preocupado por ejercer control en el personal que maneja, lo que ha llevado, a la falta de colaboración y eficiencia de sus trabajadores para la consecución de objetivos; Con el análisis financiero realizado, se concluye que el negocio debe mejorar su estructura financiera porque existen problemas económicos y financieros, tanto operativos como estructurales. La aplicación de estrategias es clave para lograr el incremento de recursos propios, disminuir el nivel de endeudamiento con terceros y el mejorar su nivel operativo.

Yaguana, K. (2014); en su tesis “Plan de Mercadeo y reestructuración financiera, de un restaurante, ubicado en el distrito metropolitano de Quito, sector La Mariscal,

caso: Manolo's Cevichería" en la Universidad Pontificia Católica del Ecuador (Ecuador) encontró que la empresa no cuenta con una estrategia documentada, sólo existe una comunicación informal de la misión y visión; la incapacidad para definir las normas de funcionamiento operacional y que solo se centra en una sola área dejando de lado otras áreas igualmente importantes; la falta de capacidad financiera para soportar los costos operativos de la empresa. Para ello se llevó a cabo una propuesta de reestructuración financiera en el cual se analizaron los estados financieros específicamente el estado de Pérdidas y ganancias para hacer una disminución de los costos incurridos en el restaurante; también se realizó un análisis financiero donde se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos en base hechos históricos de la empresa con el propósito de obtener un diagnostico real de la compañía permitiéndole una adecuada toma de decisiones. Al finalizar esta investigación el autor llego a las siguientes conclusiones: Se planteó la propuesta de reestructuración financiera, por medio de la cual se logró evidenciar algunas falencias tales como los costos desmedidos de materiales de producción; según el análisis financiero realizado, se concluye que es factible económicamente la implementación del proyecto, debido a que presenta un VAN positivo de \$92.615,94, en base a una operación proyectada de 5 años; este valor indica que los flujos actualizados del proyecto cubren el valor de la inversión realizada y producen un excedente considerable para el proyecto. La TIR se estima en un 86.520%, haciendo que la rentabilidad del proyecto sea superior al costo de los recursos necesarios para implementarlo, medido a través de la tasa de oportunidad, que en este caso es de 13.44%; en un tiempo de recuperación de la inversión de aproximadamente 2 años.

Florentino, L (2016); en su tesis "Reestructuración financiera como mecanismo para incrementar el valor patrimonial de la empresa Almacenes Populares S.R.L." en la Universidad Nacional de Trujillo (Perú), nos dice que en la empresa Almacenes Populares tiene una dificultad en su gestión financiera, no teniendo valor para sus accionistas, es por ello que en la investigación se propone un plan de reestructuración aplicando proyecciones de estados financieros, donde en la proyección de ingresos consideran la tendencia histórica de la empresa de los últimos cuatro años, donde se ve que en esa proyección hay un incremento de 1%, dado que la empresa no había tomado en cuenta el inicio de operaciones con la inauguración de nuevos almacenes o puntos de distribución, al finalizar la investigación se concluyó que la empresa tuvo un periodo de

crecimiento, y para ello se requirió un financiamiento para cubrir sus obligaciones, también se llevó a cabo la revisión de los estados financieros donde se identificó las principales variables que afectaban los resultados y finalmente se pudo calcular el valor empresa y el valor patrimonio con y sin reestructuración.

Muestra el estado de conocimientos actuales sobre el tema de estudio. Debe incluir investigaciones actuales y de alta relevancia científica tanto en español como en inglés (artículos científicos de revistas indexadas y tesis de universidades de prestigio).

Información a incluir: autor y año de la investigación, objetivo, método y resultado principal. Debe contener un mínimo de 6 antecedentes.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Reestructuración financiera

2.2.1.1. Definición

“La reestructuración es una reorganización importante de una parte de una compañía. Casi siempre consiste en cerrar un o más plantas, despedir a muchos empleados y dar por terminados varias actividades o reasignarlas.” Horngren, Sundem & Elliott, J (2000 p. 330).

Además, Stone, M (2002), nos dice que; “La reestructuración de empresas a gran escala ocurre como resultado de una crisis financiera sistémica, definida como una perturbación severa de los mercados financieros que obstaculiza su capacidad de funcionar y que, por lo tanto, tiene efectos grandes y adversos sobre la economía. La conjunción de los sectores empresarial y financiero que define una crisis sistémica requiere que la reestructuración aborde varios sectores conjuntamente”.

Según Muñoz, R & Nevado, D (s.f.). “La reestructuración es una estrategia común entre muchas compañías estadounidense y se extiende a países como Japón, Alemania y Corea del Sur. En este sentido, las principales actuaciones desarrolladas se refieren a la disminución del tamaño general de empresa, conocido como downsizing y la desinversión de los negocios no centrales o periféricos externalizado a través de la subcontratación, lo que recibe el nombre de outsourcing”.

Bennett, S (2000). Nos dice que, a pesar de que el auge de la reestructuración financiera ya llegó y se fue en Norteamérica, sigue habiendo muchas lecciones importantes por aprender.

2.2.1.2. Objetivos

Además, Gitman, L (2003). “En teoría, la mayoría de los administradores financieros estaría de acuerdo con el objetivo de maximización de la riqueza de los propietarios. Sin embargo, en la práctica, los administradores también se preocupan por su riqueza personal, la seguridad en su puesto y las prestaciones complementarias”.

Según, Collins, Ch & Kincaid, R (2003), nos dice que, una reestructuración de la deuda tiene tres objetivos principales:

- En primer lugar, las condiciones del acuerdo de reestructuración deben aliviar de inmediato el flujo de caja y proporcionar un perfil de vencimientos que contribuya a facilitar el entorno del país a una situación de sostenibilidad a mediano plazo. La reducción de la deuda y de la carga del servicio de la deuda.
- En segundo lugar, es preciso preservar el núcleo del sistema bancario nacional con el fin de limitar la escala de la dislocación económica. Los balances de los bancos se verán sometidos a presiones al reducirse el valor de su cartera de títulos públicos, y será preciso cumplir los requisitos de reserva. Los balances también podrían verse sujetos a atenciones adicionales como consecuencia de las pérdidas resultantes del aumento de las tasas de interés a corto plazo y de la fuerte depreciación del tipo de cambio que típicamente acompañan a un periodo de turbulencia financiera.
- En tercer lugar, la reestructuración tendría por objeto contribuir a facilitar lo antes posible un retorno a los mercados nacionales e internacionales de capital

Pintado, J (2012), nos dice que, “El objetivo de una reestructuración financiera es modificar la estructura de capital de la empresa. Esto se consigue a través de una refinanciación de la deuda, lo cual a menudo implica modificar el importe y/o vencimiento de las obligaciones contraídas, o emitir nuevos títulos. Los acuerdos de refinanciación pueden ser considerados el equivalente informal al concurso de acreedores, que la empresa negocia directa y privadamente con sus acreedores manteniendo una mayor confidencialidad y ahorrando el elevado coste de un proceso formal”.

2.2.1.3. Procedimientos legales

2.2.1.3.1. Liquidación

Van, J (1997), señala que; “Al iniciar su solicitud de quiebra, el deudor obtiene un alivio temporal de sus acreedores hasta en tanto y tribunal de quieras toma una decisión. Después de emitir la orden de asistencia, el tribunal por lo general nombra un fiduciario profesional, que se hace cargo de las operaciones de la compañía y convoca a una reunión de los acreedores. Este fiduciario provisional es unos ciudadanos comunes “desinteresados”, que es seleccionado de una lista aprobada que sirve por lo menos hasta la ‘primera reunión de los acreedores”.

Hundskopf, O. (S.F.) comenta que “La nueva Ley General de Sociedades, aprobada por Ley 26887, ha mejorado el tratamiento que se otorga a diversas instituciones del Derecho Societario. Entre los avances más significativos del nuevo ordenamiento se encuentra la regulación de la disolución, extinción y liquidación de sociedades, pues se han precisado una serie de materias que la antigua Ley General de Sociedades regulaba de manera insuficiente. A lo largo del presente artículo, el doctor Oswaldo Hundskopf nos presenta las novedades más importantes que incorpora la nueva Ley General de Sociedades respecto al tema de la disolución, liquidación y extinción de sociedades; resulta de especial interés la comparación entre el régimen que para tal efecto establecen el Decreto Legislativo 845, Ley de Reestructuración Patrimonial, y la nueva Ley General de Sociedades”.

2.2.1.3.2. Reorganización

Van, J & Wachowicz Jh (2002). Nos dice que; “La reorganización es un esfuerzo por mantener viva a una compañía modificando su estructura de capital. La rehabilitación implica la disminución de los cargos fijos mediante la sustitución del capital y valores de renta limitada por títulos de renta fija”.

Van, J (1997). “En una reorganización, el plan debe ser justo, equitativo y factible. Esto significa que todas las partes deben ser tratadas con justicia y equidad, y que el plan debe ser viable en lo referente a la capacidad de generar utilidades y a la estructura financiera de la compañía reorganizada, así como la compañía de para obtener crédito comercial, y tal vez préstamos bancarios de corto plazo”.

Según Fondo Monetario Internacional (2003). Señala los tres principales tipos de reorganización de la deuda son:

- Una modificación de los términos y condiciones del monto adeudado, que puede traducirse, o no, en una reducción de la carga en términos de valor presente. Estas transacciones generalmente se denominan reprogramación de deuda. Otras veces denominan refinanciamiento o intercambios de deuda.
- Una reducción del monto o la extinción de una obligación de deuda por parte del acreedor, mediante un acuerdo contractual con el deudor.
- El acreedor intercambia un crédito por un instrumento de su valor económico, que no sea otro crédito frente al mismo deudor. Esta transacción incluye una conversión de la deuda.

2.2.1.3.3. Plan de reorganización

Van, J (1997). El aspecto difícil de una reorganización de la estructura de capital de la compañía para reducir el monto de cargos fijos. En la formulación de un plan de reorganización hay tres pasos: En primer lugar, se debe determinar la evaluación total de la compañía reorganizada. Este paso posiblemente sea el más difícil y el de mayor importancia.

Además, Van, J & Wachowicz (2002). “El problema de una reorganización es la modificación de la estructura de capital de una empresa para reducir la cantidad de cargos fijos”.

Según; Viardot, E (2014), nos dice que “Muchas compañías se dan cuenta tarde de que una innovación introducida muy rápido o con un plan de reorganización viciado puede eliminar a especialistas o estructuras que eran esenciales para el correcto funcionamiento de sus actividades”.

CNUDMI (s.f.) “Los planes de reorganización desempeñan diversas funciones según los distintos tipos de procedimientos. En algunos, el plan puede ser la etapa final del procedimiento de reorganización, en que se dispone el pago de un dividendo a título de liquidación completa y final de todas las deudas y la estructura definitiva de la empresa una vez concluida la reorganización. En otros, el plan se puede proponer al abrirse el procedimiento y en él pueden determinarse la forma en que deberá tratarse el deudor y la empresa durante el periodo de reorganización, casi como si se tratará de un plan comercial, así como los dividendos previstos y las fechas de pago”.

2.2.1.4. Actividades de reestructuración

2.2.1.4.1. Disminución de mano de obra

Calvo, G & Escobar, G (1985) nos dice que; “La teoría neoclásica sostiene que la mano de obra en el sector tradicional nunca es redundante; para esta corriente, la productividad marginal en el sector tradicional siempre es positiva. En consecuencia, la mano de obra no puede transferirse al sector industrial sin sacrificar la producción agrícola; solo mediante el cambio tecnológico que incremente la productividad se puede compensar la transferencia de mano de obra”.

Además; Rey, F (2001), nos dice que “Si la mano de obra disminuye, también lo hacen los costes y, posiblemente, el tiempo en servicio o disponibilidad. En este caso hay que llegar a una solución de compromiso mediante un empleo racional de la mano de obra, integrando el mantenimiento de la producción”.

2.2.1.4.2. Venta de deuda al banco

Para Krugman, P. & Wells, R. (2006). Menciona que “los particulares y las empresas mantienen una parte de sus activos en forma de dinero porque este es el único medio para adquirir bienes y servicios directamente. Sin embargo; se paga un precio por mantener dinero, ya que normalmente tiene una rentabilidad inferior a los activos no monetarios. Para la mayoría de las empresas y particulares la elección se reduce a tener dinero o tener otros activos de menor liquidez (como bonos a corto plazo), que pueden transformarse con bastante rapidez en dinero, pero ofrecen unos tipos de interés más altos.”

2.2.1.4.3. Inyección de capital

Northcote, C. (2009) dice que: “El capital social de una sociedad tiene entre sus funciones la de servir como garantía para las personas que realizan operaciones con la sociedad. Por ello, un factor que se evalúa para establecer la solvencia de una empresa es el monto de su capital social. En la práctica, muchas personas toman en cuenta esta cifra para decidir si realizan operaciones con una sociedad, pues el capital social representa el patrimonio mínimo con el que cuenta la empresa para responder por las obligaciones que asume.”

Villanueva, C. (2016) expresa que “El capital social es la cifra que, como tal, aparece expresada en euros en los estatutos sociales y en el pasivo del balance de la sociedad y que, en principio, equivale a las aportaciones realizadas (“desembolsadas”) o prometidas (“suscritas”) por los accionistas al adquirir las correspondientes acciones o participaciones. El capital es un núcleo de dinero, que los socios han aportado, pero del que no pueden disponer libremente. En una sociedad colectiva el capital es irrelevante – los socios lo aportan y lo retiran libremente, pues existe siempre una responsabilidad ilimitada. En la S.A. y en la S.L., donde no existe responsabilidad de los socios, la existencia de un capital indisponible garantiza una mínima solvencia, en garantía de los terceros con los que la sociedad contrata”

2.2.2. Estado de Situación Económica – Financiera

Barajas, A (2008), nos dice que “Los estados financieros son la imagen que representan la situación de la empresa, para ello se utiliza el cálculo del análisis vertical y horizontal con la finalidad de obtener resultados”

La fórmula es:

ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL
$AV = \frac{\text{Valor Cta X}}{\text{Valor Cta Base}} \times 100$	Valor Absoluto VA= Valor año actual – Valor año base Valor Porcentual $VP = \frac{\text{Variación}}{\text{Valor Año Base}} \times 100$

2.2.2.1. Estado de Situación financiera

2.2.2.1.1. Definición

Según Flores, J (2007) menciona que “Los Estados financieros constituyen una representación financiera de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad”.

Según INFOCOOP – IDA – CPCA (1986), nos dice que “Se le llama también BALANCE DE SITUACIÓN Y ESTADO DE PISICIÓN FINANCIERA. Es aquel que nos muestra cuánto es lo que corporativa TIENE, lo que ADEUDA y lo que le QUEDA para trabajar. Es como un balance de paso donde de un lado está lo que TENEMOS y por otro lo que DEBEMOS Y LO QUE NOS QUEDA”.

Tanaka, G (2005), menciona que “Los Estados financieros tienen como fin último estandarizar la información económica – financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ven reflejada. Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación). Analizando los Estados financieros uno obtiene información:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto plazo como a largo plazo).

- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas
- c) El flujo del dinero que se da en la empresa
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa”.

Ávila, J (s.f.). Define a los Estados financieros como “Los documentos básica esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestran la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usados son: El balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados”.

Según Flores, J (2008), nos dice que “El balance general es importante porque muestra las fuentes de financiación existentes en un momento dado, procedentes tanto de terceros ajenos a la empresa, como de los accionistas de la misma (pasivo y patrimonio) y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación (activo)”.

2.2.2.1.2. Objetivos

Flores, J (2007), expresa que “El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, resultados y cambios en la situación financiera de una empresa, información que es útil para una gran variedad de usuarios en relación con la toma de decisiones de carácter económico”.

2.2.2.1.3. Activo

Según Arquero, J; Jiménez, S & Ruiz, I (2012), nos dice que “Los activos se definen como los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos de la empresa”.

Ávila, J (s.f.), nos dice que el activo, “En contabilidad se le denomina así al total de recursos que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representa todos los bienes y derechos que son prioridad del negocio”

2.2.2.1.4. Pasivo

Horngren, Ch, Sundem, G & Elliot, J (2000), nos dice que “El pasivo está constituido por varios conceptos: sueldos adeudados a los empleados, documentos por

pagar a los proveedores, impuesto por pagar al gobierno, intereses y capital de los prestamistas, la pérdida de una demanda judicial, entre otros. Estas obligaciones generalmente nacen de una transacción con partes externas, como un proveedor, una institución financiera o un empleado”.

Además, Ávila, J (s.f.), menciona que el pasivo, “En la contabilidad se le denomina así al total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, o a cargo del negocio”.

Para INFOCOOP – IDA – CPCA (1986), menciona que el pasivo “Es todo lo que la cooperativa adeuda a los empleados, instituciones, bancos, etc. Se clasifican en CIRCULANTES Y FIJOS

- Pasivo Circulante: Se llama también pasivo corriente y se clasifican aquí las deudas URGENTES, o sea, en periodos muy cortos de tiempo (menos de un año). Ejemplo: sueldos, intereses, cuentas a pagar, etc.
- Pasivo Fijo: Se llama también pasivo a LARGO PLAZO se incluyen las DEUDAS que la cooperativa tiene a un largo plazo (mayor de un año). Ejemplo: documentos por pagar, hipotecas por pagar, etc.

2.2.2.1.5. Capital Contable

Ávila, J (s.f.) menciona que “Esta expresión es empleada en contabilidad para referirse a la suma de las aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de operación de la empresa; es el capital social más las utilidades o menos las pérdidas”

Además, INFOCOOP – IDA – CPCA (1986) menciona que, “Se llama también PATRIMONIO y es lo que le QUEDA a la empresa una vez rebajados las DEUDAS a lo que TENEMOS, o sea, ACTIVOS menos PASIVOS.

2.2.2.2. Estado de Resultados

Según Flores, J (2007), “Considera que el Estado de Ganancias y Pérdidas es el segundo de los estados financieros básicos o sintéticos y muestra el total de los ingresos y egresos o de los productos y gastos y su diferencia, que es el resultado obtenido en determinado periodo, resultado que debe ser positivo cuando represente utilidad, o negativo cuando haya sufrido pérdida”. Además, menciona que “Su objetivo es mostrar

el resultado obtenido por las operaciones realizadas por una empresa mercantil en un periodo que generalmente es de un año, indicando cuanto se vendió y el costo de esas ventas, lo que se gastó o perdió en el periodo y la clase o conceptos de esos gastos y los productos obtenidos en otras transacciones”

Para Tamaka, G (2001), “Este estado financiero refleja la situación económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos que realizó la empresa para finalmente obtener una utilidad”.

2.2.2.2.1. Ingresos

Alemaní, F (2005), menciona que “La definición de ingresos surge de las actividades ordinarias de la empresa; tales como son las ventas, honorarios, intereses, dividendos y alquileres. Estos beneficios suponen incremento en los resultados económicos de la empresa, al generarse un ingreso pueden recibirse o incrementar su valor”

2.2.2.2.2. Gastos

Según Alemaní, F (2005), nos dice que “Los gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la empresa, las pérdidas representan decrementos en los beneficios económicos y como tales no son diferentes en su naturaleza a cualquier otro gasto. La definición de gasto también incluye a las pérdidas no realizadas; por ejemplo, aquellas que surgen por el efecto de los incrementos en el tipo de cambio de una determinada divisa tienen sobre los préstamos tomados por la empresa en esa moneda”

2.2.2.2.3. Costos

Además, Ávila, J (s.f.), expresa que “Es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio, incluye la compra de insumo, el pago de la mano de obra, los gastos en la producción y administrativos, entre otras actividades”

2.2.2.3. Análisis Financiero

Según Tamaka, G (2001) los clasifica en:

2.2.2.3.1. Ratios de Liquidez

Las ratios de liquidez miden de manera aproximada la capacidad global de la empresa para hacer frente sus obligaciones de corto plazo

a) Liquidez General

El ratio para la Liquidez General es:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este ratio determina de manera general la liquidez, la capacidad de la empresa de ir afrontando de manera ordenada sus deudas en el corto plazo.

b) Prueba ácida

Es una medida más directa de la liquidez, pues al activo corriente le resta las partidas menos liquidas, es decir, gastos pagados por adelantados y existencias.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Cargas diferida} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.2.2.3.2. Ratios de solvencia

Las ratios de solvencia nos permiten determinar la capacidad de endeudamiento que tiene una empresa.

a) Endeudamiento Total

Esta ratio nos da una idea de que porcentaje de las inversiones totales ha sido financiado por deudas a terceros.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

2.2.2.3.3. Ratios de rentabilidad

Miden la eficiencia de las inversiones realizadas por la empresa

a) Rentabilidad de las ventas netas

Esta ratio refleja el porcentaje que se obtiene de utilidad con respecto a las ventas realizadas.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

b) Margen comercial

Este ratio determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción

La fórmula es:

$$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.2.2.3.4. Ratios de gestión

Estos índices miden la gestión, el desempeño que ha tenido la empresa en el periodo de análisis de estados financieros. Miden el grado de liquidez y eficiencia de los activos que la empresa utiliza para incrementar sus ingresos y utilidad, tales como existencia, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Las ratios de gestión permiten evaluarlos efectos de las decisiones financieras de la empresa.

a) Rotación de Existencias (veces)

Esta ratio determina el número de veces en el periodo (generalmente al año) que la empresa repone sus existencias. Es decir, mientras más veces renueve sus stcok la empresa, mejor será pues estará vendiendo más.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias promedio}}$$

b) Plazo promedio de inmovilización de inventarios

Esta ratio determina el número de días que demora la empresa en vender la mercadería que tiene en almacén.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Inventario promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

c) Rotación del activo total

Esta ratio muestra la eficiencia de las inversiones, en el sentido de que, a mayores ingresos generados por las inversiones realizadas, mayores ingresos técnicos y por naturaleza tendrán.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

d) Gastos operacionales sobre ventas

Es el ratio que determina la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los gastos derivados de la producción y comercialización de los productos terminados indicando el peso relativo de este componente del gasto.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Ventas}}$$

e) Costo de Ventas

Indica la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos aplicados en la producción de los productos terminados.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2.2.2.4. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

a) Valor Actual Neto (VAN)

Según Arguedas, R & Gonzales, J (s.f.), nos dice que “Se define como el descuento de los futuros flujos de caja generado por el proyecto, siendo este método más ortodoxo desde el punto de vista financiero; en otras palabras, supone comparar los cobros y los pagos derivados del proyecto de forma homogénea en el momento actual.

La fórmula es:

$$\text{VAN} = -A + \frac{Q_1}{1+K} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+K)^n}$$

c) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos ofrece, en términos relativos, la rentabilidad del proyecto, que debe ser única e independiente del costo asumido por los recursos aportados.

La fórmula es:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

2.2.2.5. Punto de Equilibrio

Según Arquero, J; Jiménez, S & Ruiz, I (2012), nos dice que “El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentra cubiertos. Esto supone que la empresa en su punto de equilibrio tiene un beneficio que es igual a cero”

Keat, P & Young P (2004), menciona que “El punto de equilibrio es un término utilizado en economía para definir el nivel de ventas en donde los costos fijos y los costos variables se cubren es decir que, la empresa al utilizar este punto de equilibrio obtiene un beneficio, aunque la remuneración monetaria se determina como 0. Esto quiere decir que, aunque no gana dinero tampoco lo pierde. Su objetivo principal es, cubrir los costos y que sus ventas aumenten, de esta forma cualquier empresa al utilizar bien este punto se puede ubicar por encima de él y obtener beneficios positivos en sentido económico y laboral”

Además, Flores, J (2007), menciona que “La estimación del punto de equilibrio permitirá que una empresa, aun antes de iniciar sus operaciones, sepa qué nivel de ventas necesitara para recuperar la inversión. En caso que no llegue a cubrir los costos, la compañía deberá realizar modificaciones hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio”.

La fórmula es:

$$PE = \frac{CF}{P_u - CV}$$

2.2.2.6. Flujo de Caja

Barajas, A (2008), nos dice que “Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.; por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa., siendo esta una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa. La diferencia de los ingresos y los gastos, es decir, al resultado de restar a los ingresos que tiene la empresa, los gastos a los que tiene que hacer lo llamamos ‘flujo de caja neto’. Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una entidad, aportan información muy importante de la empresa, pues indica si ésta se encuentra en una situación sana económicamente”.

III. Metodología

3.1. Enfoque, tipo y nivel de investigación

- Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, según Hernández, R (2008), nos dice que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

- Tipo:

Con respecto al alcance, en esta investigación se aplicó un alcance explicativo; ya que Hernández, R (2008), dice que “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

- Niveles:

El nivel de investigación fue descriptivo porque se describió el entorno económico, social, político y tecnológico del Distrito de Olmos.

3.2. Diseño de investigación

En la presente investigación se realizó un diseño no experimental, ya que Hernández, R (2008), menciona que “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

3.3. Población, muestra y muestreo

- Población

La unidad de análisis fue la empresa agroindustrial Pro Semilla SAC, dedicada a la producción y comercialización de semillas.

- Muestra

Debido a que nuestro tamaño de población es pequeño, la muestra sería la misma para alcanzar los objetivos planteados.

3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección para determinar la población de estudio fue identificar y evaluar las variables dependientes e independientes, las cuales permitieron brindar información esencial para una adecuada elección.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 1:

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Reestructuración Financiera	Es una reorganización importante de una compañía. Casi siempre consiste en cerrar unas más plantas, despedir a muchos empleados y dar por terminados varias actividades o reasignarles	1. Comprende las siguientes herramientas: - Procedimientos legales: reorganización y plan de reorganización. - Actividades de reestructuración: Reorganización de su valor económico, disminución de mano de obra, inyección de capital, liquidación de la empresa.	Procedimientos Legales	Liquidación
				Reorganización
				Plan de reorganización
			Actividades de Reestructuración	Disminución de mano de obra
Venta de deuda al banco				
Inyección de capital				
Situación Económico Financiero	Es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital.	1. Dentro de esta comprende; ESF, ER y el análisis financiero	Estados Financieros	Activo
				Pasivo
				Capital Contable
			Estado de Resultados	Ingresos
				Costos
				Gastos
			Análisis Financieros	Ratios de Liquidez
				Ratios de Solvencia
				Ratios de Rentabilidad
				Ratios de Gestión
				Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)
Punto de Equilibrio				
Flujo de Caja				

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección

Las técnicas que se utilizaron fue la de análisis documental y entrevista, donde los instrumentos de recolección de datos a tomar son (Estados Financieros, Estados de

resultados, lista de productos), siendo estas vinculadas directamente con las variables, así también se aplicara la entrevista al contador de la empresa y por ultimo un juicio de expertos, es aquí donde se obtendrá opiniones de expertos en la materia, donde se solicitara la opinión y valoración de respecto a la investigación para tener un panorama más claro y llegar a una mejora.

3.7. Procedimientos

Como primer procedimiento se identificó el problema presentado por la empresa, donde en la investigación se aplicó una entrevista al contador y al gerente de la empresa, posteriormente de recopilar la información se procedió a realizar un análisis estructural de la empresa, así también como el análisis económico – financiero.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de la investigación se solicitó la información financiera a la empresa para saber su situación actual, revisando sus estados financieros de sus últimos cinco años para así analizar si sus utilidades presentan pérdidas.

Así mismo se entrevistó al contador, con ella se determinó como hacen uso del manejo financiero de Pro Semilla S.A.C. para así analizar la información recolectada y poder hacer una buena aplicación de la propuesta de reestructuración financiera.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 2:

Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Marco Teórico	Objetivos	Hipótesis	Variables
¿De qué manera la reestructuración financiera podrá mejorar la situación económica – financiera de la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC – Chiclayo, 2018?	<p>1. Reestructuración financiera:</p> <p>1.1. Definición</p> <p>1.2. Objetivos</p> <p>1.3. Procedimientos legales</p> <p>1.4. Actividades de Reestructuración financiera</p> <p>2. Estado de Situación financiera</p> <p>2.1. Estado de Situación Financiera</p> <p>2.2. Estado de Resultados</p> <p>2.3. Análisis financiero</p>	<p>Objetivo General: Elaborar una reestructuración financiera con la finalidad de mejorar la situación económica – financiera de la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual de la Empresa analizando los factores externos e internos de la Empresa • Analizar la situación económica financiera de la Empresa Pro Semilla SAC • Elaborar los procedimientos de reestructuración considerando los aspectos legales. 	Una reestructuración financiera, permitirá mejorar la situación económica – financiera de la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC de la localidad de Chiclayo	<p>Variable independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración financiera <p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado de situación económica financieras

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

En esta investigación se aplicó una entrevista a los encargados de la empresa, la cual fue aplicada y registrada sin ninguna modificación con la finalidad de obtener datos precisos y veraces en los resultados, asimismo se protegió en todo momento a las personas que nos brindaron la información.

IV. Resultados

4.1. Descripción de la empresa

La empresa Pro Semilla S.A.C. es una empresa agroindustrial con más de 10 años de experiencia en el mercado, la empresa a inicios fue constituida por dos socios, en el año 2015 un socio se retiró por la baja en la producción quedando así bajo el mando del Ing. Cesar Moyano como socio mayoritario y como socio minoritario su hijo Ing. Miguel Moyano, teniendo la mayor experiencia en el negocio agrícola el Ing. Cesar, actualmente la empresa ha afrontado un problema debido al desastre natural ocasionado por el fenómeno del año 2017, lo cual afectó su planta principal y su terreno de cultivo, teniendo como consecuencia que la empresa se vea en la obligación de terciarizar la producción de la semilla; sin embargo, tuvieron una mejora ya que otras empresas que se vieron afectadas en su producción no llegaron a comercializar, trayendo para nosotros una mejora ya que contábamos con una producción que había sido sembrada y ya retirada antes del fenómeno y ello poder comercializar a diferentes lugares del país que requerían, imponiendo nuestros precios. En la actualidad Pro Semilla SAC ha vendido su planta principal ya que estaba dañada y no contaba con los recursos necesarios para el mejoramiento de tal, esperando ahora contar con un financiamiento para la adquisición de una nueva planta la cual nos permita tener una disminución en el costo de la producción terciarizado y a la vez teniendo una planta nueva para poder generar ingresos extras por la prestación de servicios a terceros.

- **Misión**

Producir y comercializar semillas de garantía que permitan mejorar la producción y productividad de los principales cultivos; apoyándose en el uso de materiales genéticos que obtiene el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) u otras fuentes nacionales e internacionales. Todo esto mediante el uso de la técnica apropiada de multiplicación, tecnología moderna e innovadora y un grupo humano altamente capacitado.

- **Visión**

Ser una Empresa líder en la producción y comercialización de semillas mejoradas con prestigio a nivel nacional, comprometida con sus integrantes y con el país.

- **Políticas**

- Responsabilidad Social
- Cumplimiento
- Integridad
- Respeto
- Conservación de los ecosistemas
- Visión ambientalista.

- **Productos**

La empresa Pro Semillas S.A.C. se encarga de la producción y la comercialización de semillas de alta calidad, entre las principales tenemos:

- Maíz Marginal
- Maíz INIA 617
- Maíz Mega Híbrido
- Frijol Castilla
- Arroz tradicional
- Arroz mayar

- **Objetivo**

Fidelizar al cliente o usuario, para ello se ha establecido programas de comercialización con la fuerza de ventas a través del marketing que trata de adecuarse a las expectativas del mercado ideando nuevas estrategias para la captación de nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

- **Nivel Organizativo**

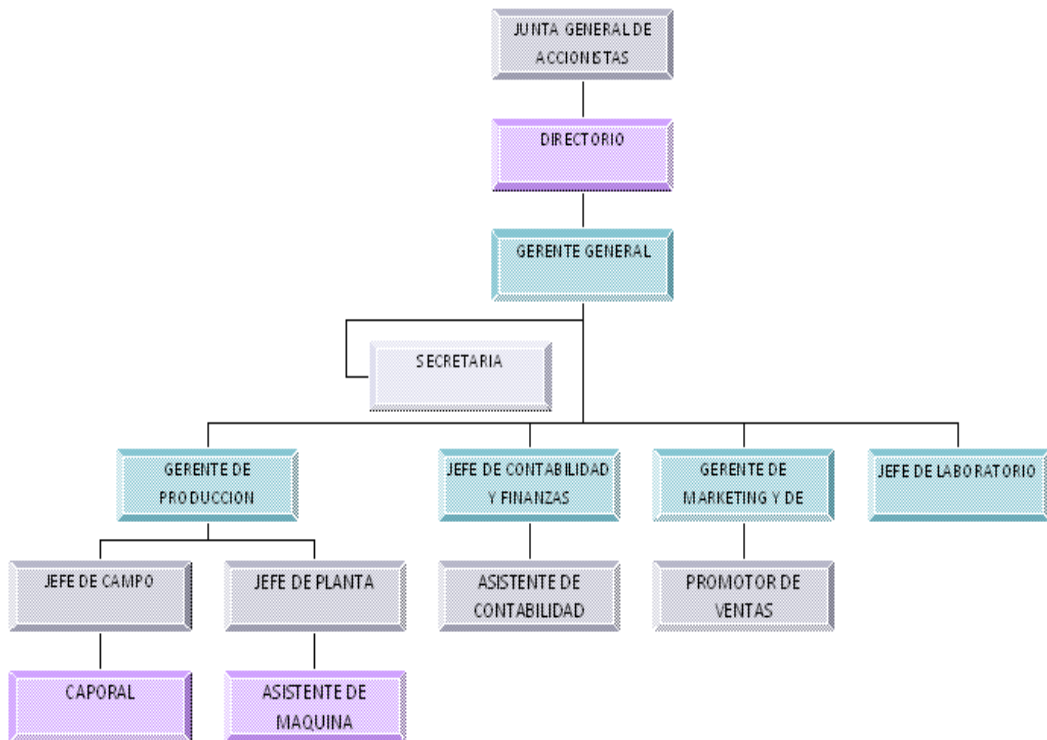


Figura N° 1: *Organigrama*
Fuente: Empresa Pro Semilla S.A.C.

- **Estructura de Responsabilidades**

Gerente General: Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planificación empresarial, sus decisiones están centradas en lo que es inversiones y contratos en los que representa a la empresa. Su objetivo general se enmarca en la solución de problemas y la generación de utilidades.

Secretaria: La secretaria realiza labores de apoyo a la gerencia general. Es un puesto de carácter coordinador entre la dirección y todo el personal que conforma la empresa.

Entre sus principales actividades están:

- Digitar los distintos documentos.
- Concertar citas.
- Recepcionar y organizar documentos.
- Realizar cotizaciones.
- Atender y realizar llamadas concernientes a las actividades de directorio y el gerente.

Gerente de Producción: Su objetivo primordial es la de producir la mejor materia prima de los campos multiplicadores y maximizar su valor a través de las actividades de selección y acondicionamiento en la planta seleccionadora.

Jefe de Planta: Es el responsable de la totalidad de las actividades de operaciones en la Planta. Él tiene la autoridad final y última decisión sobre donde almacenar, sobre los despachos, la limpieza, el secado, la aireación, la fumigación, etc.

A su vez debe coordinar, organizar y supervisar al personal eventual con la finalidad de que cumplan con sus labores.

En la toma de decisión el jefe de planta debe ser asistido por el gerente de producción y el jefe de laboratorio, con quienes debe mantener comunicación constante.

Es su responsabilidad el mantener los equipos e instalaciones de la planta en las condiciones adecuadas para lo cual debe tener muy en cuenta el mantenimiento preventivo para que los equipos estén en condiciones óptimas para cuando se necesiten

Jefe de Contabilidad y Finanzas: Este puesto es de carácter supervisor – operativo dentro del área contable–financiera de la organización, ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por el asistente contable con quien trabaja de manera estrecha a fin de que realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

Asistente Contable: Este puesto esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que está encargado del registro y control de todas las operaciones contables – financieras de la empresa.

Las funciones y actividades que cumple el asistente contable son las siguientes:

- Registro de operaciones contables de la empresa.
- Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.
- Mantener al día todos los libros contables obligados por ley.
- Generar información contable para la toma de decisiones.
- Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.

Las actividades y tareas son:

- Registro diario de todas las operaciones en libros contables.
- Registro de Boucher en el sistema informático contable.

- Recepción de facturas de proveedores.
- Calculo de impuestos.
- Verificación de la conciliación diaria de caja.
- Trámites documentarios y tributarios de la empresa.

Gerente de ventas: La función principal del gerente de ventas es la planificación, organización, dirección y control de las ventas. Debe solucionar problemas de rango mayor y buscar la máxima utilidad en los negocios de comercialización que en nombre de la empresa realice manteniendo informado de forma periódica de su trabajo y los avances de su área a la gerencia general y el directorio.

Jefe de Laboratorio: Esta área está a cargo del técnico de laboratorio y su función es velar por la calidad de las semillas producidas por la empresa. El puesto está a cargo del técnico de laboratorio (biólogo de preferencia) conocedor de los diversos análisis de calidad teniendo como base las normas internacionales para semillas otorgado por el ISTA (International Seed Test Association). Él está a cargo del monitoreo de los lotes chequeando la humedad, peso, apariencia, presencia de plagas, germinación, vigor y otras características relevantes que la semilla debe tener para asegurar su buena calidad. Es decir, él debe garantizar que el producto que entra o sale de la empresa se encuentre en las condiciones adecuadas, así también como del producto que se encuentra en almacenamiento. Tiene la facultad de autorizar, observar, descartar, rechazar o eliminar aquellos lotes que no cumplan con dichas condiciones.

Tabla N° 3

Impactos negativos por área

ÁREA	IMPACTOS NEGATIVOS ANTES DE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • No atiende las contingencias que surgen en la empresa. • No tiene capacidad para afrontar los problemas que ocurrieron dentro de la empresa • Carece de comunicación con sus colaboradores.
GERENTE DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza un seguimiento de los trabajos dentro del ciclo de producción. • No hay una planificación de producción, lo cual no genera rentabilidad. • No organiza a los operarios en las tareas que deben desempeñar.
ÁREA DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene establecido una política de control interno • Falta de implementación de un sistema contable eficiente • No realiza auditorias para detectar fallas dentro de la contabilidad de la empresa. • No están al día el registro de los libros contables.
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de propuesta de objetivos y de formulación de estrategias, además de un plan de ventas. • No ejecuta adecuados estudios de mercado. • No cuenta con una página web que muestre los servicios que ofrecen. • No realiza publicidad mostrando ofertas y/o promociones
SECRETARIA	<p>No existen dentro de la empresa, desde que dejaron de realizar la producción de semillas.</p>
JEFE DE CAMPO	
JEFE DE LABORATORIO	
JEFE DE PLANTA	
PROMOTOR DE VENTAS	

Fuente: Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC

• **Situación Jurídica**

La empresa Pro Semilla SAC fue registrada el día 20 de noviembre del 2008 donde se reunieron en el domicilio de la empresa, ubicado en calle Lora y Cordero N° 137, Int. B, - Urb. El Porvenir de la Ciudad de Chiclayo. Los siguientes accionistas: el Ing. Agrónomo Cesar Moyano Sesquén y Campos Morales Marlon Gandhi, encontrándose presentes y debidamente representados los señores accionistas que representan la totalidad de las acciones suscritas con derecho a voto de la sociedad, de conformidad con el artículo 120 de la Ley General de Sociedades, manifestaron por

unanimidad su aceptación a la celebración de la presente Junta Universal de Accionistas, actuando como Presidente el Socio Sr. Campos Morales Marlon Gandhi y como Secretario el Socio Sr. César Augusto Moyano Sesquén.

La Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC con RUC N° 204080421559, perteneciente al régimen agrario, al inicio de sus actividades estuvo conformada por los ingenieros: Moyano Sesquén Cesar Augusto y Campos Morales Marlon Gandhi quienes contaban con el 12.53% y el 87.47% del total de las acciones respectivamente.

Tabla N° 4
Conformación de socios al inicio 2013

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Residencia	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -40043805	MOYANO SESQUEN CESAR AUGUSTO	SOCIO	05/12/1948	20/06/2013	-	12.530000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		---	---	-		
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -16418876	CAMPOS MORALES MARLON GANDHI	SOCIO	22/03/1947	21/06/2013	-	87.470000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		---	---	-		

Fuente: Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC

• Situación Laboral

Pro Semilla SAC se encuentra dentro del régimen agrario de la pequeña empresa, donde el trabajador tiene el derecho de recibir 15 días calendario de vacaciones por cada año completo de servicios, a su vez cuenta con 15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales. En cuanto a sus gratificaciones, se le otorgará 2 veces al año a los trabajadores: Por fiestas patrias y por navidad.

- Planilla

Dentro de la gestión administrativa se presentó que la empresa cuenta con 12 trabajadores dentro de su planilla, generando una remuneración bruta por todos de S/.10200.00 al mes, encontrándose dentro de la ONP y generando un aporte mensual de ESSALUD de S/.841.50, donde 5 de sus trabajadores no operan en la empresa y solamente figuran por el tema de seguros, para lo que se ha planteado la reorganización de sus funciones reintegrando a los trabajadores a nuevas áreas por parte de la reestructuración financiera que se realizará dentro de la empresa agroindustrial Pro Semilla SAC.

Tabla N° 5
Planilla 2013

Nro.	Apellidos y Nombres	Situación	Dvgdo.	Pagado	Dcto.	Tributos y aportes del trabajador	Neto a pagar	Tributos y Aportes del Empleador
1	TRABAJADOR A	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
2	TRABAJADOR B	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
3	TRABAJADOR C	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
4	TRABAJADOR D	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
5	TRABAJADOR E	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
6	TRABAJADOR F	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
7	TRABAJADOR G	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
8	TRABAJADOR H	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
9	TRABAJADOR I	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
10	TRABAJADOR J	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
11	TRABAJADOR K	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
12	TRABAJADOR L	ACTIVO O SUBSIDIADO	850	850	0.00	110.5	739.5	76.50
TOTAL			10200	10200	0.00	1215.5	8134.5	841.5

Fuente: Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC

4.1.1. Análisis FODA

Tabla N° 6:
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Asociación líder en el mercado regional	Limitado recursos económicos.
Amplia cartera de clientes	Infraestructura y maquinaria de procesamiento depreciada.
Personal capacitado y con experiencia	No contar con la certeza de cuan productiva va a ser en un determinado periodo.
	No posee un área de ventas organizada y equipada.
Visión del negocio	Falta un área de investigación y desarrollo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de tendencia a la tecnificación de la agricultura y el uso de semillas certificadas.	Aumento de empresas productoras, ofreciendo sus productos a bajos precios.
Buen precio de arroz y cascara de arroz.	La producción se vea afectada por sequias o plagas.
Existencia de nuevas variedades e híbrido, como tinajones, mallares, materiales genéticos nacionales.	Los cambios bruscos en la economía y la política nacional.
Proyectos de influencia agrícola como Olmos y la vía interoceánica que ampliarían el mercado (arroz, maíz y algodón)	La informalidad y la piratería.
Apertura de los mercados exteriores.	Lentitud y retraso en las investigaciones por parte de las instituciones de investigación (INIA).

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Diagnóstico Interna y Externa (Matrices Estratégicas)

4.1.2.1. Matriz EFI

De acuerdo a la evaluación de factores internos se obtuvo un puntaje de (2.7), el cual es mayor que el promedio (2.5), lo que indica una fuerte posición interna, con gran potencial externo positivo que nos muestra.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz EFI detallando los factores internos, teniendo como factores con mayor puntuación en que es una empresa líder en el mercado, que cuenta con una amplia cartera de clientes y que cuenta con un personal capacitado y con experiencia lo cual es indispensable para el buen manejo de una empresa.

Tabla N° 7:
Cuadro Matriz EFI

MATRIZ EFI Evaluación de Factores Internos			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONERADO
FORTALEZAS			
- Asociación líder en el mercado regional	0.19	4	0.76
- Amplia cartera de clientes	0.13	4	0.52
- Personal capacitado y con experiencia	0.18	4	0.72
DEBILIDADES			
- Limitado recursos económicos	0.09	1	0.09
- Infraestructura y maquinaria de procesamiento depreciada	0.11	2	0.22
- No contar con la certeza de cuan productiva va a ser en un determinado periodo.	0.13	2	0.26
- No posee un área de ventas organizada y equipada	0.07	1	0.07
- Falta un área de investigación y desarrollo	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.84

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. Matriz EFE

El total ponderado de la matriz EFE es de (2.8), el cual es mayor que el promedio (2.5), lo cual indicó que la empresa debe aprovechar las oportunidades que se les vengán ya que son favorables para tal, no dejando de lado el cuidado de las siembras que se puedan ver afectados por plagas o sequías teniendo como amenaza y la distribución de la mercadería.

Tabla N° 8:
Cuadro Matriz EFE

MATRIZ EFE Evaluación de Factores Externos			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONERADO
OPORTUNIDADES			
- Incremento de tendencia a la tecnificación de la agricultura y el uso de semillas certificadas	0.13	4	0.52
- Buen precio de arroz y cascara de maíz	0.11	4	0.44
- Existencia de nuevas variedades e híbrido, como tinajones, mallares, fortaleza, materiales genéticos nacionales	0.12	3	0.27
- Proyectos de influencia agrícola como olmos y la vía interoceánica que ampliarían el mercado (arroz, maíz y algodón)	0.10	3	0.30
- Apertura de los mercados exteriores	0.11	4	0.44
AMENAZAS			
- Aumento de empresas productoras, ofreciendo sus productos a bajos precios.	0.10	1	0.08
- La producción se vea afectada por sequías o plagas.	0.10	1	0.10
- Los cambios bruscos en la economía y la política nacional	0.09	2	0.10
- La informalidad y la piratería	0.10	2	0.14
- Lentitud y retraso en la investigación por parte de las instituciones de investigación nacionales (INIA)	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.8

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de la Situación financiera – económica de la empresa

4.2.1. Masas Patrimoniales

CUENTA	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Activo Corriente	426,213	97%	341,674	99%	1,093,958	100%	90,179.35	84%	19,738.9	94%
Activo no Corriente	11,040	3%	3,215	1%	2,227	0%	17,259.20%	16%	1,185	6%
Total, Activo	437253	100%	344889	100%	1096185	100%	107438.55	100%	20923.9	100%

CUENTA	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Pasivo Corriente	26,426	6%	350.00	0%	311,717	28%	62,314.36	58%	10,335.34	49%
Pasivo no Corriente	368,179	84%	299,211	87%	0	0%	0	0%	0	0%
Total, Pasivo	394,605	90%	299,561	87%	311,717	28%	62,314.359	58%	10,335.34	49%
Patrimonio	42,647	10%	45,328	13%	784,468	72%	45124.191	42%	10588.56	51%
Total, Patrimonio	42,647	10%	45,328	13%	784,468	72%	45,124.191	42%	10,588.56	51%
Total, pasivo y patrimonio	437,252	100%	344,889	100%	1,096,185	100%	107,438.55	100%	20,923.90	100%

Figura N° 2: Masas patrimoniales

Fuente: Elaboración propia

En el año 2013 el activo fue de S/. 437,253.00 el cual estuvo compuesto en un 97% para activos corrientes y solo 3% en activos no corrientes; en tanto a su pasivo representó un 90% mientras que el patrimonio solo fue del 10%, lo cual quiere decir que se financio con más recursos de terceros que propios. Para el año 2014 en su total de activos S/.344,889.00 que representó un 99.07%, del cual se retiró una gran cantidad en sus productos en proceso, ya que para dicho año la demanda aumento por lo que se tomó la decisión de cultivar más, mientras que para los activos no corrientes se tuvo un 0.93%, en tanto su pasivo representó un 87% y un 13% en su patrimonio. Para el año 2015 se tuvo un incremento en su total de activo debido a la mejora en sus ventas teniendo S/. 1'096,185.00 estando compuesto de 99.80%, mientras que para los activos no corrientes fue de 0.20%, para su patrimonio se obtuvo un 72% y un 28% en su pasivo. Para el año 2016 se presentó una disminución en su total de activo de S/. 988,746.45, lo cual se dio por un acuerdo de repartición de dividendos establecido por los socios reflejados en las notas de los estados financieros, afectando al patrimonio, su pasivo representó un 58%. Debido al fenómeno ocurrido en el año 2017 solo tuvo en su total de activo S/.20923.9 siendo de 94% en activos corrientes y un 6% para activos no corrientes y en tanto su pasivo fue de 49% pagándose parte de la deuda del préstamo y un 51% en su patrimonio.

4.2.2. Estados Financieros – ESF Análisis Vertical

CUENTA	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Activos										
Activos Corrientes										
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/. 31,100	7%	S/. 680	0.20%	S/. 107,805	10%	S/. 32,342	30%	S/. 8,247	39%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	S/. 0	0%	S/. 0	0.00%	S/. 354,996	32%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Anticipos	S/. 13	0%	S/. 14	0.00%	S/. 11	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Inventarios	S/. 2,650	1%	S/. 0	0.00%	S/. 17,590	2%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Productos Terminados	S/. 163,329	37%	S/. 70,435	20.42%	S/. 309,482	28%	S/. 16,904	16%	S/. 5,435	26%
Productos en Proceso	S/. 226,102	52%	S/. 262,974	76.25%	S/. 261,723	24%	S/. 39,248	37%	S/. 0	0%
Materiales Auxiliares, suministros y repuestos	S/. 0	0%	S/. 0	0.00%	S/. 850	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Envases y embalajes	S/. 3,019	1%	S/. 7,571	2.20%	S/. 3,019	0%	S/. 1,685	2%	S/. 6,057	29%
Otros Activos Corrientes	S/. 0	0%	S/. 0	0.00%	S/. 38,482	4%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Activos Corrientes	S/. 426,213	97%	S/. 341,674	99.07%	S/. 1,093,958	99.80%	S/. 90,179	84%	S/. 19,739	94%
Activos No Corrientes										
Inmuebles, maquinaria y Equipo	S/. 2,320	1%	S/. 1,565	0.45%	S/. 4,830	0.44%	S/. 22,465	21%	S/. 1,185	6%
Dep Inm, activo arren fin e IME acum.	S/. 0	0%	S/. 0	0.00%	-S/. 2,603	-0.24%	-S/. 5,206	-5%	S/. 0	0%
Otros Activos no financieros	S/. 8,720	2%	S/. 1,650	0.48%	S/. 0	0.00%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Activos No Corrientes	S/. 11,040	3%	S/. 3,215	0.93%	S/. 2,227	0.20%	S/. 17,259	16%	S/. 1,185	6%
TOTAL DE ACTIVOS	S/. 437,253	100%	S/. 344,889	100%	S/. 1,096,185	100%	S/. 107,439	100%	S/. 20,924	100%
Pasivos y Patrimonio										
Pasivos Corrientes										
Trib y aportaciones sis pen y salud por pagar	S/. 10,133	2%	S/. 0	0%	S/. 8,377	1%	S/. 8,595	8%	S/. 457	2%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	S/. 950	0%	S/. 350	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Cuentas por Pagar Comerciales terceros	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 6,176	1%	S/. 6,446	6%	S/. 1,255	6%
Cuentas por pagar vinculadas	S/. 15,343	4%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Otras Cuentas por Pagar	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Cuentas por Pagar a Entidades financieras	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 15,041	14%	S/. 8,623	41%
Cuentas por pagar diversas - terceros	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 17,590	2%	S/. 32,232	30%	S/. 0	0%
Ingresos diferidos	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 279,574	26%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Pasivos Corrientes	S/. 26,426	6%	S/. 350	0%	S/. 311,717	28%	S/. 62,314	58%	S/. 10,335	49%
Pasivos No Corrientes										
Ingresos Diferidos	S/. 368,179	84%	S/. 299,211	87%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Pasivos No Corrientes	S/. 368,179	84%	S/. 299,211	87%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
TOTAL PASIVOS	S/. 394,605	90%	S/. 299,561	87%	S/. 311,717	28%	S/. 62,314	58%	S/. 10,335	49%
Patrimonio										
Capital Emitido	S/. 4,400	1%	S/. 4,400	1%	S/. 4,600	0%	S/. 12,893	12%	S/. 4,500	22%
Otras Reservas de Capital	S/. 16,025	4%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Resultados Acumulados	S/. 22,222	5%	S/. 38,247	11%	S/. 40,928	4%	S/. 21,488	20%	S/. 3,552	17%
Utilidad del Ejercicio	S/. 0	0%	S/. 2,681	1%	S/. 738,940	67%	S/. 10,744	10%	S/. 2,536	12%
Total Patrimonio	S/. 42,647	10%	S/. 45,328	13%	S/. 784,468	72%	S/. 45,124	42%	S/. 10,589	51%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 437,252	100%	S/. 344,889	100%	S/. 1,096,185	100%	S/. 107,439	100%	S/. 20,924	100%

Figura N° 3: Estado de Situación financiera – Análisis Vertical

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. Activo corriente

El activo corriente estuvo compuesto por activo disponible, exigible y realizable, en el año 2013 el cual presento un 37% de su activo realizable, lo cual quiere decir que en dicho año sus ventas no fueron favorables ya que tenían mercadería en stock debido a la baja demanda que se dio, para al activo disponible solo se tuvo un 7% careciendo de efectivo debido a la escasez de ventas. El año 2015 presentó un nivel de ventas al crédito muy alta que representó un 32%, un 10% de su activo disponible y un 28% de su activo realizable ya que en ese año se sembró mayor cantidad de semillas debido a la gran demanda en el mercado. En el año 2016 debido a una baja en las ventas culminó el periodo sin su activo exigible así mismo redujo su producción de siembra contando con un 16% de su activo realizable; mientras que en su activo disponible se tuvo el 30% ya que se decidió solicitar un préstamo, al año 2017 se vio afectada por el desastre del fenómeno del niño quedándose con mercadería en stock que representó un 26% no siendo favorable en sus ventas.

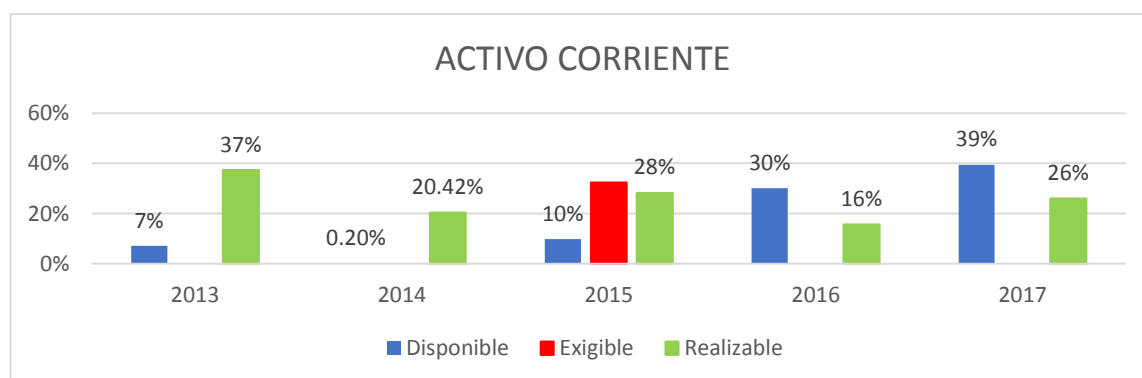


Figura N°4: *Activo Corriente*

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2.2. Activo realizable

El activo realizable está compuesto por inventarios, productos terminados y productos en procesos, al año 2013 la empresa presentó en sus inventarios tan solo 1%; lo cual quiere decir que utilizo todos sus insumos para sembrar quedando así una gran cantidad de productos en proceso que fue de 52% y mercadería en stock de un 37%; debido a la baja demanda del mercado. Al año 2015 se tuvo un 28% de mercadería y un 24% de productos en proceso utilizando casi su totalidad de insumos siendo solo un 2%. Al año 2017 sólo se obtuvo un 26% de productos terminados debido al deterioro de las tierras de cultivo ocasionadas por el fenómeno del niño por lo que se perdió la totalidad de productos en proceso siendo 0% en el periodo.

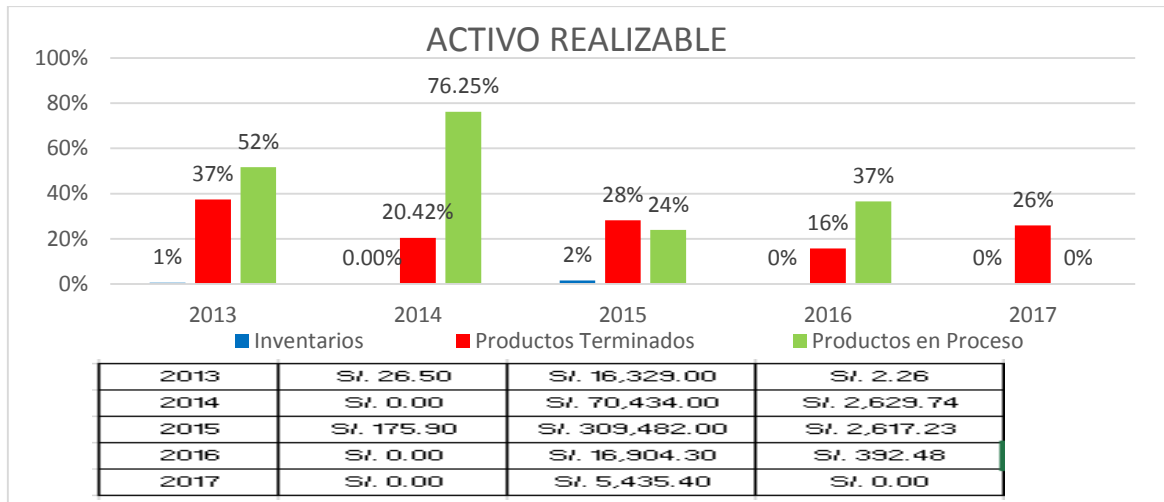


Figura N°5: *Activo Realizable*
 Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Estado de Situación Financiera – Análisis Horizontal

CUENTA	VARIACIÓN 2013-2014		VARIACIÓN 2014-2015		VARIACIÓN 2015-2016		VARIACIÓN 2016 - 2017	
	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.
Activos								
Activos Corrientes								
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	-S/. 30,420	-98%	S/. 76,705	247%	S/. 1,242	4%	-S/. 22,853	-73%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	S/. 0	0%	S/. 354,996	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Anticipos	S/. 1	8%	-S/. 2	-15%	-S/. 13	-100%	-S/. 13	-100%
Inventarios	-S/. 2,650	-100%	S/. 14,940	564%	-S/. 2,650	-100%	-S/. 2,650	-100%
Productos Terminados	-S/. 92,894	-57%	S/. 146,153	89%	-S/. 146,425	-90%	-S/. 157,894	-97%
Productos en Proceso	S/. 36,872	16%	S/. 35,621	16%	-S/. 186,854	-83%	-S/. 226,102	-100%
Materiales Auxiliares , suministros y repuestos	S/. 0	0%	S/. 850	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Envases y embalajes	S/. 4,552	151%	S/. 0	0%	-S/. 1,334	-44%	S/. 3,038	101%
Otros Activos Corrientes	S/. 0	0%	S/. 38,482	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Activos Corrientes	-S/. 84,539	-20%	S/. 667,745	157%	-S/. 336,034	-79%	-S/. 406,474	-95%
Activos No Corrientes								
Inmuebles, maquinaria y Equipo	-S/. 755	-33%	S/. 2,510	108%	S/. 20,145	868%	-S/. 1,135	-49%
Dep Inm, activo arren fin e IME acum.	S/. 0	0%	-S/. 2,603	0%	-S/. 5,206	0%	S/. 0	0%
Otros Activos no financieros	-S/. 7,070	-81%	-S/. 8,720	-100%	-S/. 8,720	-100%	-S/. 8,720	-100%
Total Activos No Corrientes	-S/. 7,825	-71%	-S/. 8,813	-80%	S/. 6,219	56%	-S/. 9,855	-89%
TOTAL DE ACTIVOS	-S/. 92,364	-21%	S/. 658,932	151%	-S/. 329,814	-75%	-S/. 416,329	-95%
Pasivos y Patrimonio								
Pasivos Corrientes								
Trib y aportaciones sis pen y salud por pagar	-S/. 10,133	-100%	-S/. 1,756	-17%	-S/. 1,538	-15%	-S/. 9,676	-95%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	-S/. 600	-63%	-S/. 950	-100%	-S/. 950	-100%	-S/. 950	-100%
Cuentas por Pagar Comerciales terceros	S/. 0	0%	S/. 6,176	0%	S/. 6,446	0%	S/. 1,255	0%
Cuentas por pagar vinculadas	-S/. 15,343	-100%	-S/. 15,343	-100%	-S/. 15,343	-100%	-S/. 15,343	-100%
Otras Cuentas por Pagar	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Cuentas por Pagar a Entidades financieras	S/. 0	0%	S/. 0	0%	S/. 15,041	0%	S/. 8,623	0%
Cuentas por pagar diversas - terceros	S/. 0	0%	S/. 17,590	0%	S/. 32,232	0%	S/. 0	0%
Ingresos diferidos	S/. 0	0%	S/. 279,574	0%	S/. 0	0%	S/. 0	0%
Total Pasivos Corrientes	-S/. 26,076	-99%	S/. 285,291	1080%	S/. 35,888	136%	-S/. 16,091	-61%
Pasivos No Corrientes								
Ingresos Diferidos	-S/. 68,968	-19%	-S/. 368,179	-100%	-S/. 368,179	-100%	-S/. 368,179	-100%
Total Pasivos No Corrientes	-S/. 68,968	-19%	-S/. 368,179	-100%	-S/. 368,179	-100%	-S/. 368,179	-100%
TOTAL PASIVOS	-S/. 95,044	-24%	-S/. 82,888	-21%	-S/. 332,291	-84%	-S/. 384,270	-97%
Patrimonio								
Capital Emitido	S/. 0	0%	S/. 200	5%	S/. 8,493	193%	S/. 100	2%
Otras Reservas de Capital	-S/. 16,025	-100%	-S/. 16,025	-100%	-S/. 16,025	-100%	-S/. 16,025	-100%
Resultados Acumulados	S/. 38,247	0%	S/. 40,928	0%	S/. 21,488	0%	S/. 3,552	0%
Utilidad del Ejercicio	-S/. 19,541	0%	S/. 716,718	0%	-S/. 11,478	-52%	-S/. 22,222	-100%
Total Patrimonio	S/. 2,681	6%	S/. 741,821	1739%	S/. 2,477	6%	-S/. 34,595	-81%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-S/. 92,363	-21%	S/. 658,933	151%	-S/. 329,813	-75%	-S/. 416,328	-95%

Figura N° 6: Estado de Situación financiera – Análisis Horizontal
Fuente: Elaboración propia

4.2.3.1. Productos Terminados

Del año 2013 al 2014 se generó una variación que fue de una disminución del 57% dándose más relevancia al año 2015 con un aumento del 89% siendo debido a que la empresa generó más producción de cultivo cayendo al 2017 en 97% dado que en ese año se produjo el desastre del fenómeno del niño.

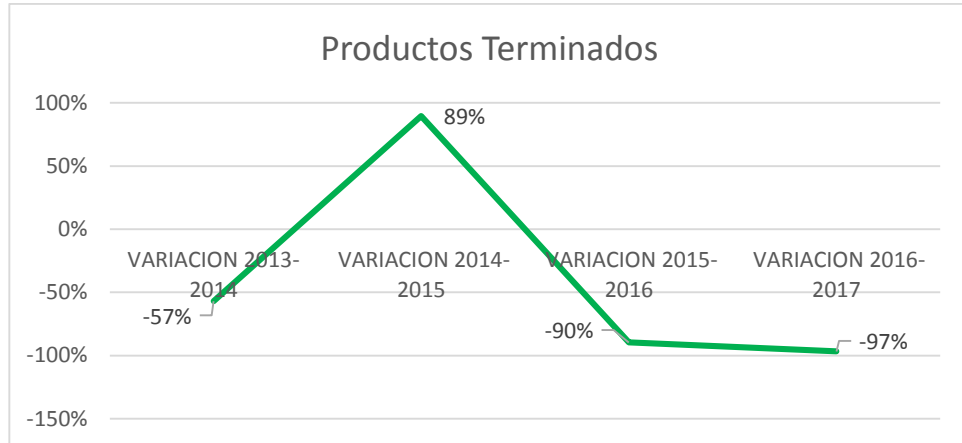


Figura N°7: *Productos Terminados*

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2. Cuentas por pagar a entidades financieras

La empresa generó un préstamo al año 2016 de S/.15,041 dado que se financiaron para cubrir la salida del socio que fue en el 2015 cumpliendo parte de la deuda para el siguiente año quedando en S/.8623

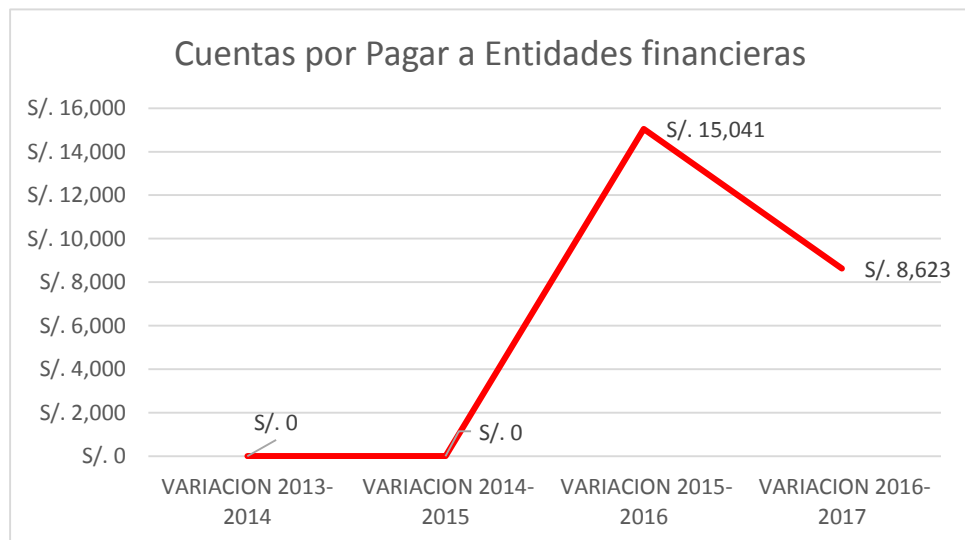


Figura N°8: *Cuentas por pagar a entidades financieras*

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Estado de Resultados – Análisis Vertical

CUENTA	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Ingresos de actividades ordinarias	S/. 153,091.00	97%	S/. 77,185.00	100%	S/. 2,018,828.00	100%	S/. 67,310.62	100%	S/. 75,505.01	100%
Otros Ingresos Operacionales	S/. 5,552.00	3%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Total de Ingresos Brutos	S/. 158,643.00	100%	S/. 77,185.00	100%	S/. 2,018,828.00	100%	S/. 67,310.62	100%	S/. 75,505.01	100%
Costo de Ventas	-S/. 98,337.73	-62%	-S/. 55,538.00	-72%	-S/. 1,218,866.00	-60%	-S/. 42,395.39	-63%	-S/. 53,871.86	-71%
Ganancia (Pérdida) Bruta	S/. 60,305.27	38%	S/. 21,647.00	28%	S/. 799,962.00	40%	S/. 24,915.23	37%	S/. 21,633.15	29%
Gastos operacionales										0%
Gastos de Ventas y Distribución	-S/. 1,504.50	-1%	-S/. 600.00	-1%	-S/. 10,192.00	-1%	-S/. 3,633.89	-5%	-S/. 3,379.52	-4%
Gastos de Administración	-S/. 27,018.53	-17%	-S/. 15,342.00	-20%	-S/. 31,616.00	-2%	-S/. 5,450.84	-8%	-S/. 5,232.81	-7%
Otros Ingresos Operativos	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Otros Gastos Operativos	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Otras ganancias (pérdidas)	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	S/. 31,782.24	20%	S/. 5,705.00	7%	S/. 758,154.00	38%	S/. 15,830.50	24%	S/. 13,020.83	17%
Ingresos Financieros	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Gastos Financieros	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Diferencias de Cambio neto	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Otros Gastos	-S/. 36.00	0%	-S/. 912.00	-1%	-S/. 1,518.00	0%	-S/. 908.47	-1%	-S/. 9,498.30	-13%
Otros Ingresos	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Resultados antes de las Participaciones, Impuestos a la Renta y Partidas Extraordinarias	S/. 31,746.24	20%	S/. 4,793.00	6%	S/. 756,636.00	37%	S/. 14,922.03	22%	S/. 3,522.53	5%
Participaciones	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Impuesto a la Renta	-S/. 9,523.87	-6%	-S/. 2,112.00	-3%	-S/. 17,696.00	-1%	S/. 4,178.17	6%	S/. 986.31	1%
Resultados antes de las participaciones Extraordinarias	S/. 22,222.37	14%	S/. 2,681.00	3%	S/. 738,940.00	37%	S/. 10,743.86	16%	S/. 2,536.20	3%
Ingresos Extraordinarios	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Gastos Extraordinarios	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%
Utilidad(Pérdida) Neta del Ejercicio	S/. 22,222.37	14%	S/. 2,681.00	3%	S/. 738,940.00	37%	S/. 10,743.86	16%	S/. 2,536.20	3%

Figura N° 9: Estado de Resultados – Análisis Vertical

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.1. Ingresos-Costos-Gastos

Del 100% de los ingresos que se generaron por la venta de semilla en el año 2013 se obtuvo un 92% de costo de ventas y un 3% de gastos, al año 2015 la empresa tuvo un alto nivel de ingresos debido al alza de ventas al contado así mismo se produjo un alto nivel de costos del 72% y un 20% de gastos, resultando una cantidad mínima de utilidades. Al año 2017 la empresa a consecuencia del desastre natural ocurrido ocasionó altos costos del 71% y un total de gastos administrativos (que son de planilla) de 7% teniendo un bajo el rendimiento no llegando a cumplir con sus expectativas.

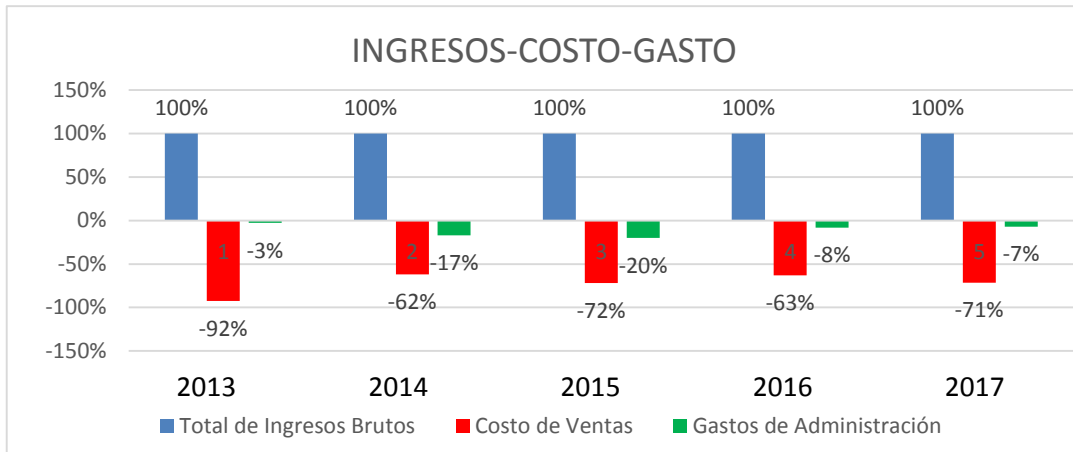


Figura N°10: *Ingresos – Costos - Gastos*
Fuente: Elaboración Propia

4.2.4.2. Utilidad Neta

La tendencia de la utilidad neta al año 2013 fue de S/.22,222.37 representando en un 4% lo cual para ese año los gastos fueron de 3.02% siendo así un 3% para gastos administrativos que comprendieron a la parte administrativa como: directorio, gerente general y la secretaria, en tanto a los gastos de ventas representaron en 0.2% siendo este compuesto por el promotor de ventas. Al año 2015 se obtuvo una utilidad más alta de S/.73,8940.00 representado en 3% esto se debió a una mejoría en las ventas por el aumento de la demanda en el mercado, pero para dicho año la empresa tuvo más gastos que fueron de 21% siendo mayor parte de gastos administrativos con 20% y un 1% para gastos de ventas. Para el 2017 debido al desastre del fenómeno del niño ocurrido solo se generó una utilidad del 3% con un total de gastos de 11% siendo la mayor parte para administración con 7% y un 4% para gastos de ventas. (LA UTILIDAD NETA AL AÑO SIGUIENTE DISMINUYO POR RL RETIRO DE SOCIO REPARTIENDO UTILIDADES)

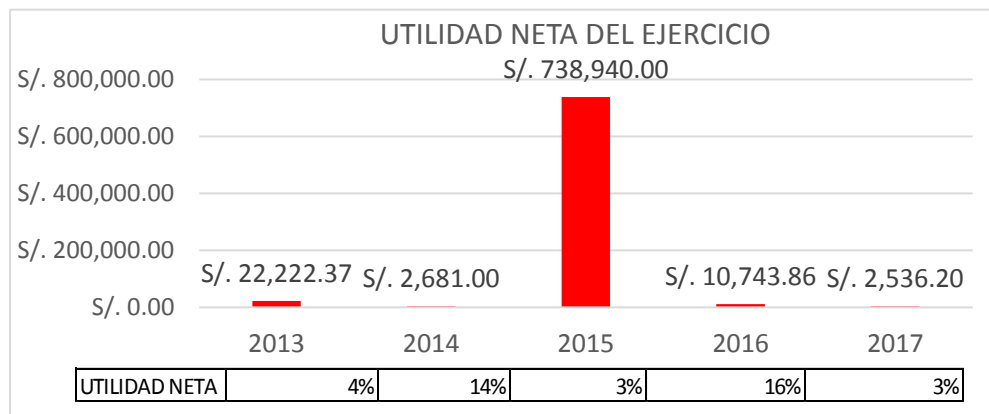


Figura N°11: *Utilidad Neta del Ejercicio*
Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Estado de Resultados – Análisis Horizontal

CUENTA	VARIACIÓN 2013-2014		VARIACIÓN 2014-2015		VARIACIÓN 2015-2016		VARIACIÓN 2016-2017	
	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.	V.A.	V.P.
Ingresos de actividades ordinarias	-75,906.00	-50%	1,941,643.00	2516%	-1,951,517.38	-97%	8,194.3941	12%
Otros Ingresos Operacionales	-5,552.00	-100%	0.00	0%	0.00	0%	0.0000	0%
Total de Ingresos Brutos	-81,458.00	-51%	1,941,643.00	2516%	-1,951,517.38	-97%	8,194.3941	12%
Costo de Ventas	42,799.73	-44%	-1,163,328.00	2095%	1,176,470.61	-97%	-11,476.4700	27%
Ganancia (Pérdida) Bruta	-38,658.27	-64%	778,315.00	3595%	-775,046.77	-97%	-3,282.0759	-13%
Gastos operacionales			0.00	0%	0.00	0%	0.0000	0%
Gastos de Ventas y Distribución	904.50	-60%	-9,592.00	1599%	6,558.11	-64%	254.3723	-7%
Gastos de Administración	11,676.53	-43%	-16,274.00	106%	26,165.16	-83%	218.0336	-4%
Otros Ingresos Operativos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Otros Gastos Operativos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Otras ganancias (pérdidas)	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	-26,077.24	-82%	752,449.00	13189%	-742,323.50	-98%	-2,809.6700	-18%
Ingresos Financieros	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Gastos Financieros	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Diferencias de Cambio neto	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Otros Gastos	-876.00	2433%	-606.00	66%	609.53	-40%	-8,589.8300	946%
Otros Ingresos	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.0000	0%
Resultados antes de las Participaciones, Impuestos a la Renta y Partidas Extraordinarias	-26,953.24	-85%	751,843.00	15686%	-741,713.97	-98%	-11,399.5000	-76%
Participaciones	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Impuesto a la Renta	7,411.87	-78%	-15,584.00	738%	21,874.17	-124%	-3,191.8600	-76%
Resultados antes de las participaciones Extraordinarias	-19,541.37	-88%	736,259.00	27462%	-728,196.14	-99%	-8,207.6600	-76%
Ingresos Extraordinarios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Gastos Extraordinarios	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Utilidad(Pérdida) Neta del Ejercicio	-19,541.37	-88%	736,259.00	27462%	-728,196.14	-99%	-8,207.6600	-76%

Figura N° 12: Estado de Resultados – Análisis Horizontal

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.1. Total, de Ingresos Brutos

Del año 2013 al 2014 se tuvo una variación negativa en 51% debido a la baja de la demanda en el consumo, al año 2015 hubo un aumento de 2516% debido a que la empresa se logró posicionar en el mercado cayendo al año 2017 en 12% dado que en dicho año ocurre el desastre, pero la empresa se favoreció debido a la venta de sus semillas que logró retirar antes del fenómeno ocurrido, vendiéndolos a un alto precio.

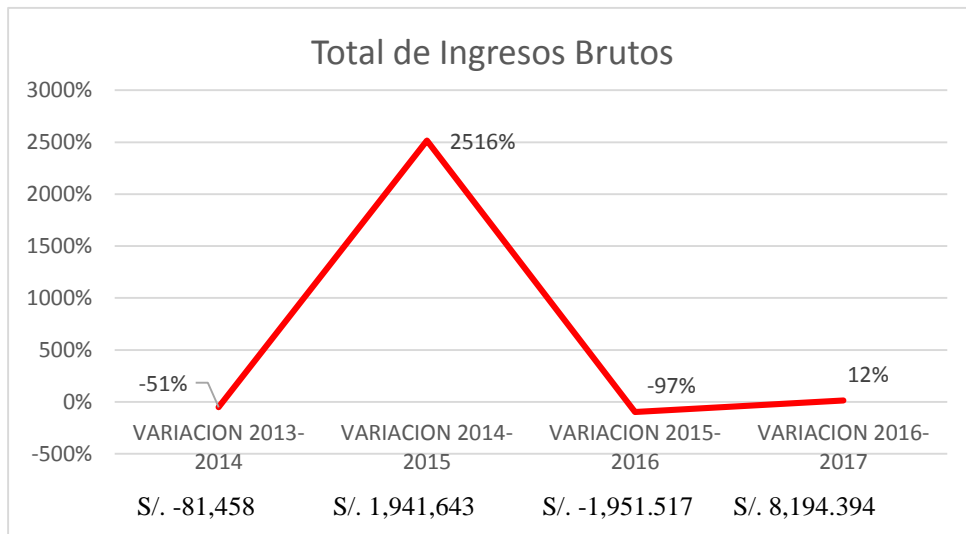


Figura N°13: *Total de Ingresos Brutos*
Fuente: Elaboración propia

4.2.5.2. Costo de Ventas

Del año 2013 al 2014 se tuvo una disminución en los costos de 44% debido a que las ventas disminuyeron en dicho año incurriendo menos costos de ventas, con relación al año 2015 se generó una variación positiva con respecto al 2014 de 2095% debido a la gran cantidad de ventas que se vendió en dicho año ya que la empresa se logró consolidar en el mercado. Con relación al 2017 a pesar del desastre ocurrido la empresa logró vender parte de sus semillas antes retiradas generando una variación en el costo de 27% con respecto al año 2016.

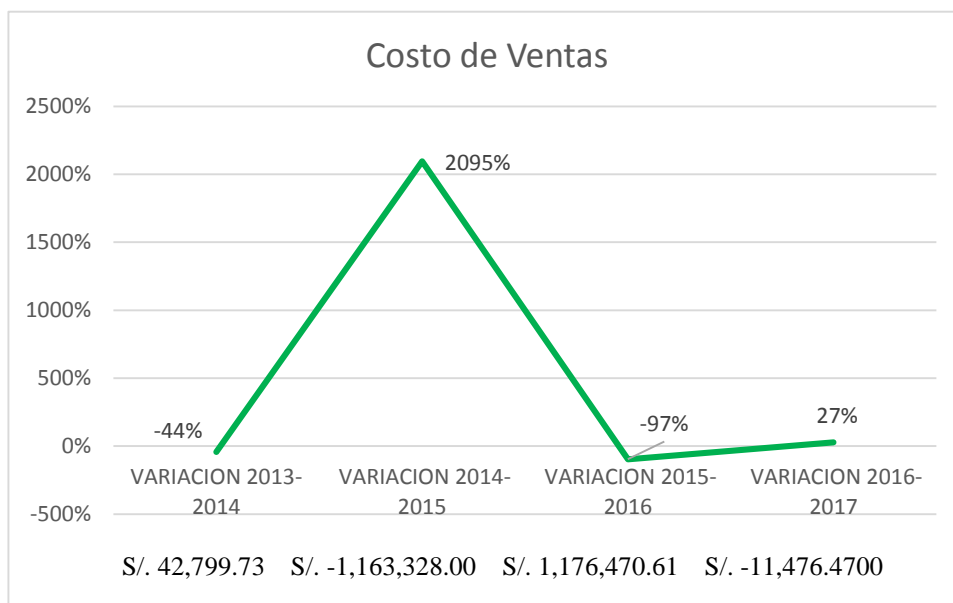


Figura N°14: *Costo de Ventas*
Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Ratios

RATIOS	2013	2014	2015	2016	2017	SECTOR (INEI)
INDICES DE LIQUIDEZ						
Ratios de Liquidez General	16.13	976.21	3.51	1.45	1.91	1.2
Prueba ácida	9.95	774.97	2.52	1.18	1.38	0.8
RATIOS DE GESTION						
Rotación de existencias	0.60	0.79	3.94	2.51	9.91	4.7
Plazo promedio de inmovilización de inventarios	-597.92	-456.56	-91.41	-143.54	-36.32	48.7
Rotación de activo total	0.36	0.22	1.84	0.63	3.61	0.6
Costo de Ventas	0.62	0.72	0.60	0.63	0.71	
Gastos op. /ventas	0.19	0.21	0.02	0.13	0.11	
INDICES DE SOLVENCIA						
Razón de endeudamiento total	0.90	0.87	0.28	0.58	0.49	68.8
INDICES DE RENTABILIDAD						
Margen comercial	0.38	0.28	0.40	0.37	0.29	7.2
Renta neta sobre ventas	0.15	0.03	0.37	0.16	0.03	8.8

Figura N° 15: *Ratios*

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2013 la empresa obtuvo un exceso de recursos ociosos y bienes sin invertir, mientras que para el año 2016 si logró cumplir con sus obligaciones. Al año 2017 Pro Semilla S.A.C. tuvo un indicador de 1.91% encontrándose por encima del sector según INEI siendo de 1.2%; lo cual quiere decir que si pudo cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero la utilidad obtenida no fue la esperada; debido al desastre y los altos costos que se incurrieron. Con relación a la prueba ácida para el año 2013 presentó una medida de solvencia financiera de 9.95% para pagar sus deudas a corto plazo. Para el año 2015 se tuvo 2.52% para cubrir sus deudas de corto plazo, en tanto para el año 2016 y 2017 se presentó en tan solo 1.18% y 1.38% respectivamente lo cual comparando con el sector se muestra por encima de 0.8%.

Con relación a la rotación de existencias en el año 2013 la empresa rotó sus inventarios en 0.6 veces lo cual fue muy deficiente debido a la baja demanda que tuvo en el mercado. Para el año 2015 tuvo un resultado eficiente ya que logró rotar 3.94 veces debido a un incremento en la demanda del mercado, mientras que para el 2017 si se encontró por encima del sector, a pesar del desastre natural ocurrido la empresa pudo

vender parte de la mercadería recuperada a un alto precio ya que las empresas del mismo rubro también fueron afectadas para lo cual la Pro Semilla S.A.C. tuvo una rotación de 9.91 veces. En tanto al plazo de inmovilización de existencias en el año 2013 la mercadería permaneció 597.92 días dentro de almacén, lo cual indicó que la empresa no tuvo mucha rotación debido a una baja demanda del mercado. Para el año 2014 permaneció 456.56 días, para el 2015 tuvo 91.41 debido a un alza de demanda en el mercado mientras que para el 2016 demoró 143.54 días cayendo la demanda y al 2017 rotó 36.32 días debido al ingreso de nuevos mercados en la selva colocando parte de su mercadería recuperada a un alto precio, encontrándose por debajo del sector siendo 48.7; el cual se debió a la inestabilidad por el desastre. En la rotación de activo se vio que en el año 2013 la empresa generó un indicador de 0.36 siendo deficiente la inversión de activos, en tanto a las ventas para el año 2015 debido a la demanda generó 1.84 siendo eficiente, en tanto a la inversión de activos con las ventas en el año 2016 se obtuvo 0.63 siendo un resultado ineficiente y al 2017 un 3.61 comparando con el sector estuvo por encima siendo de 0.6. Los gastos operacionales generados por la empresa para el año 2013 ha sido absorbidos en 0.19 de los gastos de la producción, mientras que para el año 2015, la empresa no generó muchas ventas, solo se obtuvo el 0.02 de los gastos.

La empresa obtuvo un mayor apalancamiento en el año 2013 con 0.90 lo cual indica que la empresa tuvo mayor financiamiento a través de una deuda con bancos, es decir; puede generar mayor riesgo y menor solvencia en la empresa, mientras que para los años 2015 - 2017 la empresa pudo solventar parte de la deuda con terceros encontrándose por debajo del sector.

En su margen comercial Pro Semilla S.A.C. para el año 2013 obtuvo una ganancia de 1.64 de las ventas, siendo eficientes; es decir la empresa en dicho año tuvo un margen de utilidad alta, lo cual tuvo un bajo costo en su producción, mientras que para el año 2015 solo obtuvo un 1.60%, por efecto la empresa en dicho año la producción generada fue alta siendo en el sector 7.2%, encontrándose por debajo del sector.

4.3. Elaboración del Procedimiento de Reestructuración

Partiendo de las inconsistencias que se hallaron en los procesos financieros de la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC, dado que el 2015 fue un año muy representativo para la entidad en cuestión de ventas, y cayendo al año siguiente por causa de la salida del socio mayoritario que se dio por un acuerdo de reparto de utilidades lo que ocasionó una baja en su capital, para lo cual se propuso los siguientes procedimientos.

A) Situación Jurídica

Al término del año 2015 el socio Campos Morales Marlon Gandhi, se retiró de Pro Semilla SAC ya que la empresa venía con deudas arrastradas de años pasados, para lo cual se distribuyó sus utilidades de acuerdo a lo establecido en el Estatuto, que fue la mayor parte del capital conformado, afectando considerablemente la estabilidad económica de la empresa, quedando así bajo el mando del Ing. Cesar Moyano como socio mayoritario e integró a su hijo el Ing. Miguel Moyano, como socio minoritario para continuar con la sociedad.

Tabla N° 9
Conformación de socios actual

Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Residencia	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -40043805	MOYANO JIMENEZ MIGUEL ANTONIO	SOCIO	12/11/1985	22/02/2016	-	7.5800000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Residencia	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -16418876	MOYANO SESQUEN CESAR AUGUSTO	SOCIO	05/12/1948	20/06/2013	-	92.4200000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		

Fuente: Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC

Debido a las debilidades financieras que se originó por la salida del socio Campos Morales, se propuso la integración de dos nuevos socios con la finalidad de restablecer el capital fortaleciendo a la empresa económicamente generando así mayor producción. En la figura N° 10 se muestra la nueva conformación probable de los socios.

Tabla N° 10
Incremento supuestos socios

SOCIOS	INVERSIÓN	PORCENTAJE DE ACCIONES
Cesar Moyano Sesquén	S/. 4158.9	20.7945%
Miguel Moyano Jiménez	S/. 341.10	1.7055%
Socio A	S/. 5500.00	27.5%
Socio B	S/. 10.000.00	50.00%
NUEVO CAPITAL	S/. 20.000.00	100%

Fuente: Elaboración propia

- **Reorganización de Aspectos Legales**

La búsqueda de un nuevo socio del exterior permitiría abrirse a nuevos mercados en el extranjero lo cual generaría incrementar mayores ingresos brutos. Para obtener el nuevo aporte se debe seguir los siguientes procedimientos establecidos en la ley general de sociedades, que indica como requisito previo que las acciones suscritas deben estar totalmente pagadas:

- Modificación automática del capital y del valor nominal de las acciones
- Delegación para aumentar el capital
- Derecho de suscripción preferente
- Ejercicio del derecho de preferencia
- Certificado de suscripción preferente
- Constancia de suscripción

B) Situación Tributaria

La empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC continuará con la razón social que actualmente se encuentra, contando con cuatro socios de los cuales, se hizo un supuesto ingreso de dos de ellos, siendo los socios mayoritarios. Además Pro Semilla SAC, después de la reestructuración seguirá dentro del Régimen Agrario, el cual tributará de acuerdo a sus ingresos obtenidos sin límites de ventas y llevando una contabilidad de manera transparente según la Ley N° 27360.

• **Situación Laboral**

Pro Semilla SAC se encuentra dentro del régimen agrario de la pequeña empresa, donde el trabajador tiene el derecho de recibir 15 días calendario de vacaciones por cada año completo de servicios, a su vez cuenta con 15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales. En cuanto a sus gratificaciones, se le otorgará 2 veces al año a los trabajadores: Por fiestas patrias y por navidad.

C) Aspectos Administrativos

Para la elaboración de los procedimientos de la reestructuración a la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC, se tomó como referencia el organigrama de la misma, donde se analizaron los distintos puntos críticos de cada área.

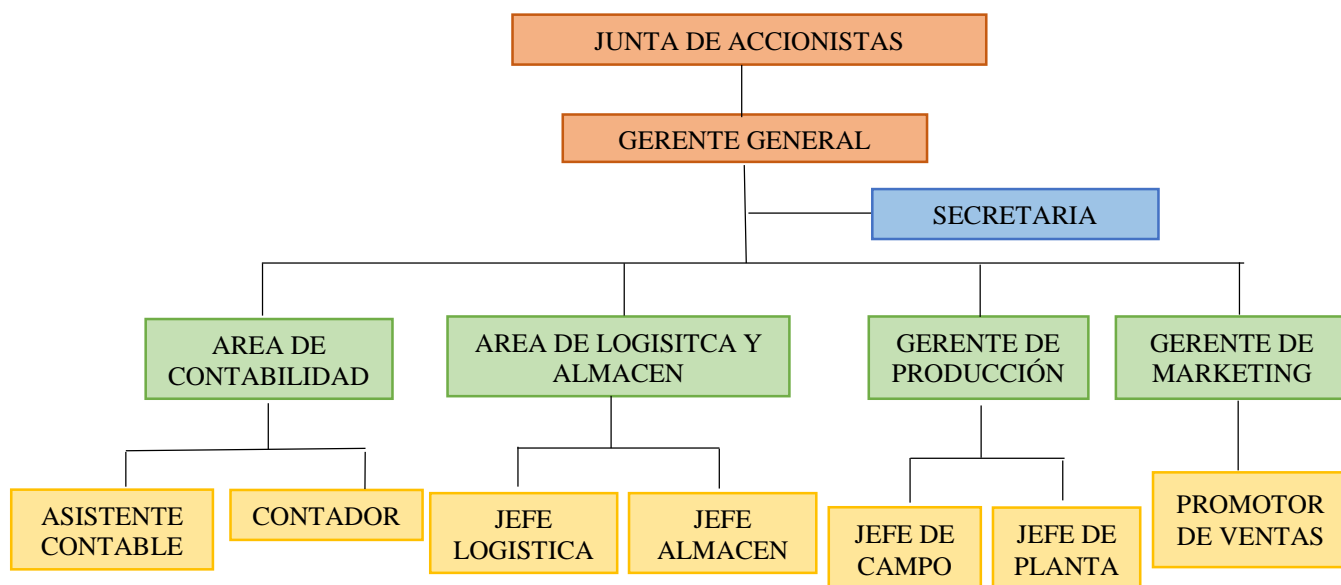


Figura N° 16: *Nuevo Organigrama*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11

Mejora correctiva por área

ÁREA	MEJORA CORRECTIVA POR LA REESTRUCURACION FINANCIERA
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las contingencias que puedan surgir en la empresa, dándole una solución. • Establecer estrategias para la solución a los problemas que enfrentó la empresa. • Romper las barreras entre gerente y los colaboradores para una mejor comunicación.
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar las solicitudes de servicios por parte de los clientes. • Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos. • Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento el área correspondiente, para mantener unida la información y desarrollar un buen trabajo.
ÁREA DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades diarias, previendo los requerimientos del cliente y a la vez mantener una buena relación con el mismo. • Dirigir los equipos de logística estableciendo los objetivos. • Coordinar la recepción y el despacho de mercadería. • Llevar a cabo los inventarios de manera eficiente.
GERENTE DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. • Planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un aumento de la productividad a la vez que se respetan los estándares de calidad. • Organizar a los operarios en cuanto a las tareas que deben desempeñar dentro de la organización.
ÁREA DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política de control interno para mejorar de manera eficiente el manejo de la organización • Implementar un software adecuado y eficiente para un mejor control de la contabilidad • Implementar auditorías dentro del área para detectar las fallas contables evitando así posibles futuras multas. • Llevar un mejor manejo del registro de sus libros contables.
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de metas aplicando estrategias convenientes para el incremento de ventas y una posible inyección a nuevos mercados • Implementar un adecuado estudio de mercado para una mejora en las ventas incrementando la rentabilidad. • Crear una página web para dar a conocer la empresa, mostrando los servicios y a la vez haciendo publicidad de ofertas que llamen la atención a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12
Planilla propuesta

Nro.	Apellidos y Nombres	Situación	Dvgdo.	Pagado	Dcto.	Tributos y aportes del trabajador	Neto a pagar	Tributos y Aportes del Empleador	Cargo / Función
1	TRABAJADOR A	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	GERENTE
2	TRABAJADOR B	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	ASISTENTE CONTABLE
3	TRABAJADOR C	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	CONTADOR
4	TRABAJADOR D	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	JEFE DE LOGÍSTICA
5	TRABAJADOR E	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	JEFE DE ALMACÉN
6	TRABAJADOR F	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	GERENTE DE PRODUCCIÓN
7	TRABAJADOR G	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	JEFE CAMPO
8	TRABAJADOR H	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	JEFE DE PLANTA
9	TRABAJADOR I	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	GERENTE DE MARKETING
10	TRABAJADOR J	ACTIVO O SUBSIDIADO	1021	1021	0	102.1	918.9	40.84	PROMOTOR DE VENTAS
TOTAL			10210	10210	0	1021	9189	408.4	

Fuente: Elaboración propia

D) Aspectos Financieros

Como parte de una estrategia se considera acceder a un préstamo bancario con la finalidad de invertir en maquinaria, esto permitirá reducir los costos en la producción de su cultivo generando un aumento de rentabilidad.

El préstamo se realizaría a través del banco BBVA por el monto de S/.50,000.00 con una TCEA del 24.5% en un plazo de 36 meses.

Tabla N° 13

Cronograma de Pagos

CUOTA	SALDO DEUDOR	AMORTIZACION DE CAPITAL	PAGO DE INTERESES	CUOTA CREDITO
1	S/70,850.00	S/493.57	S/2,208.68	S/2,702.25
2	S/70,356.43	S/1,492.07	S/1,210.18	S/2,702.25
3	S/68,864.36	S/1,477.90	S/1,224.35	S/2,702.25
4	S/67,386.46	S/1,543.16	S/1,159.10	S/2,702.25
5	S/65,843.31	S/1,531.61	S/1,170.64	S/2,702.25
6	S/64,311.69	S/1,558.84	S/1,143.41	S/2,702.25
7	S/62,752.85	S/1,695.39	S/1,006.86	S/2,702.25
8	S/61,057.46	S/1,616.70	S/1,085.55	S/2,702.25
9	S/59,440.76	S/1,679.83	S/1,022.42	S/2,702.25
10	S/57,760.93	S/1,675.31	S/1,026.94	S/2,702.25
11	S/56,085.62	S/1,737.54	S/964.71	S/2,702.25
12	S/54,348.08	S/1,735.99	S/966.26	S/2,702.25
13	S/52,612.09	S/1,766.85	S/935.40	S/2,702.25
14	S/50,845.24	S/1,827.68	S/874.58	S/2,702.25
15	S/49,017.56	S/1,830.76	S/871.49	S/2,702.25
16	S/47,186.80	S/1,890.60	S/811.65	S/2,702.25
17	S/45,296.20	S/1,896.92	S/805.33	S/2,702.25
18	S/43,399.27	S/1,930.65	S/771.60	S/2,702.25
19	S/41,468.62	S/2,036.89	S/665.36	S/2,702.25
20	S/39,431.73	S/2,001.19	S/701.06	S/2,702.25
21	S/37,430.54	S/2,058.42	S/643.83	S/2,702.25
22	S/35,372.12	S/2,073.37	S/628.89	S/2,702.25
23	S/33,298.76	S/2,129.49	S/572.76	S/2,702.25
24	S/31,169.27	S/2,148.09	S/554.16	S/2,702.25
25	S/29,021.18	S/2,186.28	S/515.97	S/2,702.25
26	S/26,834.90	S/2,240.67	S/461.58	S/2,702.25
27	S/24,594.23	S/2,264.99	S/437.26	S/2,702.25
28	S/22,329.24	S/2,318.17	S/384.08	S/2,702.25
29	S/20,011.07	S/2,346.47	S/355.78	S/2,702.25
30	S/17,664.60	S/2,388.19	S/314.06	S/2,702.25
31	S/15,276.41	S/2,448.32	S/253.93	S/2,702.25
32	S/12,828.09	S/2,474.18	S/228.07	S/2,702.25
33	S/10,353.91	S/2,524.16	S/178.09	S/2,702.25
34	S/7,829.75	S/2,563.05	S/139.21	S/2,702.25
35	S/5,266.71	S/2,611.66	S/90.59	S/2,702.25
36	S/2,655.05	S/2,605.05	S/47.20	S/2,702.25

Fuente: Elaboración propia

- **Proyecciones de Ingresos**

- **Maíz Marginal**

Tabla N° 14: *Proyección de Ingresos – Maíz Marginal*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	50	70	100	100	100	130	150	150	160	100	150	180	
TOTAL	S/6,000.00	S/8,400.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/19,200.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/21,600.00	S/172,800.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	80	100	120	100	150	100	150	150	160	160	150	160	
TOTAL	S/9,600.00	S/12,000.00	S/14,400.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/19,200.00	S/19,200.00	S/18,000.00	S/19,200.00	S/189,600.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	100	120	150	130	150	160	150	120	160	160	130	150	
TOTAL	S/12,000.00	S/14,400.00	S/18,000.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/19,200.00	S/18,000.00	S/14,400.00	S/19,200.00	S/19,200.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/201,600.00

Fuente: Elaboración propia

- **Maíz INIA 617**

Tabla N° 15: *Proyección de Ingresos – INIA 617*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	60	100	80	100	130	150	150	150	130	140	150	160	
TOTAL	S/9,600.00	S/16,000.00	S/12,800.00	S/16,000.00	S/20,800.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/20,800.00	S/22,400.00	S/24,000.00	S/25,600.00	S/240,000.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	70	120	100	130	150	100	100	150	160	150	150	150	
TOTAL	S/11,200.00	S/19,200.00	S/16,000.00	S/20,800.00	S/24,000.00	S/16,000.00	S/16,000.00	S/24,000.00	S/25,600.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/244,800.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	S/160.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	80	120	110	120	150	100	120	150	160	150	150	160	
TOTAL	S/12,800.00	S/19,200.00	S/17,600.00	S/19,200.00	S/24,000.00	S/16,000.00	S/19,200.00	S/24,000.00	S/25,600.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/25,600.00	S/251,200.00

Fuente: Elaboración propia

- **Mega Híbrido**

Tabla N° 16: *Proyección de Ingresos – Mega Híbrido*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	50	80	100	130	120	100	100	130	120	110	100	150	
TOTAL	S/19,000.00	S/30,400.00	S/38,000.00	S/49,400.00	S/45,600.00	S/38,000.00	S/38,000.00	S/49,400.00	S/45,600.00	S/41,800.00	S/38,000.00	S/57,000.00	S/490,200.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	60	70	100	120	120	100	115	130	120	110	100	150	
TOTAL	S/22,800.00	S/26,600.00	S/38,000.00	S/45,600.00	S/45,600.00	S/38,000.00	S/43,700.00	S/49,400.00	S/45,600.00	S/41,800.00	S/38,000.00	S/57,000.00	S/492,100.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	S/380.00	
N° VENTAS por bolsa de 25KG	70	80	105	110	115	100	105	130	120	110	105	150	
TOTAL	S/26,600.00	S/30,400.00	S/39,900.00	S/41,800.00	S/43,700.00	S/38,000.00	S/39,900.00	S/49,400.00	S/45,600.00	S/41,800.00	S/39,900.00	S/57,000.00	S/494,000.00

Fuente: Elaboración propia

- Frijol Castilla

Tabla N° 17: *Proyección de Ingresos – Frijol Castilla*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	
N° VENTAS por KG	100	130	120	150	130	120	150	150	160	155	160	170	
TOTAL	S/620.00	S/806.00	S/744.00	S/930.00	S/806.00	S/744.00	S/930.00	S/930.00	S/992.00	S/961.00	S/992.00	S/1,054.00	S/10,509.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	
N° VENTAS por KG	100	135	120	160	140	120	150	160	160	155	160	170	
TOTAL	S/620.00	S/837.00	S/744.00	S/992.00	S/868.00	S/744.00	S/930.00	S/992.00	S/992.00	S/961.00	S/992.00	S/1,054.00	S/10,726.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	S/6.20	
N° VENTAS por KG	130	120	160	140	150	130	130	150	160	150	160	170	
TOTAL	S/806.00	S/744.00	S/992.00	S/868.00	S/930.00	S/806.00	S/806.00	S/930.00	S/992.00	S/930.00	S/992.00	S/1,054.00	S/10,850.00

Fuente: Elaboración propia

- **Arroz Tradicional**

Tabla N° 18: *Proyección de Ingresos – Arroz Tradicional*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	100	120	120	130	140	150	100	120	130	150	100	150	
TOTAL	S/12,000.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/16,800.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/181,200.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	110	120	130	130	150	150	110	120	130	150	100	150	
TOTAL	S/13,200.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/13,200.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/186,000.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	120	120	130	130	150	150	120	130	130	150	100	150	
TOTAL	S/14,400.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/14,400.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/18,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/189,600.00

Fuente: Elaboración propia

- **Arroz Mayar**

Tabla N° 19: *Proyección de Ingresos – Arroz Mayar*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	60	80	100	110	100	100	120	120	100	100	120	150	
TOTAL	S/7,800.00	S/10,400.00	S/13,000.00	S/14,300.00	S/13,000.00	S/13,000.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/13,000.00	S/13,000.00	S/15,600.00	S/19,500.00	S/163,800.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	70	80	110	110	100	100	120	120	100	110	120	150	
TOTAL	S/9,100.00	S/10,400.00	S/14,300.00	S/14,300.00	S/13,000.00	S/13,000.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/13,000.00	S/14,300.00	S/15,600.00	S/19,500.00	S/167,700.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	S/130.00	
N° VENTAS por SACO DE 40KG	80	90	100	110	100	100	120	120	100	115	120	155	
TOTAL	S/10,400.00	S/11,700.00	S/13,000.00	S/14,300.00	S/13,000.00	S/13,000.00	S/15,600.00	S/15,600.00	S/13,000.00	S/14,950.00	S/15,600.00	S/20,150.00	S/170,300.00

TOTAL DE VENTAS	2018	2019	2020
	S/1,258,509.00	S/1,290,926.00	S/1,317,550.00

Fuente: Elaboración propia

- **Proyecciones de Costos**

- **Urea:** Es un fertilizante orgánico estable que permitirá mejorar la calidad del suelo, proporcionando nitrógeno a las semillas y aumentar el rendimiento de sus cultivos para lo cual se estima un uso de 65 sacos de 50KG al mes para el uso de cultivo generando un costo total por mes de S/.5200.00

Tabla N° 20: *Proyección de Costos – úrea*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE COMPRA POR SACO DE 50 KG	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
TOTAL	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/48,000.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE COMPRA POR SACO DE 50 KG	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
TOTAL	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/5,200.00	S/62,400.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE COMPRA POR SACO DE 50 KG	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
TOTAL	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/5,600.00	S/67,200.00

Fuente: Elaboración propia

- **Fertilizantes:** Para el proceso de cultivo se hará el uso de fertilizantes el cual permitirá un mejor rendimiento de los cultivos haciendo un uso mensual en la proyección del proceso un uso de 30bolsas de 50KG para el año 2019 generando un costo de S/.37,800.00 estimando un uso de 40 generando un costo de bolsas para el año 2021 a un costo de S/.90.00 generando un costo de S/.43,200.00

Tabla N° 21: *Proyección de Costos – Fertilizantes*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	
N° DE COMPRA POR BOLSA DE 50 KG	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
TOTAL	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/2,700.00	S/32,400.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	
N° DE COMPRA POR BOLSA DE 50 KG	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
TOTAL	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/3,150.00	S/37,800.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	S/90.00	
N° DE COMPRA POR BOLSA DE 50 KG	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
TOTAL	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/43,200.00

Fuente: Elaboración propia

- **Agua:** El uso de agua es fundamental para la cosecha de las semillas lo cual se proyecta un consumo de 5600 por M3 teniendo un costo de S/.0.03 lo cual se generó un total de costos de S/.18,144.00 al año para los tres años que se proyectan.

Tabla N° 22: *Proyección de Costos – Agua*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	
N° DE COMPRA POR M3	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	
TOTAL	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/18,144.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	
N° DE COMPRA POR M3	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	
TOTAL	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/18,144.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	
N° DE COMPRA POR M3	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	56000	
TOTAL	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/1,512.00	S/18,144.00

Fuente: Elaboración propia

- **Mano de Obra:** Para el proceso de cultivo se necesitará de personal encargado del trabajo para lo cual se estima designar la labor a 10 agricultores pagándoles por jornada S/.25.00 trabajando 24 días al mes generando un costo mensual de S/.6000.00

Tabla N° 23: *Proyección de Costos – Mano de Obra*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.JORNADA	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	
N° DE DIAS	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
COSTO POR TRABAJADOR	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	
N° DE TRABAJADORES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TOTAL	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/72,000.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.JORNADA	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	
N° DE DIAS	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
COSTO POR TRABAJADOR	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	
N° DE TRABAJADORES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TOTAL	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/72,000.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.JORNADA	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	
N° DE DIAS	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
COSTO POR TRABAJADOR	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	
N° DE TRABAJADORES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

TOTAL	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/6,000. 00	S/72,000. 00
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

- **Transporte:** Se estima un costo de transporte que permitirá trasladar los casos de semillas ya empaquetados hacia el almacén de la empresa el cual genera un costo de traslado por saco de S/.2.00

Tabla N° 24: *Proyección de Costos – Transporte*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	
N° DE SACOS	1000	1140	1090	1070	1150	1250	1200	1300	1200	1100	1100	1330	
TOTAL	S/2,000. 00	S/2,280. 00	S/2,180. 00	S/2,140. 00	S/2,300. 00	S/2,500. 00	S/2,400. 00	S/2,600. 00	S/2,400. 00	S/2,200. 00	S/2,200. 00	S/2,660. 00	S/27,860. 00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	
N° DE SACOS	1340	1160	1110	1240	1400	1300	1290	1430	1450	1270	1440	1540	
TOTAL	S/2,680. 00	S/2,320. 00	S/2,220. 00	S/2,480. 00	S/2,800. 00	S/2,600. 00	S/2,580. 00	S/2,860. 00	S/2,900. 00	S/2,540. 00	S/2,880. 00	S/3,080. 00	S/31,940. 00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	S/2.00	
N° DE SACOS	1550	1460	1470	1570	1750	1650	1590	1790	1810	1780	1780	1900	
TOTAL	S/3,100. 00	S/2,920. 00	S/2,940. 00	S/3,140. 00	S/3,500. 00	S/3,300. 00	S/3,180. 00	S/3,580. 00	S/3,620. 00	S/3,560. 00	S/3,560. 00	S/3,800. 00	S/40,200. 00

TOTAL DE COSTOS	2018	2019	2020
	198,404.00	222,284.00	150,600.00

Fuente: Elaboración propia

- **Proyecciones de Gastos**

- **Planilla:** La nueva planilla se estima que constara de 9 trabajadores que estarán acogidos al régimen agrario teniendo un pago de S/.980.16 cada uno generando un total de S/.8821.44 al mes y un gasto anual de S/.105857.28

Tabla N° 25: *Proyección de Gastos - Planilla*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	
pago de planilla	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/105,85 7.28

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	
pago de planilla	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/105,85 7.28

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	S/980.1 6	
pago de planilla	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/8,821. 44	S/105,85 7.28

Fuente: Elaboración propia

- **Essalud:** El aporte por ley de ESSALUD estará establecido dentro del régimen agrario es del 4% generando un importe de S/.40.84 por trabajador

Tabla N° 26: *Proyección de Gastos - ESSALUD*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	
N° DE TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/4,410.7 2

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	
N° DE TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/4,410. 72

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pago por trabajador	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	S/40.84	
N° DE TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
TOTAL	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/367.5 6	S/4,410. 72

Fuente: Elaboración propia

- **Teléfono e Internet (Dúo):** Los servicios de teléfono e internet se utilizará en la oficina para atender llamadas de sus clientes y el internet se utilizará para temas administrativos de la empresa lo cual se proyecta contratar un DUO con la empresa movistar teniendo un costo mensual de S/.80.00

Tabla N° 27: *Proyección de Gastos - Teléfono e Internet*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE DUOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/960.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE TELEFONOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/960.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	
N° DE TELEFONOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/80.00	S/960.00

Fuente: Elaboración propia

- **Luz**

Tabla N° 28: *Proyección de Gastos - Luz*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400.0 0

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400. 00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400. 00

Fuente: Elaboración propia

- **Alquiler:** Se planea alquilar la tierra de cultivo para el proceso de cosecha de las semillas la cual permitirá a la empresa reducir sus costos de ventas, para lo cual se arrendarán 10 hectáreas de terreno teniendo por un costo por hectárea de S/.2000.00

Tabla N° 29: *Proyección de Gastos - Alquiler*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	
N° DE HECTAREAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TOTAL	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/240,000.00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	
N° DE HECTAREAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TOTAL	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/240,000.00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
P.U.	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00	
N° DE HECTAREAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
TOTAL	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/20,000.00	S/240,000.00

Fuente: Elaboración propia

- **Agua:** Dentro de los servicios básicos se contará con el consumo de agua mediante la empresa EPSEL el cual se estimará un pago de S/.200.00 mensuales

Tabla N° 30: *Proyección de Gastos - Agua*

	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400. 00

	2020												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400. 00

	2021												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
PRECIO	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	
TOTAL	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/200.0 0	S/2,400. 00

TOTAL DE COSTOS	2018	2019	2020
	356,028.00	356,028.00	356,028.00

Fuente: Elaboración propia

- **Flujo de Caja**

INGRESOS		2019	2020	2021
MAIZ MARGINAL		172,800.00	189,600.00	201,600.00
INIA 617		240,000.00	244,800.00	251,200.00
MEGA HIBRIDO		490,200.00	492,100.00	494,000.00
FREJOL CASTILLA		10,509.00	10,726.00	10,850.00
ARROZ TRADICIONAL		181,200.00	186,000.00	189,600.00
ARROZ MAYAR		163,800.00	167,700.00	170,300.00
TOTAL		1,258,509.00	1,290,926.00	1,317,550.00
COSTOS				
UREA		48,000.00	62,400.00	67,200.00
FERTILIZANTES		32,400.00	37,800.00	43,200.00
AGUA		18,144.00	18,144.00	18,144.00
MANO DE OBRA		72,000.00	72,000.00	72,000.00
ALQUILER		240,000.00	240,000.00	240,000.00
TRANSPORTE		27,860.00	31,940.00	40,200.00
TOTAL		438,404.00	462,284.00	480,744.00
GASTOS				
PLANILLA		105,857.28	105,857.28	105,857.28
ESSALUD		4,410.72	4,410.72	4,410.72
TELF. E INTERNET (DUO)		960.00	960.00	960.00
LUZ		2,400.00	2,400.00	2,400.00
AGUA		2,400.00	2,400.00	2,400.00
TOTAL		116,028.00	116,028.00	116,028.00
Prestamo	70,000.00	704,077.00	712,614.00	720,778.00
Cuotas		32,427.00	32,427.00	32,427.00
FCF	- 70,000.00	671,650.00	680,187.00	688,351.00

Figura N° 17: *Flujo de Caja*

Fuente: Elaboración Propia

VAN: S/. 1, 265,000.16

TIR: 960%

De los flujos de caja realizados se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 1'265,000.16 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 960% lo cual hace que el proyecto sea optimo y rentable, por lo cual se demuestra que la empresa podrá cubrir el financiamiento otorgado por el banco BBVA.

- Punto de Equilibrio

2019						
	Margen de contribucion	Margen contribucion poneroado	Productos	Redondeo		
Productos						
Maiz marginal	101,496.00	10,492.05	0.23	1	23,386.76	101,496.00
Inia 617	168,576.00	18,152.48	0.24	1	40,461.84	168,576.00
Mega hibrido	419,196.00	38,820.02	0.21	1	86,529.76	419,196.00
Frejol castilla	- 71,775.00	- 35,707.16	1.11	2	- 79,591.20	- 143,550.00
Arroz tradiciona	109,756.00	11,897.46	0.24	1	26,519.41	109,756.00
Arroz mayar	92,856.00	8,399.04	0.20	1	18,721.44	92,856.00
	MC poneroado	52,053.87	2.23		116,028.00	748,330.00
	Factor punto de equilibrio	2.23			116,028.00	116,028.00
					-	632,302.00
2020						
	Margen de contribucion	Margen contribucion poneroado	Productos	Redondeo		
Productos						
Maiz marginal	114,716.00	11,349.49	0.31	1	35,598.98	114,716.00
Inia 617	170,016.00	16,288.32	0.30	1	51,090.22	170,016.00
Mega hibrido	417,786.00	33,878.08	0.25	1	106,262.54	417,786.00
Frejol castilla	- 78,448.00	- 42,859.04	1.71	2	- 134,432.36	- 156,896.00
Arroz tradiciona	111,176.00	10,790.41	0.30	1	33,845.37	111,176.00
Arroz mayar	93,396.00	7,544.20	0.25	1	23,663.26	93,396.00
	MC PONERADO	36991.45	3.14		116,028.00	750,194.00
	Factor punto de equilibrio	3.14			116,028.00	116,028.00
					-	634,166.00
2021						
	Margen de contribucion	Margen contribucion poneroado	Productos	Redondeo		
Productos						
Maiz marginal	124,816.00	10,432.38	0.90	1	112,357.64	124,816.00
Inia 617	174,636.00	13,640.72	0.84	1	146,911.74	174,636.00
Mega hibrido	417,976.00	27,033.27	0.70	1	291,150.65	417,976.00
Frejol castilla	- 87,894.00	- 55,360.10	6.78	7	- 596,232.99	- 615,258.00
Arroz tradiciona	113,016.00	8,883.84	0.85	1	95,679.76	113,016.00
Arroz mayar	94,256.00	6,143.05	0.70	1	66,161.20	94,256.00
	MC PONERADO	10773.17	10.77		116,028.00	309,442.00
	Factor punto de equilibrio	10.77			116,028.00	116,028.00
					-	193,414.00

Figura N° 18: *Punto de Equilibrio*

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las proyecciones de ventas de la empresa pro semilla SAC se demuestra que venderá por encima del punto de equilibrio que se realizó por los 3 años proyectados.

V. Discusión

Tanaka, G (2005), menciona que “Los Estados financieros tienen como fin último estandarizar la información económica – financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ven reflejada. Los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación)”.

En cuanto, en el análisis financiero realizado a la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC, se obtuvo que para el año 2017 se encontró débil en su capital propio debido a la salida del socio mayoritario en donde se le entregó su proporcional de acuerdo a lo establecido en el estatuto, y a la vez por la pérdida de su terreno de cultivo y su planta de producción ocasionados por el desastre del fenómeno del niño costero, ya que debido a ello, la empresa tomó la decisión de terciarizar su proceso de producción lo cual generó una disminución en su rentabilidad alzando sus costos.

Para CNUDMI (s.f.) “Los planes de reorganización desempeñan diversas funciones según los distintos tipos de procedimientos. En algunos, el plan puede ser la etapa final del procedimiento de reorganización, en que se dispone el pago de un dividendo a título de liquidación completa y final de todas las deudas y la estructura definitiva de la empresa una vez concluida la reorganización.”.

En cuanto a los procedimientos de reestructuración se llevó a cabo un plan de reorganización donde se analizaron cambios como la reducción del personal, reubicándolos en las diferentes áreas de la empresa y donde se propusieron planes de control para un mejor manejo de sus funciones, así mismo se consideró la integración de dos nuevos socios y el financiamiento de un préstamo para la adquisición de la maquinaria por lo que, Northcote, C. (2009) menciona que: “El capital social de una sociedad tiene entre sus funciones la de servir como garantía para las personas que realizan operaciones con la sociedad. Por ello, un factor que se evalúa para establecer la solvencia de una empresa es el monto de su capital social.”

Frente a ello, es de suma importancia la decisión de adquirir un préstamo, en donde se tendrá que evaluar la capacidad de pago de la empresa, para lo cual se hizo una proyección de flujos de caja y el recibimiento de una inversión de terceras personas, donde se tiene que evaluar el Valor Actual Neto (VAN), tomando en cuenta la tasa de descuento y el pago de los préstamos por las entidades financieras. Asimismo, la evaluación del TIR, que es la tasa interna de retorno del valor actual neto de la inversión.

VI. Conclusiones

En base a la investigación realizada sobre la reestructuración financiera para mejorar la situación económica - financiera a la Empresa Agroindustrial Pro Semilla SAC, de la localidad de Chiclayo en el año 2018 se llega a las siguientes conclusiones:

- Como factores internos se pudo conocer la mala estructuración organizacional donde se vio que la empresa contaba con áreas y trabajadores fantasmas los cuales no estaban operando dentro de Pro Semilla SAC, y dentro de los factores externos el desastre del fenómeno del niño costero que trajo consigo la pérdida de su terreno de cultivo y su planta de producción.
- En la situación económica – financiera que presentó la empresa se encontró débil ya que las operaciones que realizó las hizo por medio de una tercerización, lo cual incurrió en gastos para la empresa y no generó la rentabilidad que se esperaba, sin embargo, a pesar de los daños causados por el fenómeno del niño costero lo cual trajo como consecuencia que se vendiera su terreno de cultivo y planta de producción, la empresa se vio favorecida ya que ellos contaban con mercadería en stock que lograron vender al precio que ellos imponían.
- Para el proceso de reestructuración se realizó el supuesto aporte de dos nuevos socios para invertir en la mejora a la empresa en su capital, a su vez se solicitará un financiamiento al banco BBVA por S/.70,000.00 para la adquisición de la maquinaria, donde se realizó una proyección de ventas a 3 años, obteniendo un VAN de S/. 54,444.63 y una TIR de 70%, así mismo uno de los socios proporcionará la tierra de cultivo como parte de alquiler para que la empresa produzca sus propias semillas optimizando costos.

VII. Recomendaciones

- Establecer un organigrama con las funciones específicas para cada trabajador, así también como la aplicación de un control administrativo que permita al área de gerencia poder evaluar la situación de la empresa en el momento que sea necesario y así mismo pueda tomar decisiones acertadas a tiempo.
- Realizar un análisis por cada inversión a realizar en dónde se demuestre si la inversión será rentable a través de los flujos de caja proyectados como lo son el Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR), siendo estos muy importantes en la toma de decisiones.
- Realizar un plan de reorganización de las áreas que no operan en la empresa y reubicar al personal para una mejor función de sus actividades, así mismo se propone que se asocien con nuevos aportes para mejorar la estructura de su capital.

VIII. Lista de referencias

- Alemaní, F (2005). Normas Internacionales de Contabilidad. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=UXavyZF5AfcC&pg=PA32&dq=ingresos%20definicion&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKewiGwZ6cwZrIAhURO60KHxqDWEQ6AEIKjAB&fbclid=IwAR35LsJMV4No_TPjMonJRi2s7HlguAI2w1sKwNezo7ST_aKngZpzRg1M4yQ#v=onepage&q&f=false
- Arguedas, R & Gonzalez, J (s.f.) Finanzas Empresariales. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=gEuiDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=finanzas%20empresariales&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKewi9qPiso5rIAhVKKawKHd2PD30Q6AEIKzAB&fbclid=IwAR3x5W36fEdXBwISbDSSksxSLkWP11uoPf7gx2vBzccoAn4PUPIq65SuCU#v=onepage&q=finanzas%20empresariales&f=false>
- Arquero, J; Jiménez, S & Ruiz, I (2012) Introducción a la contabilidad financiera. Colección económica y empresa.
- Ávila, J (s.f.). *Introducción a la Contabilidad*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=XeX_fKmeJWIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Barajas, A (2008). Finanzas para no financistas. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=JmC1zekAM7oC&pg=PA77&dq=analisis%20vertical&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKewjmmbLqq5rIAhXBJt8KHbfmAkMQ6AEIJDA&fbclid=IwAR0LOXrbHbAl6ukeYbfJi-4dFaktY6LVNjfyvtPaxV-GdGpVqSYXHUJDz6o#v=onepage&q=analisis%20vertical&f=false>
- Bennet, S (2000). *En busca del Valor*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=d9p5J0uHiOwC&pg=PA27&dq=reestructuraci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjU6oH-uK_XAhVE4yYKHxtSCygQ6AEIJTAA#v=onepage&q=reestructuraci%C3%B3n%20financiera&f=false
- Calvo, G & Escobar, G (1985). *Uso de la mano de obra en dos zonas rurales del atlántico norte de Costa Rica*. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=69kOAAIAAJ&pg=PA29&dq=disminuci%C3%B3n+de+mano+de+obra&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjBqZLlirLXAhUD7iYKHXBEBmEQ6AEIQjAG#v=onepage&q=disminuci%C3%B3n%20de%20mano%20de%20obra&f=false>
- Campoverde, N. (2013). *Plan de Reestructuración administrativa y financiera de la Empresa Tarquino JR*. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5283/1/UPS-GT000475.pdf>
- Collins, Ch & Kincaid R (2003). *Crisis financieras: Experiencia reciente y lecciones para América Latina*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=OfhpR30xrQkC&pg=PA124&dq=objetivo+reestructuraci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjRiIuNvK_XAhWHwiYKHUgYBMMQ6AEIPzAF#v=onepage&q=objetivo%20reestructuraci%C3%B3n%20financiera&f=false

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional – CNUDMI (s.f.). Guía Legislativa sobre el Régimen de la Insolvencia. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=PUwtJxmZQY8C&pg=PA247&dq=plan+de+reorganizaci%C3%B3n+de+empresas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiY4ZP1hLLXAhVB5yYKHbv0A4UQ6AEIKTAB#v=onepage&q=plan%20de%20reorganizaci%C3%B3n%20de%20empresas&f=false>

Fernandez, P. (2005). *Valoracion de empresas*. Ediciones Gestion 2000

Florentino, L (2016). *Reestructuración financiera como mecanismo para incrementar el valor patrimonial de la empresa Almacenes Populares S.R.L.* Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8423/florentinoepiquien_1enin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores Soria Jaime. Analisis e interpretacion de estados financieros (2007) CECOF ASESORES

Fondo monetario internacional (2003). Estadísticas de la Deuda Externa. Guía para Compiladores y usuarios. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=1EWZ8CkrIgIC&pg=PA82&dq=reorganizacion+de+su+valor+economico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiXhYOnhbDXAhVLsIQKHerYCH4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=reorganizacion%20de%20su%20valor%20economico&f=false>

Gitman, L (2003). Principios de Administración Financiera. Decima Edición. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA17&dq=objetivo+reestructuraci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7pOq6w6_XAhXB7iYKHWFoB1Y4ChDoAQgkMAA#v=onepage&q=objetivo%20reestructuraci%C3%B3n%20financiera&f=false

Horngren, Ch, Sundem, G & Elliott, J (2000). Introducción a la contabilidad financiera. México. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=-BJyun6IDP8C&pg=PA330&dq=reestructuracion+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8i62W-6DXAhUCRyYKHfFnDgsQ6AEIMTAC#v=onepage&q=reestructuracion%20financiera&f=false>

INFOCOOP – IDA – CPCA (1986). Memoria del segundo talles de Contabilidad – Estados Financieros. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=vGcqAAAAyAAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Keat, P & Young P (2004). Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=GPVj7aqTXZAC&pg=PA448&dq=PUNTO+DE+EQUILIBRIO+CONCEPTO&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjIq_mWl8DIAhVRwFkKHSegAuYQ6AEIVzAG#v=onepage&q=PUNTO%20DE%20EQUILIBRIO%20CONCEPTO&f=false

- Muñoz, R & Nevado, D (s.f.).El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI.
Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=y_qKctxxK1QC&pg=PA164&dq=reestructuraci+on+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiI6JSq4rDXAhUBwiYKHd1pDto4HhDoAQgoMAE#v=onepage&q=reestructuracion%20financiera&f=false
- Northcote, C. (2009). Derecho empresarial. Recuperado de:
http://aempresarial.com/servicios/revista/175_41_UPZTFJMKVCNSNNISJYTOXBCR_TNFHCAASAUXKIGIVYVJGOSFI.pdf
- Pintado J (2012) Finanzas Empresariales. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=j2dqh09YyMoC&pg=PA594&dq=objetivo+reestructuraci%C3%B3n+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjRiIuNvK_XAhWHwiYKHUgYBMMQ6AEIKzAB#v=onepage&q=objetivo%20reestructuraci%C3%B3n%20financiera&f=false
- Rey, F (2001). Manual del Funcionamiento Integral en la Empresa. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=zyYz3HkcdXoC&pg=PA101&dq=disminuci%C3%B3n+de+mano+de+obra&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjBqZLlirLXAhUD7iYKHXBEBmEQ6AEIUDAJ#v=onepage&q=disminuci%C3%B3n%20de%20mano%20de%20obra&f=false>
- Stone, M (2002). *Reestructuración del sector Empresarial – La función del gobierno en épocas de crisis*. España. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=LAKQ9QjmfLwC&pg=PA1967&dq=reestructuracion+financiera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY8qLo35vXAhUCQiYKHXQxCu0Q6AEIJDAA#v=onepage&q=reestructuracion%20financiera&f=false>
- Tanaka Nakasone Gustavo (2005) ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES
- Van, J & Wachowicz (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA653&dq=reorganizaci+on+de+su+valor+economico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiXhYOnhbDXAhVLslQKHerYCH4Q6AEIMDAC#v=onepage&q=reorganizacion%20de%20su%20valor%20economico&f=false>
- Vásquez, C (2014). *Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices, CASO: Importadora Guayaquil*. Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7939/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viardot, E (2014). Los principios exitosos de la Dirección de Empresas. Cómo tener éxito en el mundo de los negocios de forma continuada. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=zogOBAAAQBAJ&pg=PT97&dq=plan+de+reorganizaci%C3%B3n+de+empresas&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiY4ZP1hLLXAhVB5yYKHbv0A4UQ6AEIVDAJ#v=onepage&q=plan%20de%20reorganizaci%C3%B3n%20de%20empresas&f=false](https://www.google.com/search?q=plan%20de%20reorganizaci%C3%B3n%20de%20empresas&sa=X&ved=0ahUKEwiY4ZP1hLLXAhVB5yYKHbv0A4UQ6AEIVDAJ#v=onepage&q=plan%20de%20reorganizaci%C3%B3n%20de%20empresas&f=false)

Villanueva, C (2016). Las aportaciones Sociales. Recuperado de:
http://www.fernandodiezestella.com/derecho_mercantil_1/tema_16.pdf

Yaguana, K (2014). *Plan de Mercadeo y Reestructuración financiera de un restaurante, ubicado en el distrito metropolitano de Quito, Sector La Mariscal, CASO: Manolo´s Cevicheria*. Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10053>

IX. Anexos

Anexo 1: Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



Objetivo:

Estimado, reciba nuestro cordial saludo, la presente entrevista tiene como objetivo recolectar información referente sobre la propuesta de reestructuración financiera para incrementar la rentabilidad en la empresa.

I. Situación Económica – Financiera

1. ¿Cómo mejoraría el financiamiento para costear los costos y gastos de la empresa?

2. ¿Las ventas obtenidas en el último periodo pudo solventar los gastos de la empresa?

3. ¿Qué herramientas utilizan para la evaluación financiera de la empresa?

II. Reestructuración

1. ¿Tiene personal capacitado para realizar las labores en la actividad productiva?

2. ¿Cuál es su apreciación acerca de una propuesta de reestructuración financiera?

3. ¿Qué factores consideran al momento de solicitar una línea de crédito?
