



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Propuesta estratégica basada en el enfoque Dupont para  
mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa  
Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Br. Edgar Bardales Zamora

**ASESOR:**

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

Chiclayo - Perú

2019

## **Página del jurado**

## Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi esposa Julissa Montero, porque tu ayuda brindada ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado en los momentos y situaciones más tormentosas, siempre ayudándome. No fue sencillo culminar éste proyecto, sin embargo, siempre fuiste mi impulso y me decías que lo lograría sí o sí.

Me ayudaste hasta donde te era posible, incluso más que eso, mucho más.

A mi hijo Andrés por ser mi inspiración y la razón de esforzarme cada día. Te amo.

Edgar Bardales Zamora

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, que, a lo largo de los años de estudio, con su infinita paciencia y dedicación, contribuyeron para hacer de nosotros mejores profesionales y personas.

Edgar Bardales Zamora

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Edgar Bardales Zamora egresado del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo de Chiclayo, identificado con DNI N° 16772915.

### **DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO.** La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Administración de Negocios – MBA.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además

todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo de Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 25 de enero de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Edgar Bardales Zamora', written in a cursive style.

Firma

Nombres y apellidos: Edgar Bardales Zamora

DNI: 16772915

## Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
<b>RESUMEN</b>	xii
<b>ABSTRACT</b>	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Formulación del problema	25
1.5. Justificación del estudio	25
1.6. Hipótesis	25
1.7. Objetivos	26
1.7.1. Objetivo general	26
1.7.2. Objetivos específicos	26
<b>II. MÉTODO</b>	27
2.1. Diseño de investigación	27
2.2. Variables, operacionalización	28
2.2.1. Variables	28
2.2.2. Operacionalización	29
2.3. Población y muestra	30
2.3.1. Población	30
2.3.2. Muestra	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.5. Métodos de análisis de datos	33
2.6. Aspectos éticos	34

<b>III. RESULTADOS</b>	34
a.1. Diagnóstico a la inversión	35
a.2. Diagnóstico al financiamiento ajeno	36
a.3. Diagnóstico al financiamiento propio	37
a.4. Análisis por ratios financieros	38
a.5. Ratios financieros de las empresas comparados con ratios promedios del sector	45
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	52
<b>V. CONCLUSIONES</b>	55
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	56
<b>VII. PROPUESTA</b>	57
<b>REFERENCIAS</b>	71
<b>ANEXOS</b>	74
Matriz de consistencia	74
Encuesta	75
Guía de entrevista	77
Validación de instrumentos	79
Validación de propuesta	87
Autorización de la aplicación	91
Constancia de aplicación	92
Acta de aprobación de originalidad de tesis	93
Informe de originalidad de tesis	94
Autorización de publicación	95
Autorización de la versión final	96

## Índice de tablas

Tabla 1: <i>Definición de variables</i> .....	28
Tabla 2: <i>Operacionalización de variables</i> .....	29
Tabla 3: <i>Personal MASDSAC (según Planilla a Julio del 2018)</i> .....	30
Tabla 4: <i>Muestra de la investigación</i> .....	32
Tabla 5: <i>Indicadores financieros promedios del sector comparados con MADSAC</i> .....	45
Tabla 6: <i>Ratios de rentabilidad de MADSAC</i> .....	47
Tabla 7: <i>Tabulación de entrevista para medir la gestión estratégica y rentabilidad de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C</i> .....	49
Tabla 8: <i>Productos y mercado de MASDSAC actuales</i> .....	57
Tabla 9: <i>Productos y mercado de MASDSAC propuestos</i> .....	58

## Índice de figuras

Figura 1: Fórmula para cálculo de modelo DUPONT .....	21
Figura 2: Características del Modelo DUPONT.....	22
Figura 3: Esquema del diseño metodológico .....	27
Figura 4: Composición de los activos totales de MADRSAC período Enero – Julio (2016 – 2018) .....	35
Figura 5: Composición de los pasivos totales de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018) .....	36
Figura 6: Composición de la estructura patrimonial de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018) .....	37
Figura 7: Ratio de liquidez de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018)	38
Figura 8: Ratio de prueba defensiva de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	39
Figura 9: Ratio de capital de trabajo de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	39
Figura 10: Ratio de rotación de existencias de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	40
Figura 11: Ratio de rotación del activo fijo y activo total de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	40
Figura 12: Ratio de endeudamiento total de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	41
Figura 13: Ratio de cobertura del activo fijo de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	42
Figura 14: Ratio de patrimonio sobre activo de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	42
Figura 15: Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	43
Figura 16: Ratio de rentabilidad neta sobre ventas de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018) .....	43
Figura 17: Ratio de rendimiento del activo total (ROA) de MADRSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	44

Figura 18: Ratio de rentabilidad sobre capitales propios (ROE) de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018).....	44
Figura 19: Esquema de modelo DUPONT propuesto para la empresa .....	51
Figura 20: Ingresos operacionales MASDSAC .....	58
Figura 21: Ingresos operacionales MASDSAC .....	59
Figura 22: Gastos operacionales MASDSAC.....	59
Figura 23: Gastos financieros MASDSAC.....	60
Figura 24: Activos corto plazo MASDSAC .....	61
Figura 25: Activos largo plazo MASDSAC .....	62
Figura 26: Capital social MASDSAC .....	62
Figura 27: Patrimonio MASDSAC .....	63
Figura 28: Utilidad neta actual vs propuesta (Enero - Julio 2018).....	64
Figura 29: Modelo DUPONT ROA y ROE actual vs propuesto .....	65
Figura 30: Organigrama actual de la empresa MASDSAC .....	69
Figura 31: Organigrama propuesto .....	70

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de la ciudad de Chiclayo la misma que está integrada por una población de 33 colaboradores, de los cuales 14 fueron requeridos de manera no probabilística y por conveniencia para la muestra de estudio. A su vez, se aplicó en dicha muestra una entrevista dirigida a jefes de área y encuesta estructurada a trabajadores operarios y administrativos.

Mediante el análisis de documentos, se evaluó la información contable y financiera de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C la misma que contribuyó al cálculo de ratios financieros para los períodos enero a julio del 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Luego se trabajó la propuesta considerando como variable dependiente la rentabilidad medida por el ROE (return on equity) y como variable independiente se consideró la propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT.

De acuerdo al análisis realizado, el principal resultado indica que los factores cuya influencia tiene mayor impacto en la rentabilidad de MASDSAC son los compromisos financieros y los gastos de comercialización generando un ROE de -11.03% y un ROA de 0.12% durante el período en estudio. Así mismo se concluye que la propuesta e implementación de estrategias mediante el enfoque DUPONT ataca las variables de alta influencia en el ROE como precio de venta y costo de venta generando una mejora en los ratios y sostenibilidad económica del negocio.

**Palabras claves:** Rentabilidad, Dupont, gestión estratégica, ratios financieros.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work is to design a strategic proposal based on the DUPONT approach to improve the levels of profitability in the Company Master in Diligent Services S.A.C. from the city of Chiclayo, which is composed of a population of 33 employees, of which 14 were required in a non-probabilistic manner and for convenience for the study sample. In turn, an interview aimed at area managers and a structured survey of workers and administrative workers was applied in said sample.

Through the analysis of documents, the accounting and financial information of the company Mastery in Diligent Services S.A.C was evaluated, which contributed to the calculation of financial ratios for the periods January to July 2016, 2017 and 2018 respectively. Then the proposal was worked on considering as a dependent variable the profitability measured by the ROE (return on equity) and as an independent variable, the strategic proposal based on the DUPONT approach was considered.

According to the analysis carried out, the main result indicates that the factors whose influence has the greatest impact on the profitability of MASDSAC are financial commitments and marketing expenses, generating an ROE of - 11.03% and a ROA of 0.12% during the period under study. Likewise, it is concluded that the proposal and implementation of strategies through the DUPONT approach attacks the variables of high influence in the ROE as sale price and sale cost, generating an improvement in the ratios and economic sustainability of the business.

**Keywords:** Profitability, Dupont, strategic management, financial ratios.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad problemática

Desde hace unos años existe especial interés en valorar el uso de la información contable para la empresa, es así que **Ball y Brown (1968)** y **Beaver (1968)**, emplearon técnicas de estadística aplicadas a la economía con el fin de conocer la utilidad de la información contable, principalmente aquella que deriva de los Estados Financieros en el valor y volumen de negociación de acciones que puede emitir una empresa.

Entre dichas investigaciones podemos apreciar el uso de los indicadores de rentabilidad basados en la utilidad, por ejemplo, la variable que influye en el precio de activos financieros. Por ello, la economía moderna cuenta con herramientas para identificar los factores y medir su impacto, tratando de proyectar los posibles resultados en la empresa a fin de realizar inversiones con mayor seguridad.

**Penman (1996)** indica que los precios de las acciones tienen correlación con los resultados de la empresa, siendo posible estimar dichos resultados antes de su declaración. **(Dechow et al, 1998)** dice que el beneficio es un indicador de la salud de los flujos de efectivo proyectados.

Podemos indicar entonces que la proyección de resultados económicos de la empresa puede ayudar a los responsables de la gestión de empresas en la toma de decisiones. Para el sector manufacturas, el conocer los beneficios futuros es importante a nivel socio económico para la empresa y el sector.

En este contexto, se puede indicar que el problema identificado primero es no identificar los factores influyentes en la rentabilidad, y los efectos que estos tienen en la información contable. De este modo, la presente investigación tiene el objetivo de evaluar todos los aspectos que influyen en la rentabilidad para el caso específico de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C.

(MASDSAC) que, por la naturaleza de sus ingresos y sostenibilidad, se encuentra ubicado en el sector de manufacturas, comercializando insumo para alimento de aves, ganado lechero y porcinos.

A la fecha la situación económica y financiera de MASDSAC correspondiente al período Enero – Julio del 2018 es de tipo deficitaria en S/ 84 257, por la mala gestión económica reflejada en los retrasos de pago por obligaciones corrientes; no provisionar cuentas por pagar a su proveedor Backus S.A. debido a la falta de liquidez generada por el resultado del fenómeno del Niño ocurrido el año 2017, carga fija de planilla no acorde a la capacidad de pago de la empresa; problemas financieros como no tener capacidad de endeudamiento con entidades financieras, limitados activos fijos que sirvan como garantía; capital de trabajo en negativo; no generar rentabilidad por las pérdidas obtenidas a julio del 2018.

Esta situación demuestra que los resultados de MASDSAC son producto de una mala gestión económico-financiera al no tener identificados los factores de rentabilidad del negocio; sin embargo, es posible que este escenario mejore haciendo uso de herramientas estratégicas que faciliten la toma de decisiones y la adecuada gestión de los recursos, lo cual generará un impacto positivo en los indicadores operativos, económicos y financieros.

## **1.2. Trabajos previos**

A continuación, se presenta una serie de publicaciones disponibles para desarrollar el análisis de las variables de estudio. Así mismo estos trabajos abarcan metodologías y marco general que permiten un mejor aprovechamiento de las herramientas de análisis empleadas por sus autores.

Estos documentos aportan con información pertinente, teniendo en cuenta que se puede inducir a errores conceptuales y de desarrollo metodológico, si no es analizada minuciosamente por el autor.

## Internacionales

**Rodríguez (2015)** en su tesis “FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD DE LOS BANCOS EN LOS PAÍSES DEL MERCOSUR. UN ENFOQUE CONTABLE” concluye que, *“a partir de los datos de la contabilidad, es posible estimar los determinantes de la rentabilidad de las entidades bancarias. Esto ocurre tanto cuando los determinantes son factores internos, capaces de ser gestionados por la administración de la institución, como cuando son factores externos, que afectan las instituciones de una forma general y, sobre los cuales, una institución sola tiene poca o ninguna gestión”*. Esta investigación nos demuestra que las áreas contables registran y brindan información que facilita a los usuarios la deducción de las variables que inciden en la rentabilidad. Reconocer estos factores contribuye en la toma de decisiones seguras.

**Illescas & Baculima (2013)** en su tesis “ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CORPORACIÓN BP CÍA. LTDA. DURANTE EL PERIODO 2011-2012”, concluyen que *“las finanzas, debidamente estudiadas y aplicadas a través de herramientas válidas, ayudan a obtener mejores rendimientos para sus inversionistas y a mantener una buena salud económica de la empresa. Además, contribuyen al desarrollo y mejoramiento de los sectores que se encuentran ligados a la empresa, como son los trabajadores, quienes a mayor rentabilidad de la empresa, mejores serán sus remuneraciones y la percepción de altos beneficios sociales; así también a sus proveedores, quienes se benefician si el negocio tiene mejor capacidad de compra y pago; a sus clientes, beneficiándolos con mejores productos y a costos más razonables; al gobierno con mayores impuestos para la redistribución de la riqueza, aportando al crecimiento a la sociedad”*. De esta manera dicha investigación nos permite demostrar que, mediante el uso de indicadores, es posible conocer la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y operaciones.

**Menjivar et al (2014)** en su tesis “MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD BASADO EN EL SISTEMA DUPONT, PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”, concluyen que *“la mayoría de las pequeñas y medianas entidades dedicadas a la comercialización de productos de ferretería del municipio de San Salvador no realiza un análisis de rentabilidad, sino que están orientadas en conocer el grado de liquidez con el que cuentan”*. Esta situación se puede explicar por la falta de políticas redactadas en planes estratégicos; actualmente las acciones se establecen verbalmente. Este antecedente contribuye a demostrar que emplear información financiera, contribuye a generar parámetros para decidir los factores a priorizar y tener resultados positivos, tomando consciencia de la importancia de las políticas empresariales para hacer uso de los activos y capital de trabajo en el negocio.

#### Nacionales

**Cabellos & Naito (2015)** en su tesis “DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS PERUANAS EN EL PERIODO 2006-2013: UN ENFOQUE SEGÚN EL MODELO DE DUPONT Y LA TEORÍA DE MODIGLIANI-MILLER” concluyen que *“de acuerdo al análisis realizado para las instituciones micro-financieras peruanas en el período de evaluación, que no se cumplen las proposiciones de Modigliani-Miller debido a que se ha demostrado que no necesariamente existe una relación positiva entre el nivel de apalancamiento de las instituciones microfinancieras con respecto a la rentabilidad del patrimonio”*. Estos resultados aportan a la presente investigación determinando los factores de impacto individual de los diferentes riesgos, el ROE, y el uso del Modelo DUPONT en la determinación de estrategias.

**Medina & Mauricci (2014)** en su tesis “FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RENTABILIDAD POR LÍNEA DE NEGOCIO EN LA CLÍNICA SÁNCHEZ FERRER EN EL PERIODO 2009-2013”, concluyen que *“de los factores*

*productivos, el que impacta en la rentabilidad es el capital humano representado por el número de trabajadores, en tanto que no se encuentra evidencia estadística de impacto de las variaciones de activo fijo en la rentabilidad. Asimismo, concluyeron que la rentabilidad está asociada significativamente a su rezago previo, lo cual nos indica que la rentabilidad depende del desempeño de la empresa en periodos previos, el mismo que debe estar asociado a una serie de variables internas y externas a la empresa no contempladas en dicho estudio".* Este antecedente contribuye en la importancia de conocer los gastos por línea de negocio comparándolo con el nivel de ventas. Asimismo, de este estudio se destacan que los niveles de stock de activos fijos tienen una influencia importante en los indicadores de rentabilidad de la empresa.

**Vásquez (2015)** en su tesis "ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LAS U.N.I.C.A.S. PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MERCADO EN MOCHUMÍ – LAMBAYEQUE 2015", realiza una propuesta cuyos resultados económicos y financieros al implementar el proyecto, generan para el año uno: S/ 18 835.19, año dos: S/ 13 906.77 y año tres: S/ 35 174.97. Su R.O.E. también crece para el año tres de 0.05 a 0.31, entendiéndose que a mayor índice de R.O.E. más beneficios para los accionistas. De esta investigación se destaca la importancia de invertir en proyectos alternativos a la par de la actividad principal.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Variable Independiente: Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT**

Podemos encontrar métodos para medir el rendimiento empresarial como por ejemplo la metodología Du Pont. Dicha metodología fue creada por F. Donaldson Brown en 1918, para reestructurar parte financiera de la empresa Du Pont. Posteriormente Du Pont adquiere acciones en General Motors, brindando el encargo a Brown de reestructurar la empresa. Es así que General Motors se reinventó en planeamiento y control de actividades tal como

planteaba Brown. Desde entonces la metodología Du Pont forma parte de la mayoría de empresas americanas.

DUPONT evalúa el ROE o retorno sobre el patrimonio en función de tres componentes: margen de utilidad neta (MUN), rotación de los activos (RA), y el multiplicador del capital (MC).

$$\text{ROE} = \text{MUN} * \text{RA} * \text{MC}$$

El MUN señala la ganancia de la empresa en función a ventas y, para el caso de las IMF, es la utilidad neta entre el ingreso financiero.

$$\text{MUN} = \text{Utilidad neta} / \text{Ingresos financieros (ventas)}$$

Nos indica la eficiencia de una empresa para controlar sus costos. A mayor margen, más efectiva será la empresa en convertir las utilidades en beneficios reales.

La RA son los ingresos financieros totales sobre el total de los activos:

$$\text{RA} = \text{Ingresos financieros (ventas)} / \text{Activos totales}$$

Este indicador señala la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos. Al igual que el ratio anterior a mayor rotación de los activos mayor eficiencia.

$$\text{MC} = \text{Activos totales} / \text{Patrimonio}$$

**Little, Mortimer, Keene, y Henderson (2009)**, señalan que el modelo modificado de DuPont, sirve para conocer los factores positivos de acuerdo con las estrategias del negocio.

**Saunders y Cornett (2010)**, descompone el margen de utilidad neta para evaluar el Estado de Ganancias y Pérdidas y sus componentes; la rotación de activos para analizar el lado izquierdo de la hoja de balance y, por último, el multiplicador del patrimonio muestra el lado derecho del balance, que corresponden a los pasivos y el patrimonio.

**Brigham y Houston (2009)**, señalan que el modelo modificado de DuPont es una poderosa herramienta que interconecta el Estado de Ganancias y Pérdidas con la hoja de balance, de tal modo que se puedan desarrollar planes y estrategias destinadas a mejorar el ROE.

### ***Ventajas y desventajas del Modelo DUPONT***

#### a) Ventajas

Simplicidad; ya que reduce una variedad de datos financieros a un solo indicador fácilmente medible y comparable.

Se puede incorporar al cuadro de mando del negocio para analizar o simular las repercusiones determinadas acciones o campañas.

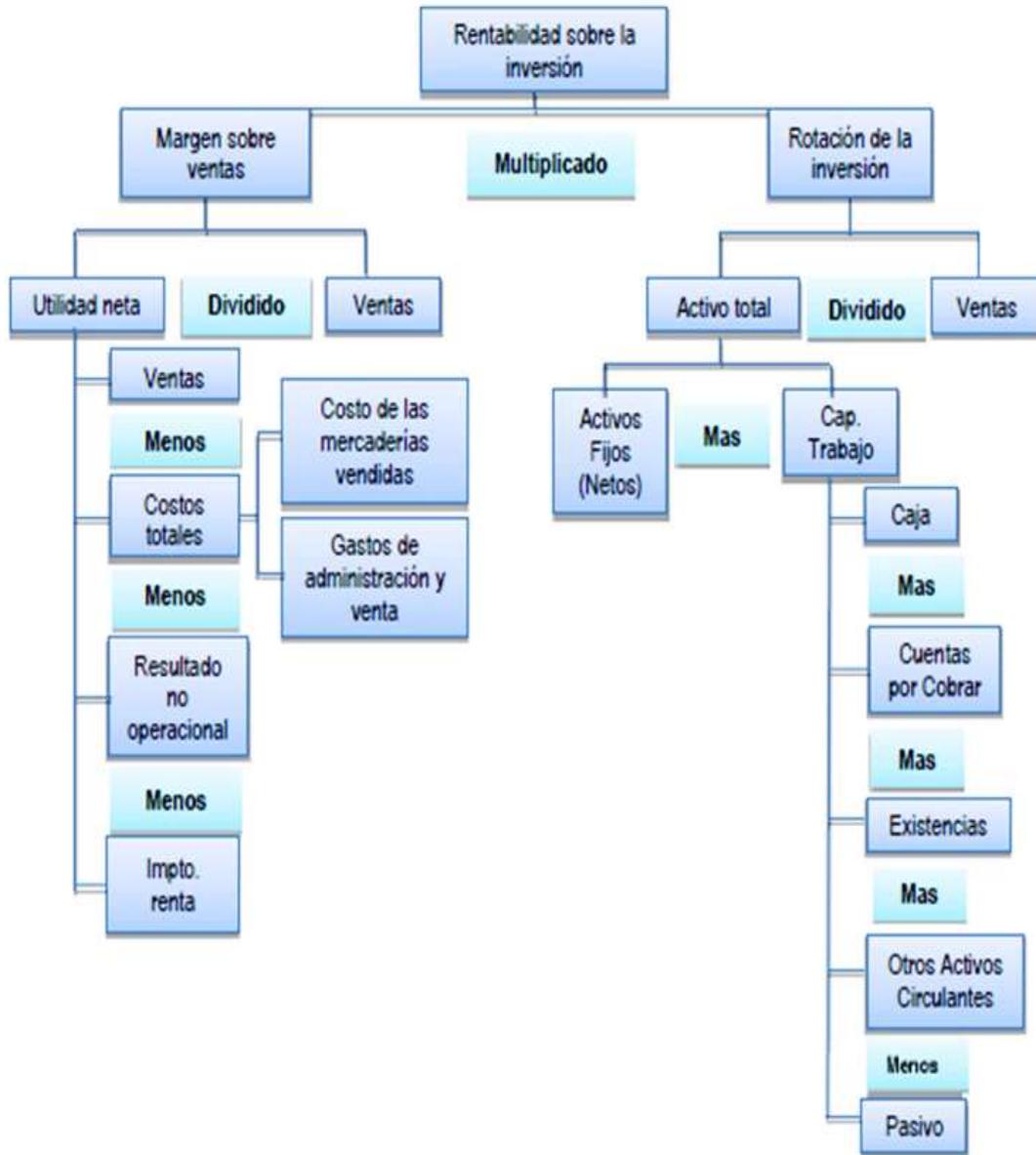
Claridad de los resultados que ofrece, se puede vincular fácilmente a los sistemas de remuneración del personal que impliquen la consecución de determinados objetivos financieros de la empresa.

#### b) Desventajas

Se necesita información contable razonable y actualizada.

Poseer conocimientos básicos de análisis financieros.

**Figura 1:**  
Fórmula para cálculo de modelo DUPONT



Fuente: Técnicas de análisis financiero para la interpretación de balances, por (Jiménez, 1999). Editorial Jurado Cono Sur Ltda. 1a ed. Chile 1999. p 105.

## Características del Modelo DUPONT

Figura 2:  
Características del Modelo DUPONT



Fuente: Disponible en la web: <http://es.scribd.com/doc/81182384/ANALISISDUPONT> [recuperado el 24 de abril de 2013].

### Objetivos del Modelo DUPONT

- Identificar el rendimiento del negocio.
- Valorar la rentabilidad de los activos y capital de trabajo.
- Medir puntos fuertes o débiles de la empresa, y tomar decisiones para corregir errores.

#### 1.3.2. Variable Dependiente: Rentabilidad

**Morillo (2004, pág. 7)**, define a la rentabilidad como una medida relativa de los resultados operacionales, comparando los resultados netos obtenidos con las ventas generadas, las inversiones realizadas y los capitales propios comprometidos. Los indicadores de rentabilidad, lucratividad o rendimiento pretenden medir la efectividad con que la administración controla los costos y gastos operacionales para convertir las ventas en utilidades.

### ***Indicadores de rentabilidad***

a) Rentabilidad neta del activo (Dupont)

**García (2014. Pág. 1)** define esta metodología en base a la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

b) Margen bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

c) Margen operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

d) Rentabilidad neta de ventas (margen neto)

**Chacón (2007, pág. 14)**, sostiene que los índices de rentabilidad de ventas, muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

e) Rentabilidad neta de ventas (margen neto)

**Díaz (2017, pág. 17)** afirma que la rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

f) Rentabilidad Financiera

**Santana (2016, pág. 31)** indica que un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿El diseño de una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT permite mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio**

##### **1.5.1 Teórico científico**

Teóricamente se contrastan las teorías de Rentabilidad esperando afirmar que la identificación de factores y su grado de influencia permiten proponer estrategias para la mejora económica y financiera del negocio.

##### **1.5.2. Metodológica**

Es necesario reforzar la calidad de los ratios financieros de MASDSAC planteando una serie de estrategias a partir del uso de metodologías como el modelo DUPONT que permite plantear estrategias a nivel económico y financiero.

##### **1.5.3. Práctica**

El investigador considera importante desarrollar un análisis interno a la empresa a fin de identificar los factores que influyen en su rentabilidad, justificando plantear actividades estratégicas principalmente en calidad y precio de los productos comercializados los cuales posteriormente se verán reflejados en los resultados de Estados Financieros de MASDSAC.

#### **1.6. Hipótesis**

La propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT permite mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- a) Evaluar los Estados Financieros de la empresa MASDSAC correspondientes al período 2016 – 2018.
- b) Medir el impacto de los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa MASDSAC durante el período 2016 – 2018.
- c) Formular una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar la rentabilidad de la empresa MASDSAC de Chiclayo.
- d) Validar la propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT diseñada para MASDSAC de Chiclayo.

## II. MÉTODO

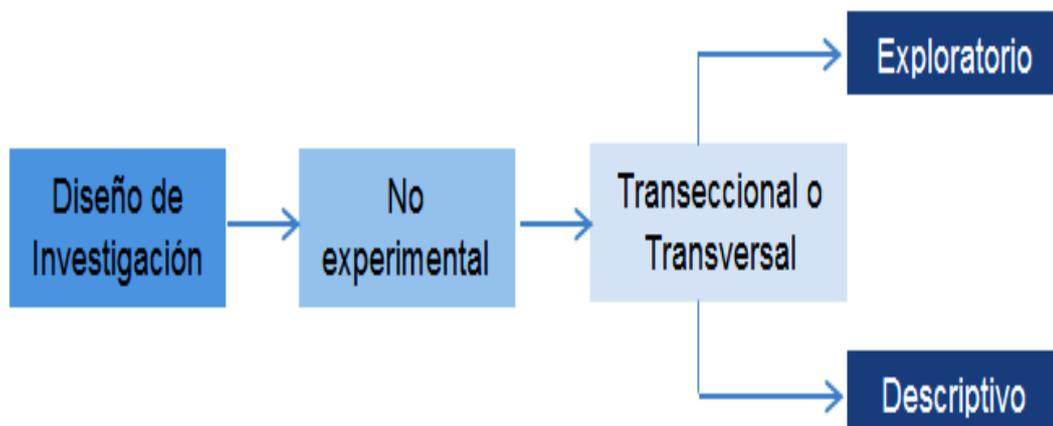
### 2.1. Diseño de investigación

La presente investigación emplea criterios cuantitativos según **Hernández, Fernández y Baptista (1999)**, porque pone de manifiesto comportamientos históricos y proyectados en relación a los ratios económicos del negocio y su comportamiento en el mercado.

Por otro lado, **Chávez (2001)** señala que el estudio es de tipo descriptivo porque se orienta a la recuperación de la información económica y financiera de MASDSAC a través de sus Estados Financieros describiéndolos sin generar deducciones ni confirmar la hipótesis.

En este sentido **Sierra (1999)** indica que los resultados son de carácter propositivos, porque presente investigación está destinada a contribuir con el crecimiento y sostenibilidad económico de MASDSAC.

**Figura 3:**  
Esquema del diseño metodológico



Fuente: Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández y Baptista (1999).

## 2.2. Variables, Operacionalización

### 2.2.1. Variables

**Tabla 1:**

*Definición de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
VI: Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT.	Según Robles, C. (2012) el Modelo DUPONT es un sistema que combina dos estados financieros, el balance general y el estado de resultados, tomando como base la medida de la rentabilidad en cada uno de ellos, el rendimiento sobre los activos (ROA) y los rendimientos sobre el capital (ROE).	El Modelo Dupont es empleado para evaluar el entorno financiero pasado de MASDSAC y proyectar su valor futuro, principalmente en su relación deuda/patrimonio neto, lo cual permite formular propuestas estratégicas para la mejora de la empresa.
VD: Rentabilidad	Según Morillo, M. (2001) <i>“la rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario)”</i>	Se mide el rendimiento de los activos, ventas y capital de la empresa MASDSAC, lo cual permitirá mejorar la optimización de los recursos en base al control de los ratios con frecuencia mensual.

Fuente: elaboración propia.

## 2.2.2. Operacionalización

**Tabla 2:**  
*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
VI: Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT.	Diagnóstico	FODA	Guía de entrevista
	Marketing Mix	Producción	
		Rendimiento	
		% diferencial por calidad	
		Transporte y distribución de la carga	Guía de entrevista / Encuesta
		Participación en ferias	
		Volumen pactado en la operación	
		Precio en S/ por unidad vendida	
	Diseño estratégico	Ratios Financieros	Estados Financieros
	Económica	Margen Bruto	
Margen Operacional		Estados Financieros	
Rentabilidad Neta de ventas (margen neto)			
VD: Rentabilidad.	Financiera	Rentabilidad financiera	Estados Financieros
Operativa	Producción comercializada		Ficha Técnica
	Precio de Venta		Guía de Entrevista
	Costos del Producto		

Fuente: elaboración propia.

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

El estudio consideró como población a los 33 integrantes de la empresa MASDSAC, los cuales son:

**Tabla 3:**

*Personal MASDSAC (según Planilla a Julio del 2018)*

	<b>Nombre del trabajador</b>	<b>Cargo</b>
1	Aurich Zoeger Juan Guillermo	Jefe de logística
2	Aurich Zoeger María Lourdes Rocío	Administradora
3	Avellaneda Horna Britaldo	Chofer
4	Bravo García Wenly Lissethe	Asistente contable
5	Carrasco Matos Nicolás	Operario
6	Castillo Calderón Fermín Abrahán	Mecánico
7	Castillo Rodríguez Edinson Eduardo	Chofer
8	Córdova Paredes Gerardo Guillermo	Jefe de planta
9	Cruz Carrasco Liliana Lisbeth	Auxiliar contable
10	Cuzca Chicoma Edwin Yony	Operario
11	García Torres Elvia	Contadora
12	Gastulo Moreno Miguel Ángel	Operario
13	Gastulo Moreno Ricieri	Operario
14	Leyva Romero Luis Alberto	Almacenero
15	López Torres Ambulodegui Bertha Rosa	Secretaria
16	López Torres Ambulodegui Ernesto	Jefe de ventas
17	López Torres Ambulodegui Rolando	Gerente general
18	López Torres Aurich Camila de Lourdes	Asistente administrativo
19	Martínez Cueva Oscar	Chofer
20	Mateo Rimarachín Milagros del Pilar	Cajera

21	Merino Vega Carlos Jorge	Contador
22	Muñoz Campos José Edilberto	Vigilante
23	Ñáñez Romero Julio Cesar	Conserje
24	Niño Hernández Heriberto	Operario
25	Pastor Mori José María	Chofer
26	Patazca Sánchez Luis Alberto	Mecánico
27	Peralta Torres Ronald Eduardo	Técnico electricista
28	Ponce Sánchez Frank Luis	Supervisor de seguridad y salud en el trabajo
29	Pozo Urbina Jesús Alberto	Operario
30	Quiroz Tantaleán Roosevelt	Subgerente
31	Sandoval Morales Juan	Operario
32	Santín Marón Rafael David	Asistente de gerencia
33	Tejeda Torres Faustino	Vigilante

Fuente: MASDSAC (2018) / elaboración propia.

### 2.3.2. Muestra

Se ha considerado como muestra al Gerente General, Subgerente de Administración y Finanzas, Jefe de Producción, Jefe Logístico, 5 trabajadores operativos y 5 trabajadores administrativos.

**Tabla 4:**  
*Muestra de la investigación*

	<b>Nombre del trabajador</b>	<b>Cargo</b>
1	López Torres Ambulodegui Rolando	Gerente general
2	Quiroz Tantaleán Roosevelt	Subgerente
3	Córdova Paredes Gerardo Guillermo	Jefe de Producción
4	Aurich Zoeger Juan Guillermo	Jefe de Logística
5	Avellaneda Horna Britaldo	Trabajador operativo
6	Cuzca Chicoma Edwin Yony	Trabajador operativo
7	Gastulo Moreno Ricieri	Trabajador operativo
8	Niño Hernández Heriberto	Trabajador operativo
9	Pastor Mori José María	Trabajador operativo
10	Bravo García Wenly Lissethe	Trabajador administrativo
11	Cruz Carrasco Liliana Lisbeth	Trabajador administrativo
12	García Torres Elvia	Trabajador administrativo
13	López Torres Ambulodegui Bertha Rosa	Trabajador administrativo
14	Mateo Rimarachín Milagros del Pilar	Trabajador administrativo

Fuente: MASDSAC (2018) / elaboración propia.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Cuestionario: Se elaboró un cuestionario para el personal operativo y administrativo de la empresa. Dicho instrumento permitió profundizar el análisis de costos e ingresos provenientes de las ventas de sus principales productos. Así mismo se propuso obtener información que permita determinar una línea base para futuras mediciones de rentabilidad en la empresa objeto de estudio.

Entrevista: Se elaboró una entrevista abierta al Gerente, Responsables de la Contabilidad y Administración, Jefe de Producción y Jefe Logístico de MASDSAC.

Análisis de documentos: Técnica que permitió la recopilación de información mediante la revisión bibliográfica y situacional de la muestra a través de los Estados Financieros obtenidos para el período de estudio. Asimismo, esta técnica aportó al desarrollo de la investigación principalmente como base para la elaboración del marco teórico.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis estadístico e interpretación de datos se aplicaron criterios de manejo de la información, así como técnicas de procesamiento de datos, los cuales se muestran a continuación:

Paso 1: Elección de técnica e instrumento de recolección de datos (ficha / guía de entrevista).

Paso 2: Obtención de datos a través de la aplicación de los instrumentos.

Paso 3: Procesamiento de datos en Excel 2013, para digitar la información de forma ordenada y precisa de las diferentes fuentes.

Paso 4: La información procesada en Excel 2013, se elaboró en estadígrafos como histogramas para la mejor visualización de resultados.

Asimismo se empleó estadística y econometría para describir y cuantificar los resultados de la investigación. Se empleó el software econométrico Eviews para correr un modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios que facilitó encontrar la relación cuantitativa entre las variables.

## 2.6. Aspectos éticos

Consentimiento: Los participantes de la presente investigación recibieron la información sobre el objetivo del estudio y expresaron su conformidad para participar del mismo y facilitar la información para el desarrollo, teniendo pleno conocimiento de su derechos y responsabilidades.

Confidencialidad: Se informó a los entrevistados que los resultados presentados como parte de la presente investigación, serán tratados únicamente con fines académicos.

Responsabilidad: El presente informe de investigación no generará ningún perjuicio o daño institucional, profesional o personal a efectos de la información recabada.

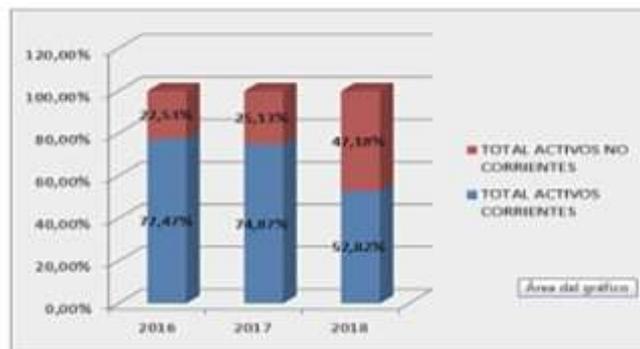
### III. RESULTADOS

a) Evaluar los estados financieros de la empresa MASDSAC correspondientes al período 2016 – 2018.

a.1. Diagnóstico a la inversión

Figura 4:

Composición de los activos totales de MADSAC período Enero – Julio (2016–2018)



Fuente: elaboración propia/ Balances Generales MADSAC (2016-2018).

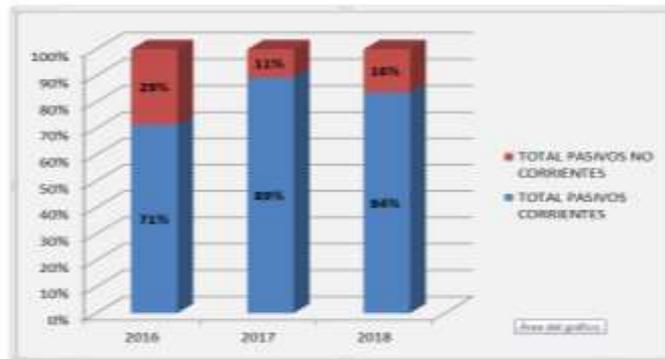
MASDSAC tiene en su balance un activo corriente y un activo no corriente. El activo corriente ha descendido de 74.87% a 52.82% para los años 2017 y 2018. Esta disminución, se debe a que las existencias del 2018 disminuyeron al año anterior afectado por el fenómeno del niño. Sin embargo, también se incrementaron las cuentas por cobrar en el período Enero - Julio 2018, motivo que justifica la falta de liquidez de la empresa. Se arrastra un saldo inicial elevado en cuentas por cobrar, el mismo que no debería repetirse para el próximo ejercicio.

Por otro lado, el activo no corriente se incrementó de 25.13 % a 47.18 % para el mismo período de los años 2017 y 2018. Esto se debe al incremento en Inmuebles, Maquinaria y Equipos por la adquisición de un vehículo mediante leasing.

## a.2. Diagnóstico al financiamiento ajeno

**Figura 5:**

Composición de los pasivos totales de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Balances Generales MADSAC (2016-2018).

El pasivo corriente ha tenido una ligera disminución si lo comparamos con su participación total del pasivo del 89% en el 2017 al 84% en el 2018. En valores absolutos se puede confirmar que ha habido un gran impacto en las cuentas por pagar comerciales, las cuales han disminuido en 24.72% debido a que se pudo amortizar deuda con proveedor Backus mediante un crédito bancario.

Al mes de agosto 2018 la deuda a corto plazo se encuentra estructurada por:

- Intereses al BCP.....	S/ 3 695.97
- Tarjeta de negocios BAN BIF.....	S/ 62 150.71
- BCP.....	S/ 98 404.34
- Financiamiento Electrónico de compras.....	<u>S/ 48 878.34</u>
	S/ 213 129.36

El pasivo no corriente incrementó su participación en el total de pasivo para el período enero – julio 2018 (16%) en relación al mismo período del año anterior (11%). Esto se debe a que en el

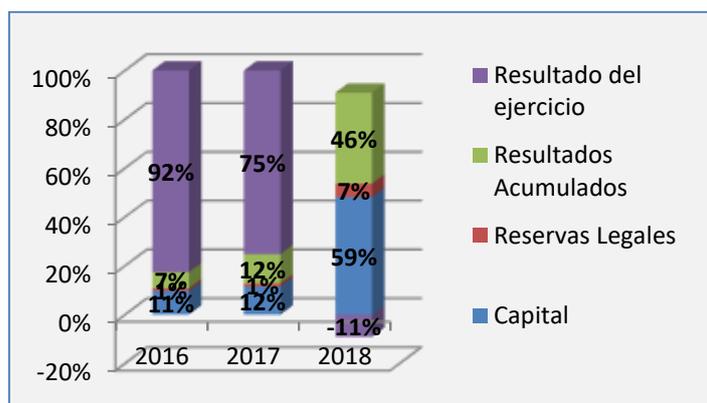
Balance (enero – julio 2018) se genera el rubro cuentas por pagar a Accionistas al Largo Plazo (\*) que en balances anteriores no se encontraba. Al mes de agosto 2018 la deuda a largo plazo se encuentra conformada por:

- Leasing vehicular Scotiabank.....	S/ 118 399.48
- BCP.....	S/ 152 789.24
- Scotiabank.....	S/ 48 943.54
- Rolando López Torres (*) .....	S/ 130 207.72
- Seguro Leasing Vehicular La Positiva.....	<u>S/ 3 397.29</u>
	S/ 453 737.27

### a.3. Diagnóstico al financiamiento propio

**Figura 6:**

Composición de la estructura patrimonial de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Balances Generales MADSAC (2016-2018).

El patrimonio neto atribuible de la empresa disminuyó en 80% durante el período enero – julio 2018 en relación al ejercicio anterior. Esto se debe a la caída en los resultados acumulados (-26%) y al resultado del ejercicio (-103%).

Los Estados de Ganancias y Pérdidas del período enero - julio 2018 reflejan una pérdida neta de S/ 84 257 debido al incremento de los costos de ventas (operacionales) (+9363%) generado por el

registro del costo de la materia prima adquirida en dicho período, situación que en ejercicios anteriores sólo se registraba en los últimos meses del año por disponibilidad de kardex de Motupe.

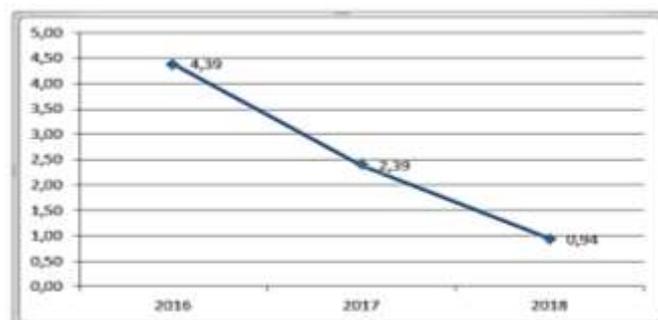
De igual forma, se puede apreciar un incremento en 398% de los gastos de ventas en el período enero – julio 2018, generado por los costos de mantenimiento y combustible de vehículos asignados a dicha cuenta. En el tema de mantenimiento, se ha podido identificar al vehículo de placa W2L-891 con un costo de S/ 33 035.59 en dicho rubro; y al vehículo de placa M2F 921 con un costo de S/ 27 513.82.

Finalmente, en el Estado de Resultados, se aprecia un incremento en 88% de los gastos financieros, los mismos que sumados a los incrementos anteriores, generan el resultado negativo del ejercicio reflejado en el Patrimonio Neto.

#### a.4. Análisis por ratios financieros

**Figura 7:**

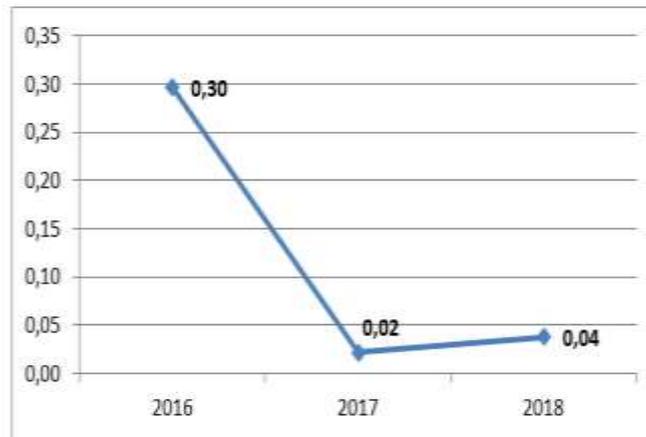
Ratio de liquidez de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

**Figura 8:**

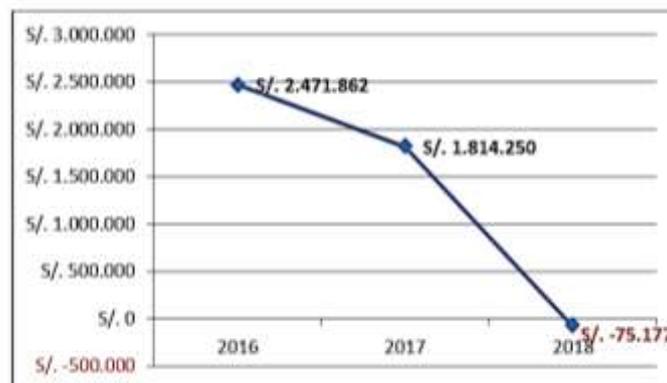
Ratio de prueba defensiva de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

**Figura 9:**

Ratio de capital de trabajo de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

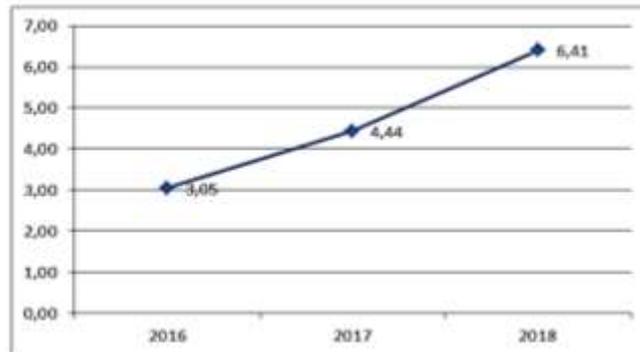


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

La empresa cuenta con recursos insuficientes para operar en el día a día; estos se han visto disminuidos para el período enero – julio del 2018 (- S/ 75 177), por lo que la empresa tendrá limitaciones para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, teniendo en cada período menos libertad de trabajo para desarrollar sus operaciones.

**Figura 10:**

Ratio de rotación de existencias de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

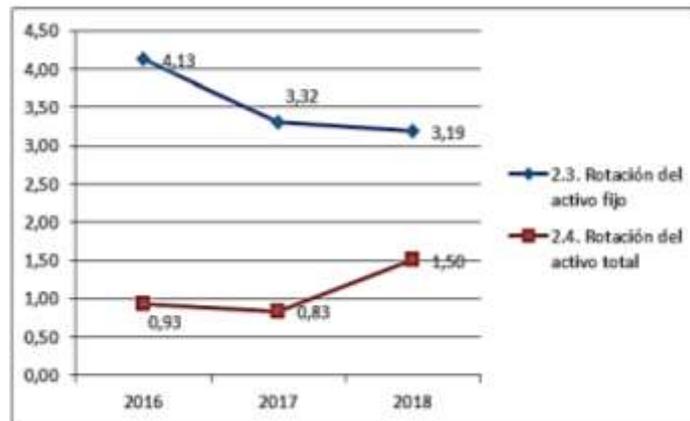


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

$$\text{Rotación de existencias: } \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de existencias}} = 56 \text{ días}$$

**Figura 11:**

Ratio de rotación del activo fijo y activo total de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

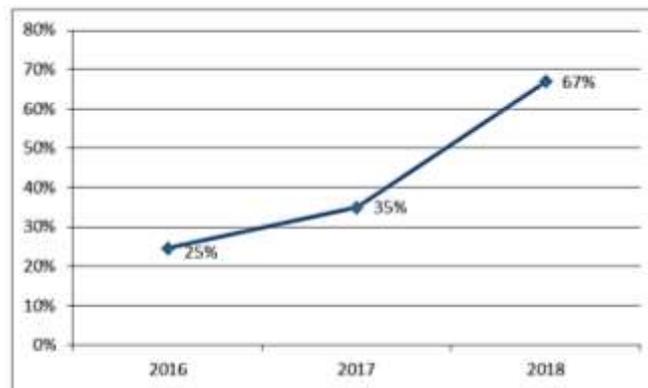
La empresa ha mantenido la rotación del activo total en 1.50 veces durante el período enero – julio 2018 lo que muestra una deficiencia de sus activos para generar ventas; estas últimas han crecido débilmente en un 0.33% para el semestre enero – julio del 2018.

De la misma manera ocurre con el activo fijo, el mismo que disminuyó a 3.19 en el período enero – julio 2018, por lo cual se deduce que no está siendo eficiente en la generación de ventas, es decir, no se aprovecha sus inmuebles, ni maquinaria ni equipos.

Además, se presentan serias deficiencias en la rotación de cuentas por cobrar y pagar, ya que cobra sus cuentas en función a la disponibilidad del cliente (ganadero y/o avícola), que en promedio es a 26 días, mientras que sus cuentas por pagar con sus proveedores (principalmente Backus S.A.) son a 18 días, sin embargo, actualmente lo viene realizando cada 120 días.

**Figura 12:**

Ratio de endeudamiento total de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

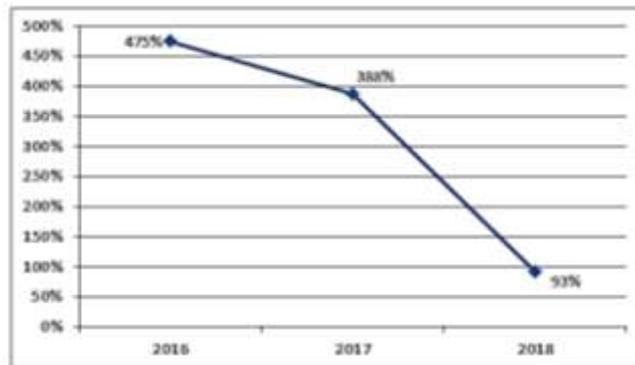


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

Como se aprecia en la figura 9, la empresa ha tenido una variación en su apalancamiento, el cual ha aumentado para el 2018 en relación con el 2017 (enero - julio). Esto se debe a que la empresa ha generado nuevos compromisos con instituciones financieras y personas naturales (Gerente y Propietario de MADSAC).

**Figura 13:**

Ratio de cobertura del activo fijo de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

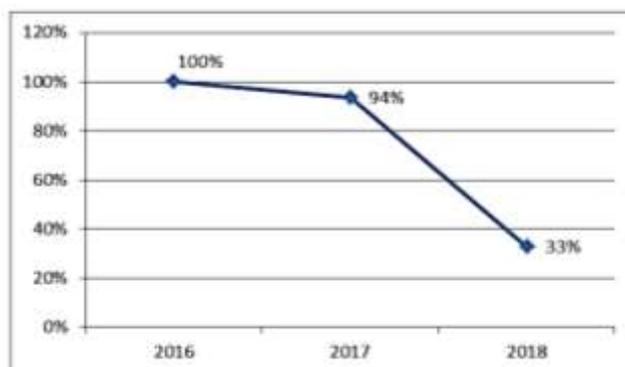


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

La solvencia financiera de la empresa ha variado negativamente pasando de 388% en el 2017 a 93% en el 2018 (período enero – julio), lo que significa que los capitales permanentes o de largo plazo están financiados en un 93% por su activo fijo / no corriente.

**Figura 14:**

Ratio de patrimonio sobre activo de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

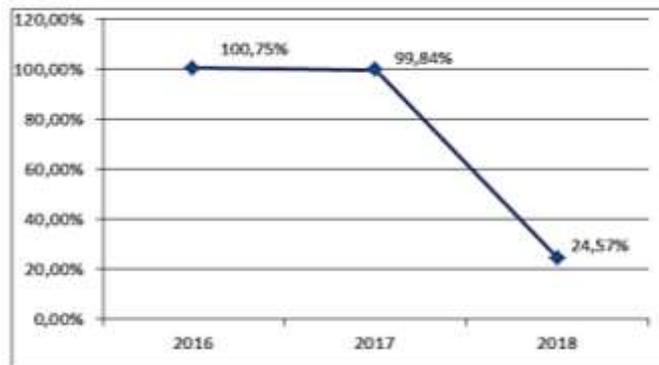


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

Este ratio indica que han ido aumentando las obligaciones de la empresa con terceros, hasta el punto de perder la capacidad para hacer frente a obligaciones.

**Figura 15:**

Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

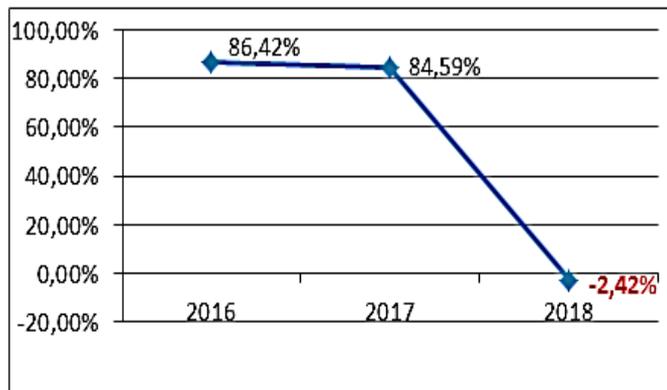


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

En términos monetarios se podría compensar incrementando el volumen y/o precio de ventas, aprovechando los costos fijos de la empresa.

**Figura 16:**

Ratio de rentabilidad neta sobre ventas de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

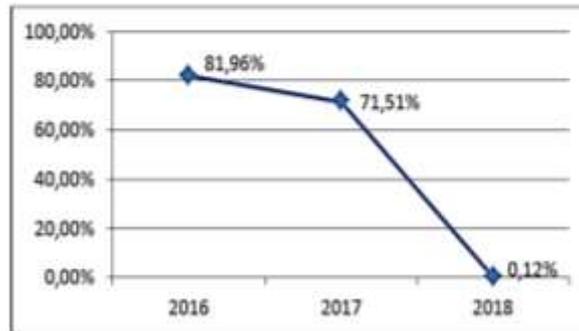


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

El Ratio de rentabilidad neta para el período enero - julio 2018, es de cero, puesto que la utilidad neta es negativa debido al incremento de los costos y gastos de ventas.

**Figura 17:**

Ratio de rendimiento del activo total (ROA) de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)

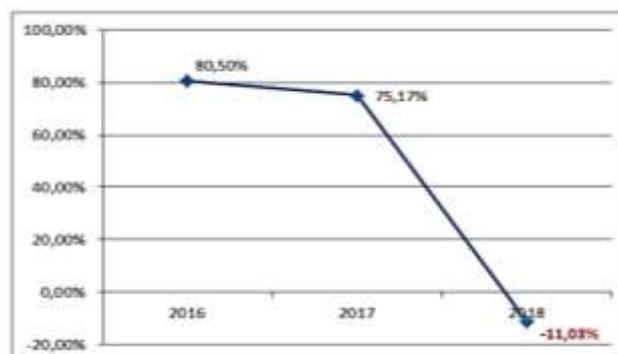


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

La tasa obtenida en el ROA o ROI, es una forma de medición que el banco emplea para conocer el rendimiento que puede obtener la empresa del uso adecuado de sus activos. Esto les permitirá hacer frente a los compromisos financieros. Si  $ROA >$  tasa interés del banco, el crédito es pagable por la empresa; si  $ROA <$  tasa de interés del banco, el crédito no es pagable por la empresa, ya que no aprovechan sus activos para generar resultados positivos.

**Figura 18:**

Ratio de rentabilidad sobre capitales propios (ROE) de MADSAC período Enero – Julio (2016-2018)



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

**a.5. Ratios financieros de las empresas comparados con ratios promedios del sector**

**Tabla 5:**

*Indicadores financieros promedios del sector comparados con MADSAC.*

Indicadores	2016	2017	2018	Promedio del Sector
<b>Indicadores de Liquidez</b>				
Liquidez general	4.39	2.39	0.94	1.36
Prueba ácida	1.32	0.69	0.68	0.94
<b>Indicadores de Gestión</b>				
Rotación de existencias	3.05	4.44	6.41	5.6
Rotación del activo fijo	4.13	3.32	3.19	1.42
Rotación del activo total	0.93	0.83	1.50	1.33
<b>Indicadores de Solvencia y Endeudamiento</b>				
Endeudamiento total	25%	35%	67%	49.6%
Cobertura del activo fijo	475%	388%	93%	40%
<b>Índices de Rentabilidad</b>				
Rendimiento del activo total	80.42%	70.48%	-3.64%	9.1%
Rendimiento sobre capitales propios	80.50%	75.17%	-11.03%	12.38%
Rentabilidad bruta sobre ventas	100.75%	99.84%	24.57%	25.3%
Rentabilidad neta sobre ventas	86.42%	84.59%	-2.42%	6.8%

Fuente: elaboración propia / INEI / (\*) Sector Manufacturas

En términos generales, para efectos de una evaluación crediticia podemos observar que la empresa MADSAC cuenta con ratios que no alcanzan los promedios del sector, por lo cual sería considerada no competitiva y de riesgo para acceder a un crédito; sin embargo ello no

la imposibilita de recibir financiamiento de ninguna entidad financiera flexible en requisitos como las Cajas de Ahorro y Crédito o de fondos no reembolsables del estado; esto último en temas de innovación y desarrollo para el tratamiento de residuos o la certificación de la empresa bajo estándares de calidad como ISO.

**b) Medir el impacto de los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa MASDSAC durante el período 2016 – 2018.**

La situación económica financiera de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. correspondiente al período Enero – Julio del 2018 es de tipo deficitaria en S/ 84 257. Estos resultados son producto de una mala gestión económico-financiera.

Según los resultados obtenidos, la empresa desconocía el impacto de sus operaciones en la rentabilidad del negocio. Ello se debía a que el personal administrativo no realizaba análisis de rentabilidad por desconocimiento y falta de capacitación en el manejo de herramientas de medición. Al haber desconocido el rendimiento de los activos, de sus ventas y de su capital, nunca se pudieron optimizar sus recursos.

Al no haberse efectuado un análisis de rentabilidad en el período 2016 – 2018, el aumento de los costos, incremento y saturación de actividades para el personal han venido impactando en la eficiencia de las operaciones, tal es así que existía duplicidad de funciones a fin de justificar el trabajo diario en la empresa.

A continuación (tabla 02) podemos apreciar que los ratios de rentabilidad son desfavorables para el negocio en el último año 2018, principalmente porque los efectos del fenómeno del niño del 2017, han generado gastos y pérdidas que han puesto a la empresa al límite del endeudamiento. Por otro lado, las malas decisiones gerenciales en

cuanto al gasto, han venido incrementando las cuentas por pagar a proveedores, las mismas que complican la liquidez permanente del negocio.

**Tabla 6:**

*Ratios de rentabilidad de MADSAC*

		2016	2017	2018		
<b>1. Rentabilidad del activo total</b>	Utilidad neta	=	80.42%	70.48%	-3.64%	MADSAC ha disminuido su rentabilidad producida con activos totales.
	Activo total					
<b>2. Rentabilidad bruta sobre ventas</b>	Utilidad bruta	=	100.75%	99.84%	24.57%	MADSAC ha disminuido su margen de utilidad bruta obtenida.
	Ventas					
<b>3. Rentabilidad neta sobre ventas</b>	Utilidad neta	=	86.42%	84.59%	-2.42%	MADSAC ha disminuido ventas.
	Ventas					
<b>4. Rentabilidad sobre la inversión, sin gastos financieros</b>	Utilidad neta + gastos en interés x (1-t)	=	79.35%	69.73%	-6.17%	MADSAC ha disminuido la eficacia.
	Activo					
<b>5. Rentabilidad sobre capitales propios</b>	Utilidad neta	=	80.50%	75.17%	11.03%	MADSAC ha disminuido su rentabilidad. Al banco no le justifica arriesgar en este negocio porque será negativo en resultados.
	(ROE) Patrimonio					
<b>6. ROA / ROI</b>	EBIT		81.96%	71.51%	0.12%	MADSAC ha disminuido su rendimiento sobre activos. Financieramente si este porcentaje es menor a las tasas de interés de los bancos, toda opción de crédito es inviable.
	Activo total					

Fuente: elaboración propia /Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

**c) Formular una propuesta estratégica basada en el enfoque Dupont para la mejora de la rentabilidad de la empresa MASDSAC de Chiclayo.**

El autor, en la entrevista aplicada a la empresa MASDSAC de Chiclayo resume la información alcanzada por la plana directiva: Sr. Rolando López Torres (Gerente) y Sr. Roosevelt Quiroz Tantaleán (Sub Gerente de Administración y Finanzas).

Pese que la empresa cuenta con una persona preparada en temas de Finanzas, se ve en las encuestas aplicadas que no todo el personal conoce del sistema Dupont, ignorando los márgenes de venta.

Así mismo, aplicando esta herramienta la empresa conoce su entorno financiero pasado y futuro.

**Tabla 7:**

*Tabulación de entrevista para medir la gestión estratégica y rentabilidad de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C.*

1. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta su empresa?	Actualmente se cuenta con: Administración, Producción, Logística y Ventas.
2. ¿Tiene conocimiento acerca del análisis de los estados financieros?	Sí. Se cuenta con un especialista en la empresa cuya función es evaluar los EEFF para gestionar las operaciones del negocio en función al cumplimiento de indicadores financieros y de gestión.
3. Si la respuesta anterior es positiva ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee?	Hasta hace 6 meses no se tenía el menor conocimiento de EEFF en el negocio. Se solía trabajar contablemente en registros de compras y ventas, y financieramente con negociación de tasas en bancos; sin embargo a partir de junio la empresa incorporó a un profesional con grado de maestría en finanzas y experiencia práctica de 5 años, lo cual acredita un dominio alto del tema.
4. ¿Con que frecuencia se presentan los análisis financieros de los resultados del negocio?	Anteriormente se presentaban una vez al año; ahora se generan, presentan y evalúan todos los meses.
5. ¿En la empresa realizan análisis de rentabilidad?	Actualmente si, lo cual nos permite tomar decisiones operativas y de ventas.
6. Si su respuesta anterior es positiva ¿De qué manera poseen, las políticas y procedimientos para realizar análisis y medición de rentabilidad, de los estados financieros en su empresa?	Se evalúan los ratios de gestión, de liquidez y de rentabilidad los cuales emplean la información de ingresos y egresos realizados. Así mismo, se proyectan los resultados en función al desempeño operativo de cada área del negocio.
7. ¿Cuál considera es la importancia de medir la rentabilidad en las empresas?	Es muy importante porque permite realizar mejoras en caso la situación no sea favorable para la empresa. Actualmente MASDSAC se ve enfrentada a una serie de amenazas que dificultan el normal desarrollo de las ventas; entre ellas la escasa producción de nuestro proveedor de insumo (Backus). Por otro lado, si las condiciones son

	favorables, la medición de la rentabilidad nos permite evaluar las inversiones que contribuyan a obtener la mejora continua.
8. ¿Quién utiliza la información obtenida del análisis de la rentabilidad para la toma de decisiones?	Sub Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.
9. ¿Cuáles son los motivos que dificultan la aplicación de un sistema para medir la rentabilidad?	El registro de información de cobranza de clientes es una limitante, debido a que aún se está corrigiendo la falta de información que permita conciliar con exactitud las cuentas bancarias con la cobranza efectuada. Se venía trabajando desordenadamente.
10. ¿Quién debe ser la persona idónea que realice el análisis de medición de rentabilidad en las empresas?	Las personas que toman las decisiones y dirección del negocio (Gerente, Sub gerente, Administrador) para que se puedan orientar en una misma dirección.
11. ¿Tiene conocimiento sobre el sistema Dupont como herramienta para medir la rentabilidad?	Se conoce en la teoría. No se ha empleado en el negocio.
12. ¿Con qué frecuencia consideraría oportuno aplicar el sistema Dupont para medir la rentabilidad?	Sería ideal contar con dicha información cada mes.
13. ¿Le interesaría un documento que contenga los lineamientos para la medición de la rentabilidad de su empresa, basado en el sistema Dupont?	Sí. Nos interesa conocer y aplicar herramientas que nos faciliten la toma de decisiones y gestión del negocio.

Fuente: elaboración propia.

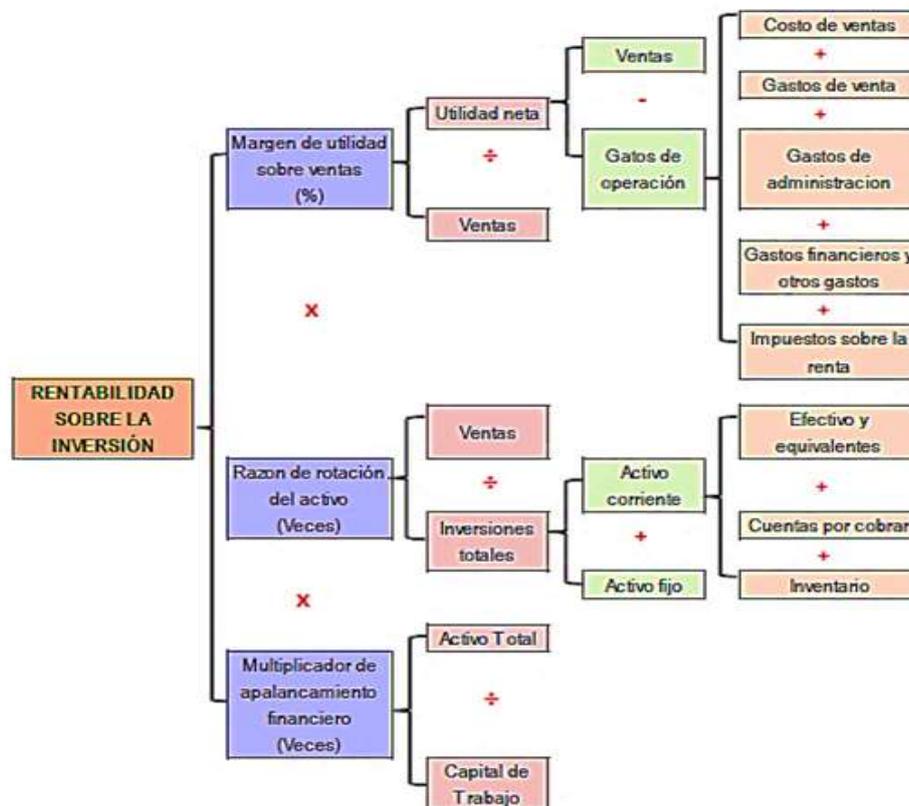
d) Validar la propuesta estratégica basada en el enfoque Dupont diseñada para MASDSAC de Chiclayo.

La propuesta estratégica se ha sido validada en el Capítulo VII: Propuesta, para lo cual fue necesario que los estados financieros de MASDSAC hayan sido auditados por un Contador Público Colegiado a fin aumentar la fiabilidad de la información.

La Gerencia de Administración y Finanzas validará los resultados del modelo en función a las políticas de rentabilidad de la empresa. A continuación, se presenta el esquema del Modelo DUPONT que será empleado en la propuesta a MASDSAC:

Figura 19:

Esquema de modelo DUPONT propuesto para la empresa



Fuente: Menjivar, C. et al. (2014); Tesis Medición de la Rentabilidad basado en el Sistema Dupont, para las Pequeñas y Medianas Empresas comercializadoras de productos de ferretería del Municipio de San Salvador.

## IV. DISCUSIÓN

En lo referido a la discusión, este acápite nos permite analizar comparativamente nuestros resultados con los que detallamos en los trabajos previos considerados en los diferentes contextos y las teorías relacionadas al tema que forman parte de la presente investigación.

Algunos estudios elaborados para evaluar los Estados Financieros de una empresa, indican que la cuatro dimensiones a considerar en todo análisis son la liquidez, solvencia - endeudamiento, gestión y rentabilidad. **Franco (2007)** menciona que *“los Estados Financieros son reportes que muestran los diferentes aspectos de la información económico y financiera de una empresa atendiendo a un orden y lenguaje establecido”*.

En base a ello, para dar cumplimiento a la pregunta de investigación ¿El diseño de una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT permite la mejora de los niveles de rentabilidad en la Empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo?, es importante partir de la evaluación ordenada y sistematizada del Balance General y Estados de Resultados de MASDSAC, los cuales indican que la empresa carece de recursos para atender sus obligaciones.

Las publicaciones del **Financial Accounting Standards Board** y del **International Accounting Standards Committee** discuten los objetivos de la información financiera. En estos documentos se indica que la información plasmada es de utilidad para los inversionistas, acreedores y otros que tomen decisiones sobre la empresa. Así la información obtenida y presentada en la investigación, debe ayudar a sus colaboradores a determinar el grado de certeza del flujo de efectivo futuro de la empresa, de tal manera que emitan sus propios reportes sobre los recursos económicos de la empresa y su capacidad para incrementarlos ya sea invirtiendo o financiando sus operaciones.

**Afanasieff et al (2001)** usan técnicas de panel de datos para estudiar los principales factores determinantes de rentabilidad en una muestra de datos mensuales de 142 empresas que operan en Brasil durante el período comprendido entre febrero de 1997 a noviembre de 2000. El objetivo del estudio fue investigar si los factores macro o microeconómicos son los más relevantes para afectar el comportamiento de la rentabilidad. Los resultados sugieren que las variables macroeconómicas, como tasas de interés, la inflación y el crecimiento económico, son los factores más relevantes para explicar los resultados en las empresas del sector manufactura.

Para el caso de MASDSAC, basándonos en el análisis de factores de los autores citados, se concluye que durante el período de estudios, existe una influencia significativa en la rentabilidad de la empresa de variables microeconómicas reflejadas en los altos costos administrativos, ineficiencias en el sistema de pago a proveedores y la limitada consolidación de la información de ventas que limita la toma de decisiones para la diversificación de mercado; por otro lado no se cuenta con los aprovisionamientos por pérdidas para préstamos y sobrecostos por problemas logísticos de mantenimiento y reparación de vehículos.

Los resultados obtenidos confirman las teorías de rentabilidad en las cuales se señala que la correcta gestión de la empresa permite obtener resultados positivos y ratios que reflejen el uso eficiente de los activos. Las teorías de la rentabilidad empleadas, aportan métodos de medición e identificación de factores, los mismos que han podido ser confirmados y empleados en el presente estudio.

El diseño propuesto es adecuado para las necesidades de la empresa, ya que sus directivos requieren evaluar permanentemente los ratios de rentabilidad, que faciliten la toma de decisiones. Actualmente la necesidad principal es que el cash flow de la empresa, favorezca la inversión en capital de trabajo (corto plazo) para darle mayor operatividad al negocio. Los resultados del modelo

Dupont, permiten determinar si el manejo en costos y los precios de venta son los más adecuados para la situación actual de la empresa.

Finalmente, la información que sirve como unidad de análisis para la presente investigación ha sido extraídos de los estados financieros de la empresa MASDSAC respaldados por la contadora pública colegiada María Astrid Reynoso de Vargas, gerente general de Estudio Reynoso. La periodicidad de la información es mensual iniciando desde enero del 2018 hasta la fecha. Es importante destacar que la información de años anteriores era reportada con frecuencia anual en cada declaración.

## V. CONCLUSIONES

1. Se evaluaron los estados financieros de la empresa MASDSAC correspondientes correspondiente al período enero - julio 2016 – 2018 indicando un déficit de - S/ 84 257 en su estado de resultados a consecuencia de la mala gestión de endeudamiento bancario y el excesivo nivel de gastos por mantenimiento de vehículos.
2. Se midió el impacto de los factores que influyen en la rentabilidad de MASDSAC y se concluye que los compromisos financieros y los gastos de comercialización tienen mayor impacto en los indicadores económicos y financieros del período 2016 – 2018, generando un ROE de -11.03% y un ROA de 0.12%.
3. Se diseñó una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para la mejora de la rentabilidad de la empresa MASDSAC de Chiclayo en la cual se ataca las variables de alta influencia en el ROE como Precio de venta y Costo de venta.
4. La propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT diseñada para MASDSAC de Chiclayo ha sido validada con la Sub Gerencia de Administración y Finanzas de la mencionada empresa, ajustándose a las políticas de gasto y programa de comercialización establecidos para el año 2019.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. aplicar el enfoque DUPONT de manera mensual, haciendo un análisis de la situación económico – financiera del negocio y definiendo las estrategias prioritarias para atender las necesidades de la empresa.

Se recomienda reestructurar la deuda de la empresa con una entidad bancaria que ofrezca tasas bajas, eliminando la deuda a corto plazo y disponiendo de un margen de maniobra para capital de trabajo. Así mismo es necesario implementar un Programa de Gestión del Transporte que permita controlar los costos de mantenimiento y reparación de vehículos.

Se recomienda reestructurar la deuda en bancos y reorganizar las áreas de la empresa para ser operativamente más eficientes. Es necesario profesionalizar el departamento de ventas buscando diversificar productos a partir del stock actual en inventarios siendo más eficientes en costos.

Emplear el sistema Dupont para medir el desempeño económico y operativo de MASDSAC y conocer su rentabilidad por cada línea de productos que componen su inventario.

Se recomienda validar los resultados del modelo Dupont con todo el personal de MASDSAC, fijando sus funciones y metas mensuales cuyo cumplimiento contribuya a alcanzar la rentabilidad esperada por la empresa.

## VII. PROPUESTA

### Propuesta estratégica basada en el modelo Dupont

#### Objetivo de la propuesta

Diseñar una propuesta estratégica para la mejora económica y financiera de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. empleando el modelo de gestión DUPONT.

#### Simulación estratégica

##### Ingresos Operacionales:

Este rubro está compuesto por precio de ventas, cantidades vendidas y otros ingresos. En resumen, podemos identificar que la empresa MASDSAC cuenta con tres productos y tres mercados:

**Tabla 8:**

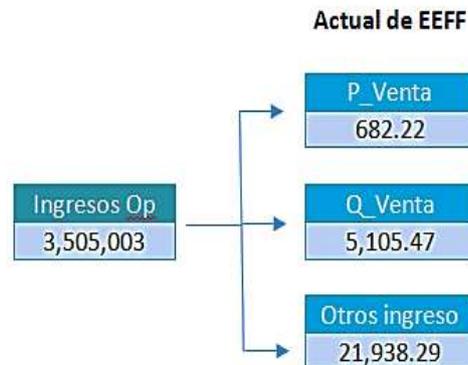
*Productos y mercado de MASDSAC actuales.*

Precios	Afrecho Húmedo	Afrecho seco	Levadura
Motupe	160	750	1100
Chiclayo	200	--	--
La Libertad	230	--	--
	196.67	750	1100
	Precio promedio: 682.22		

Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MASDSAC (2016-2018).

**Figura 20:**

Ingresos operacionales MASDSAC



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

En base a los precios actuales (a julio 2018) se propone incrementar en 10% los precios:

**Tabla 9:**

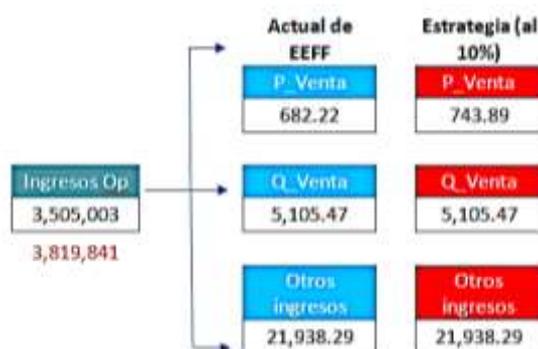
*Productos y mercado de MASDSAC propuestos.*

Precios	Afrecho Húmedo	Afrecho seco	Levadura
Motupe	160	750	1 100
Chiclayo	200		
La Libertad	230		
	196.67	750	1 100
		682.22	
+ 10%	196.67	825.00	1 210.00
		743.89	

Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MASDSAC (2016 - 2018).

**Figura 21:**

Ingresos operacionales MASDSAC



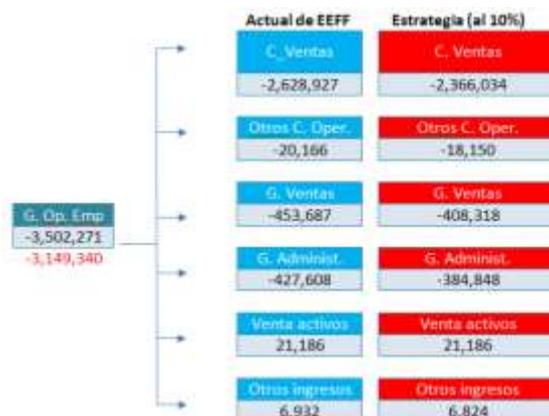
Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

**Gastos operacionales:**

Los gastos operacionales tienen como mayor egreso al costo de ventas, en el cual se incluye el costo de materia prima (pago a proveedor Backus); los gastos de ventas en los cuales se encuentran los costos por mantenimiento de vehículos, repuestos y reparaciones; y por último los gastos administrativos que comprenden las planillas administrativas en Chiclayo y operativas en Motupe.

**Figura 22:**

Gastos operacionales MASDSAC



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

Se plantea la reducción del costo de ventas en un 10%, eliminando los productos innecesarios para MASDSAC en próxima negociación con Backus. A la fecha se está cargando al costo la evacuación de aguas de infusoria de la planta, las mismas que tienen un costo de S/ 1.18 la Tm sin generar retorno alguno a la empresa. Cada evacuación tiene un costo de flete de S/ 412 lo cual a todo costo, sumaría un gasto no recuperable de S/ 1200 por viaje. En total la empresa realiza 12 viajes semanales (S/ 14 400 gasto mensual).

En cuanto a los gastos de ventas, se propone reducirlos implementando un Plan de Gestión de Transporte, el cual comprende reducir los gastos por mantenimiento de vehículos, control en compra de piezas para reparación, y control de combustible con cuentakilómetros.

**Figura 23:**

Gastos financieros MASDSAC

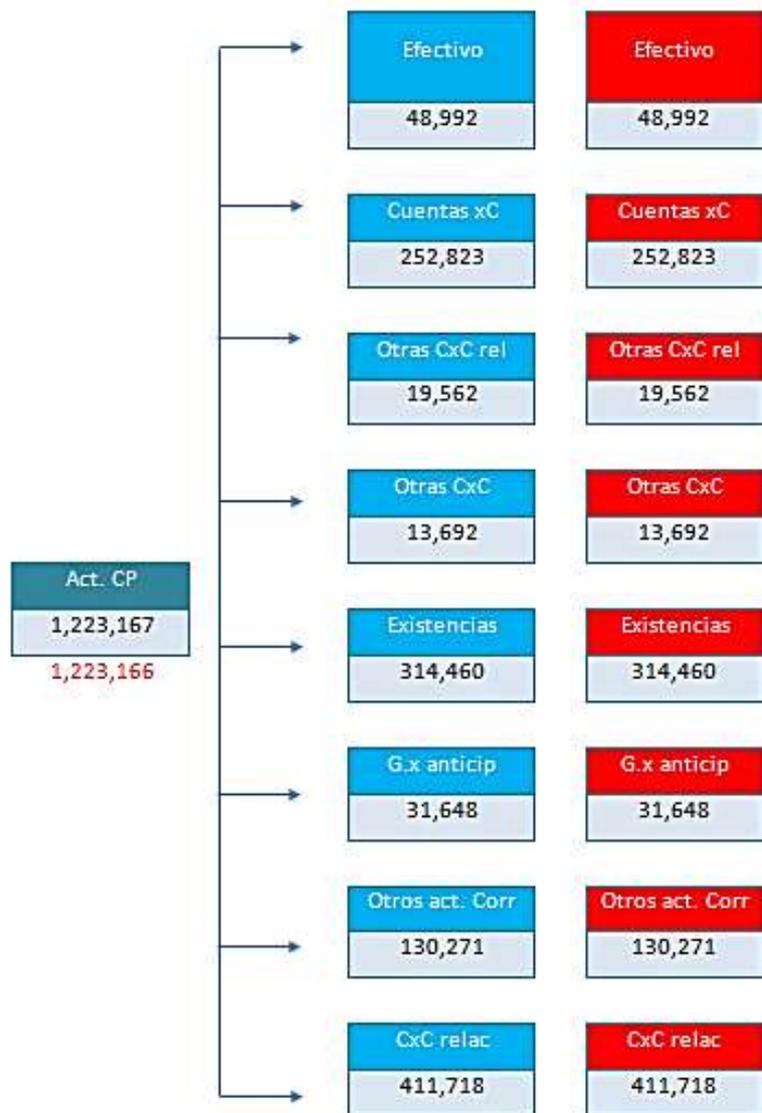
Actual de EEFF	Estrategia (al 10%)
Ing. Financ	Ing. Financ
1,691	1,691
G. Financ.	G. Financ.
-81,403	-89,543
Instr. Financ	Instr. Financ
-7,278	-7,278
Imp.	Imp.
0	0

Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

En cuanto a los gastos financieros, estos se verán incrementados debido a la necesidad de endeudamiento para inversión en activos, los mismos que contribuirán a mejorar la eficiencia en ventas (mejora en 10% de precios).

**Figura 24:**

Activos corto plazo MASDSAC

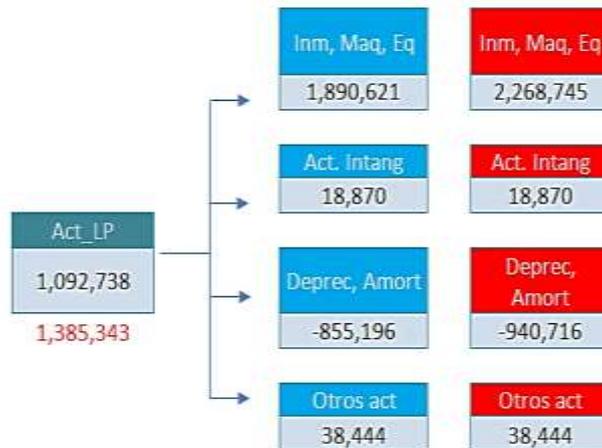


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

En la propuesta se considera mantener los activos a corto plazo. Sin embargo, hay que poner especial atención a las existencias, las mismas que deben disminuir en el menor tiempo posible para generar liquidez a la empresa. Es necesario disponer de caja para realizar no detener las operaciones.

**Figura 25:**

Activos largo plazo MASDSAC

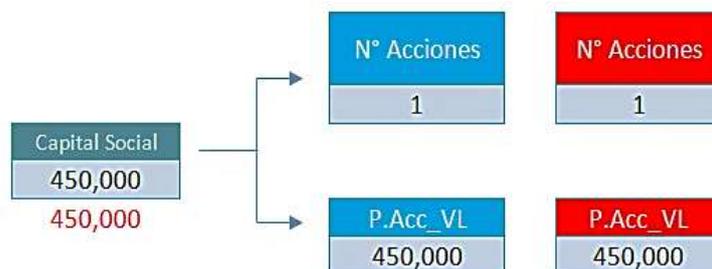


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

Los activos a largo plazo, comprenden la propuesta de incrementar inmuebles, maquinarias y equipos en un 20% a fin de tener mejor capacidad de operación y mejora en la calidad del producto adquiriendo un equipo de secado para la levadura seca y afrecho seco.

**Figura 26:**

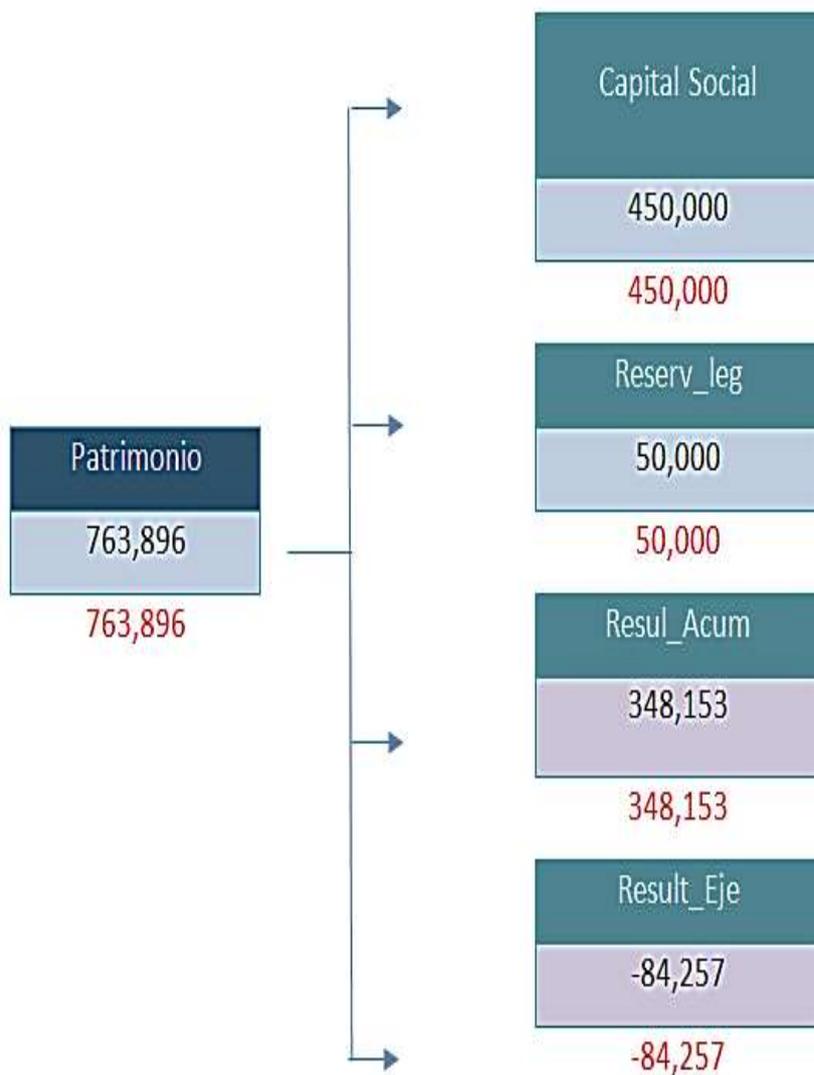
Capital social MASDSAC



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

El capital social de la empresa está concentrado en un propietario mayorista (99%) y un minoritario (1%).

**Figura 27:**  
Patrimonio MASDSAC

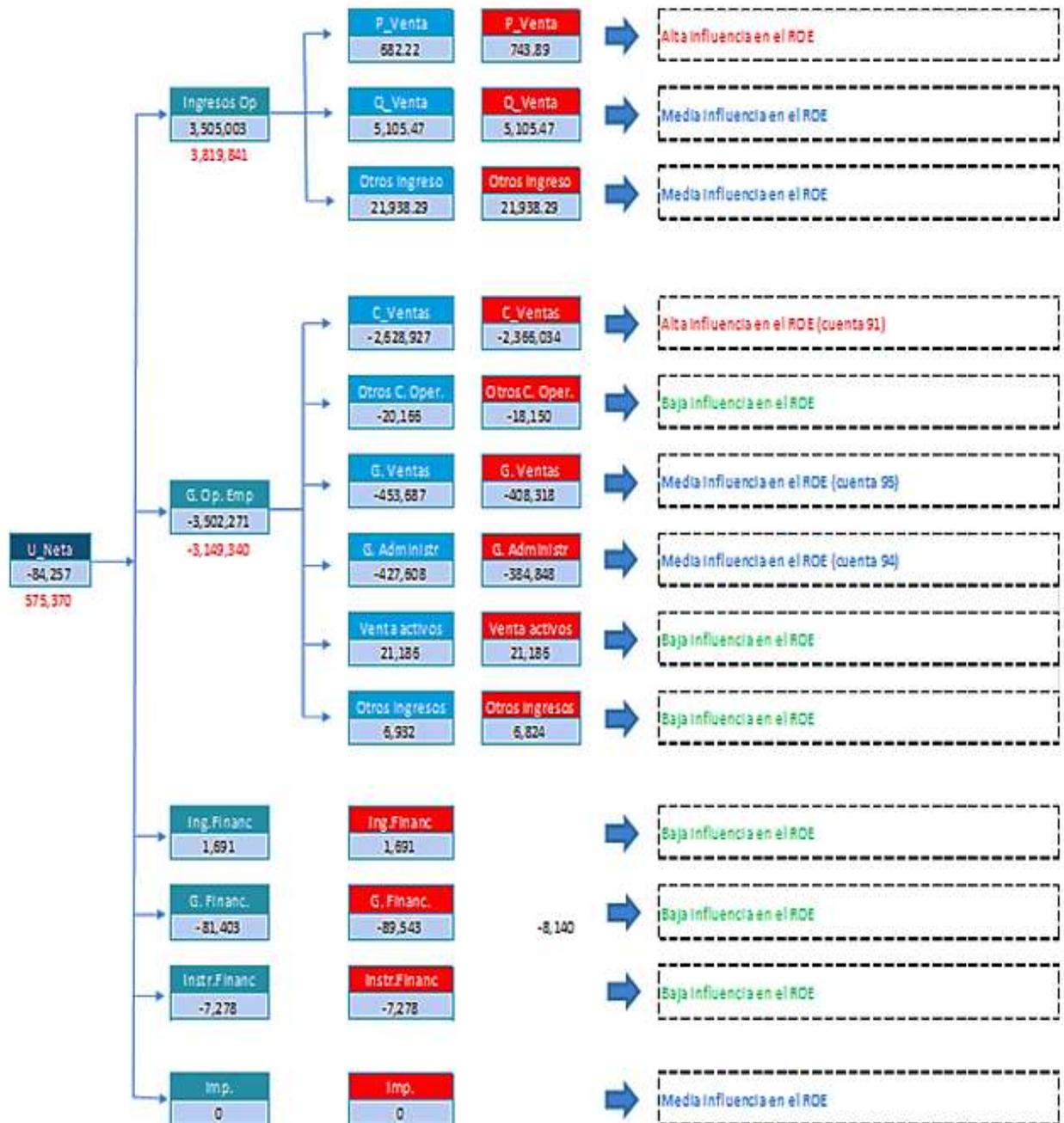


Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

El patrimonio se muestra variable en función a los resultados acumulados del ejercicio. Sin embargo, la mayor parte de estos resultados son absorbidos por los gastos financieros. Se plantea controlarlos mejor a partir de la reestructuración de la deuda.

**Figura 28:**

Utilidad neta actual vs propuesta (Enero - Julio 2018)



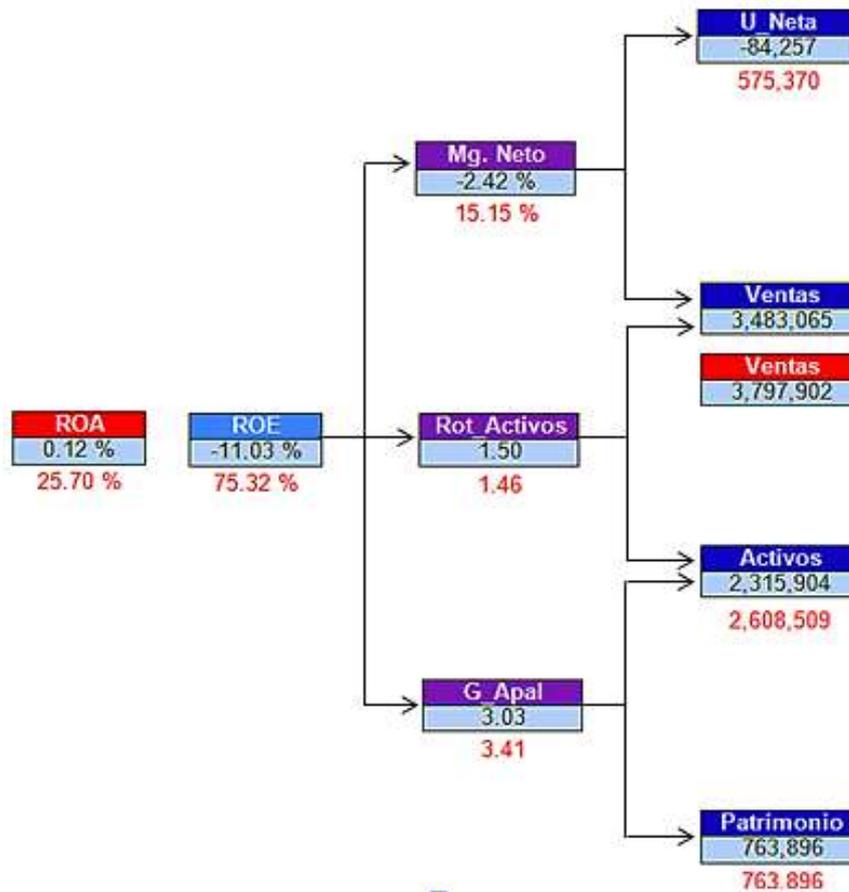
Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

La utilidad neta actual es negativa en - S/ 84 527. Con la propuesta de mejora a partir de los reajustes en costo e incrementos anteriormente expuestos, se espera que la utilidad neta sea positiva en S/ 573 370. En el modelo estratégico Dupont, se hicieron los ajustes para evaluar el comportamiento de la utilidad,

pudiendo identificar los ítems de alto, medio y bajo impacto del negocio, para lo cual se recomienda atender en dicho orden la definición de actividades operativas de reajuste.

**Figura 29:**

Modelo DUPONT ROA y ROE actual vs propuesto



Fuente: elaboración propia/Estados Financieros MADSAC (2016-2018).

El ROE al 31 de julio del 2018 es de -11.03% mientras que el ROA para el mismo período es de 0.12%. A partir de la propuesta estratégica DUPONT se pretende mejorar dichos ratios a 75.32% ROE y 25.70% ROA. Estos resultados podrán ser obtenidos en el menor tiempo posible si se siguen las siguientes recomendaciones:

a) RECURSOS HUMANOS

a.1. Creación de Junta de Accionistas la cual estará conformada por el propietario como accionista mayoritario quien percibirá utilidades anuales y un ingreso fijo mensual.

a.2. Asignación de un nuevo Gerente, el mismo que implementará todos los cambios propuestos en adelante. Así mismo la designación de un Administrador en nueva estructura organizacional.

a.3. Reestructurar el organigrama de la empresa liquidando al personal innecesario.

a.4. Ordenar la empresa definiendo las funciones y responsabilidades de todo el personal.

a. 5. Reestructurar escala salarial en la empresa generando un ahorro de - S/ 5 241.98 mensual.

a.6. Establecer cronograma de vacaciones anuales, tratando en lo posible de no deber días al trabajador y no comprometer las actividades de la empresa.

a.7. Cambiar los horarios actuales de oficina para beneficio de empresa y personal:

- 8:00 am a 1:00 pm..... 7:30 am a 12:30 pm
- 4:00 pm a 7:00 pm..... 2:30 pm a 5:00 pm
- 8:00 am a 1:00 pm..... 7:30 am a 12:00 pm

## b) GASTOS VARIOS

b.1. Adquirir vehículo motorizado para reducir los costos de movilidad del personal en Chiclayo y asignar un gasto máximo de S/ 300 por combustible mensual (A rendir con factura). Se sugiere una inversión en moto lineal por un máximo de S/ 5 000.

b.2. Asignar una caja de S/ 1000 mensual para movilidad de personal a Motupe (a rendir con declaración jurada). Asignar el mayor gasto posible al sueldo del personal de planta.

b.3. Reducir en 50% los gastos de alimentación, estableciendo un máximo mensual de S/ 1500 (A rendir con factura o boleta). En lo posible incluir en el sueldo del personal.

b.4. Bajar el costo de alquiler de terrenos de S/ 22 000 a S/ 10 000 (fuera de impuesto) los cuales servirán para cubrir los gastos personales del Sr. Rolando López Torres. Se alquilará los terrenos sin uso para cubrir la diferencia de ingresos personales del propietario.

b.5. Mantener el mismo costo de alquiler de oficina, pero trasladándola a Moshoqueque en ubicación estratégica que permita la venta de los productos de la empresa al menudeo y fácil acceso a entidades financieras. Debe tener uso de almacén y oficina a la vez y favorecer a la venta de productos de MASDSAC para ayudar a reducir el inventario en Motupe y tener mayor rentabilidad por ventas directas al cliente final.

b.6. Cerrar el taller de Chiclayo y trasladar a Motupe a 1 mecánico permanente (No se recomienda cubrir gastos de viáticos, se sugiere establecer su sueldo a todo costo). En caso sea necesario, se cubriría su traslado para atender una emergencia de vehículo durante el viaje.

b.7. Eliminación de teléfonos celulares a personal operativo de la empresa. Únicamente deben tener equipos pagados por la empresa, personas responsables de áreas.

b.8. Reducción de gastos de internet (eliminar 1 servicio para Chiclayo). Máximo S/ 260 mensual.

b.9. Mejorar el control del gasto por combustible y reducirlo en un 15% mensual (máximo se puede gastar S/ 18 897.63 al mes). Es recomendable rotar choferes para detectar robos de combustible.

b.10. Crear partidas fijas para útiles y gastos de oficina por S/ 500 mensual, limpieza por S/ 700 mensual (todo costo).

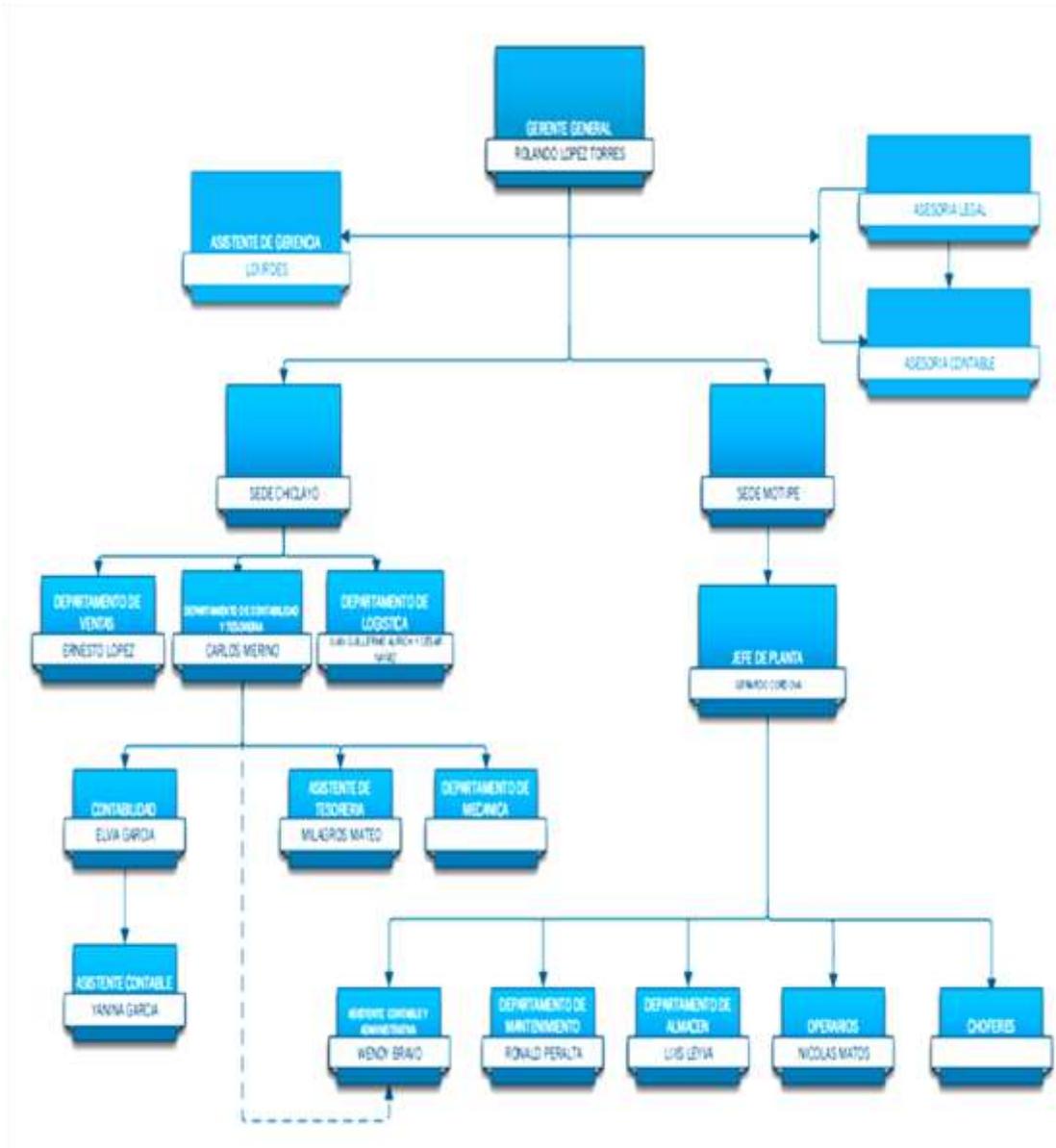
b.11. Eliminar la cochera para camionetas en Chiclayo, y direccionar ese gasto incrementándolo hasta S/ 1 000 mensual, en caso de que un camión requiera quedarse en Chiclayo. Se sugiere en lo posible que las unidades salgan y regresen a planta en Motupe para no generar este coste asumiendo a cambio las movilidades del chofer.

b.12. El servicio de recojo y limpieza no puede realizarse a través de terceros ya que se puede generar una contingencia laboral con la zona de trabajo. Esta actividad debe ser realizada por el personal de planta.

b.13. Se espera que estas medidas puedan generar un ahorro aproximado de S/ 42 121.64 mensuales.

c) ESTRUCTURA ORGÁNICA

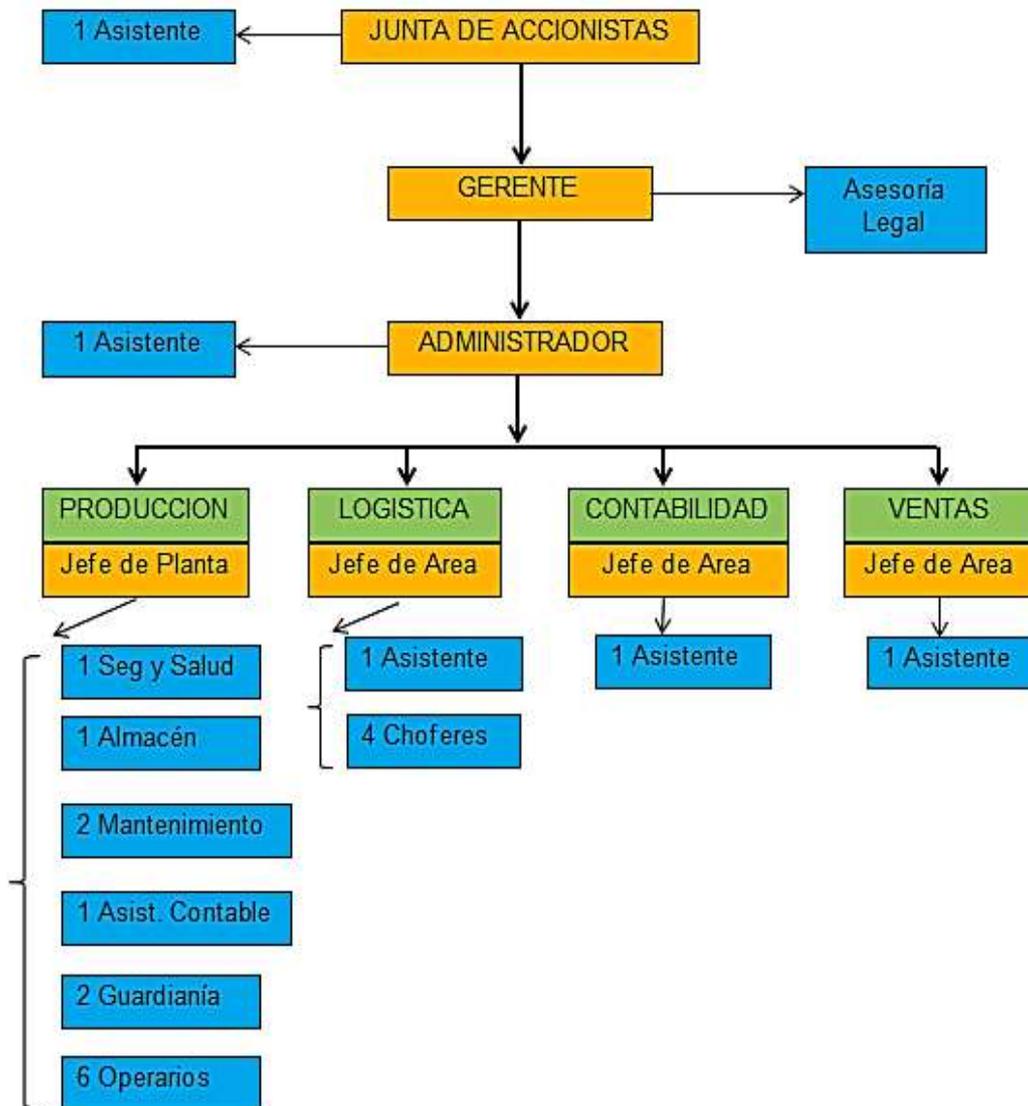
**Figura 30:**  
Organigrama actual de la empresa MASDSAC



Fuente: elaboración propia.

**Figura 31:**

Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia.

## REFERENCIAS

- Ball, R. y Brown, P. (1968). *An empirical evaluation of accounting income numbers* *Journal of Accounting Research*, vol.6, issue 2, 159-178.
- Cabellos, J. y Naito, M. (2015). *Determinantes de la rentabilidad de las instituciones microfinancieras peruanas en el periodo 2006-2013: un enfoque según el modelo de Dupont y la teoría de Modigliani-Miller*. (Tesis de Maestría en Finanzas). Lima – Perú. Universidad del Pacífico.
- Chacón, G. (2007). *La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial*. *Revista Actualidad Contable Faces*, Vol. 7, número 8, páginas 10-15.
- Chávez, J. (2001). *Apuntes para una metodología de investigación educativa*. Primera edición. Universidad Autónoma De Guerrero, México.
- Dechow, P. M., Kothari, S. P. y Watts, R. L. (1998). *The relation between earnings and cash flows*. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 25, issue 2, 133–168.
- Díaz, C. (2017). *Indicadores Financieros*. (Trabajo de Análisis Financiero). San Juan de Pasto - Colombia. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Páginas 10-23.
- García, O. (2014). *Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa*. *Revista Inquietud Empresarial*. Vol. 14, número 2, 89-113.
- Hernández, R. et al (2003). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Mc Graw Hill, México D.F.7.

- Mallo, C. y Kaplan, R. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Prentice Hall. Página 75.
- Medina, C. & Mauricci, G. (2014). *Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013*. (Tesis de pregrado en Economía). Trujillo – Perú. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Menjivar, C. et al. (2014). *Medición de la rentabilidad basado en el sistema DUPONT, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del Municipio de San Salvador*. (Tesis de Pregrado en Contabilidad). Cuenca – Ecuador. Universidad de Cuenca.
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Actualidad Contable FACES*. Año 4 No. 4, Enero–Junio 2001. Mérida. Venezuela.
- Morillo, M. (2004). *Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico*. Revista Actualidad Contable Faces, vol. 7, núm. 8, pp. 70-84.
- Reza, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación en educación*. Primera edición. Pearson, México.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera. Primera edición*. Red Tercer Milenio S.C., México.
- Rodríguez, U. (2015). *Factores determinantes de la rentabilidad de los bancos en los países del Mercosur. Un enfoque contable*. (Tesis Doctoral en Ciencias Económicas). Córdoba – Argentina. Universidad Nacional de Córdoba.

Santana, Y. (2016). *Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de las MYPES del sector comercio - rubro ferretería del centro comercial Nicolini (pasajes 1-10) distrito de Cercado de Lima, provincia y departamento de Lima, año 2015*. (Tesis de licenciatura en Administración). Lima – Perú. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Páginas 31-37.

Vásquez, J. (2015). *Análisis de la rentabilidad de las únicas para la sostenibilidad de la implementación de un mercado en Mochumí – Lambayeque 2015*. (Tesis de pregrado). Chiclayo – Perú. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

## ANEXOS

### Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.	¿El diseño de una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT permite mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo?	<p>Hi: La propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT permite mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.</p> <p>Ho: La propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT no permite mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.</p>	Diseñar una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.	<p>a) Evaluar los Estados Financieros de la empresa MASDSAC correspondientes al período 2016 – 2018.</p> <p>b) Medir el impacto de los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa MASDSAC durante el período 2016 – 2018.</p> <p>c) Diseñar una propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para la mejora de la rentabilidad de la empresa MASDSAC de Chiclayo.</p> <p>d) Validar la propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT diseñada para MASDSAC de Chiclayo.</p>

## Encuesta

### **ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.**

Objetivo: Recoger información de los trabajadores administrativos y operativos respecto a la situación estratégica y rentabilidad de la empresa MASDSAC.

Instrucciones: Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas.

#### Ítems:

1. ¿Conoce la misión y visión de su empresa?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿A qué actividad se dedica usted?
  - a. Administrativa
  - b. Operativa / Producción
  
3. ¿Se informa regularmente acerca del dinero que hay en caja?
  - a. Si
  - b. No
  
4. Cuando se le brinda un préstamo dentro la empresa ¿Qué tasa de interés se le ofrece?
  - a. 2%
  - b. 3%
  - c. 4%
  - d. 5%
  - e. Más de 5%

5. ¿Cuál es el tiempo que se le da para cancelar una deuda?

- a. 15 días
- b. 30 días
- c. 45 días
- d. 60 días
- e. 90 días

6. ¿Considera a MASDSAC como una empresa estable y sólida?

- a. Si
- b. No

7. De contestar No ¿Qué criterios están influyendo?

- a. Falta de comunicación.
- b. Intereses personales.
- c. Falta de compañerismo
- d. Ausencia de cultura de pago de las obligaciones contraídas.

8. Actualmente ¿Cuántos trabajadores conforman MASDSAC?

- a. 10-15
- b. 15-20
- c. 20-25
- d. 25-30.
- e. 30 a más

## Guía de entrevista

### **GUÍA DE ENTREVISTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.**

Objetivo: Recoger información de directivos y jefes de área respecto a la situación estratégica y rentabilidad de la empresa MASDSAC.

Instrucciones: Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas.

#### Ítems:

1. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta su empresa?
2. ¿Tiene conocimiento acerca del análisis de los estados financieros?
3. Si la respuesta anterior es positiva ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee?
4. ¿Con qué frecuencia se presentan los análisis financieros de los resultados del negocio?
5. ¿En la empresa realizan análisis de rentabilidad?
6. Si su respuesta anterior es positiva ¿De qué manera poseen, las políticas y procedimientos para realizar análisis y medición de rentabilidad, de los estados financieros en su empresa?
7. ¿Cuál considera es la importancia de medir la rentabilidad en las empresas?

8. ¿Quién utiliza la información obtenida del análisis de la rentabilidad para la toma de decisiones?
9. ¿Cuáles son los motivos que dificultan la aplicación de un sistema para medir la rentabilidad?
10. ¿Quién debe ser la persona idónea que realice el análisis de medición de rentabilidad en las empresas?
11. ¿Tiene conocimiento sobre el sistema Dupont como herramienta para medir la rentabilidad?
12. ¿Con qué frecuencia consideraría oportuno aplicar el sistema Dupont para medir la rentabilidad?
13. ¿Le interesaría un documento que contenga los lineamientos para la medición de la rentabilidad de su empresa, basado en el sistema Dupont?

## Validación de instrumentos

### INFORME DE VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA

**A. TÍTULO DEL PROYECTO:** PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA LA MEJORA DE LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO

**B. AUTOR:** Br. EDGAR BARDALES ZAMORA

**C. INSTRUMENTO:** GUÍA DE ENTREVISTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Omar A. Del Carpio Rodríguez

**PROFESIÓN:** Ingeniero en Industrias Alimentarias UNALM

**GRADOS ACADÉMICOS:** Planeamiento Estratégico Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN

**CENTRO DE LABORES:** Gerente de Prospectiva y Gestión Estratégica – ProjectA

**E. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Congruencia de estructura</b>				<b>X</b>
<b>Amplitud del contenido</b>				<b>X</b>
<b>Coherencia con los objetivos</b>				<b>X</b>
<b>Claridad y precisión</b>				<b>X</b>
<b>Pertinencia</b>				<b>X</b>

Chiclayo, 14 de Noviembre del 2018



---

Omar A. Del Carpio Rodríguez  
DNI N° 41862875

## **INFORME DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA**

**A. TITULO DEL PROYECTO:** PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA LA MEJORA DE LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO

**B. AUTOR:** Br. EDGAR BARDALES ZAMORA

**C. INSTRUMENTO:** ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** Omar A. Del Carpio Rodríguez

**PROFESIÓN:** Ingeniero en Industrias Alimentarias UNALM

**GRADOS ACADÉMICOS:** Planeamiento Estratégico Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN

**CENTRO DE LABORES:** Gerente de Prospectiva y Gestión Estratégica – ProjectA

**E. OPINION DE APLICABILIDAD:**

	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Congruencia de estructura</b>				<b>X</b>
<b>Amplitud del contenido</b>				<b>X</b>
<b>Coherencia con los objetivos</b>				<b>X</b>
<b>Claridad y precisión</b>				<b>X</b>
<b>Pertinencia</b>				<b>X</b>

Chiclayo, 14 de Noviembre del 2018



---

Omar A. Del Carpio Rodríguez  
DNI N° 41862875

## **INFORME DE VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA**

**A. TÍTULO DEL PROYECTO:** PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA LA MEJORA DE LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO

**B. AUTOR:** Br. EDGAR BARDALES ZAMORA

**C. INSTRUMENTO:** GUÍA DE ENTREVISTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** PINTADO DAMIAN, MONICA DEL PILAR

**PROFESIÓN:** COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**GRADOS ACADÉMICOS:** MAESTRIA

**CENTRO DE LABORES:** UCV, USS, USMP.

**E. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

	<b>deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Congruencia de estructura</b>				X
<b>Amplitud del contenido</b>				X
<b>Coherencia con los objetivos</b>				X
<b>Claridad y precisión</b>				X
<b>Pertinencia</b>				X

Chiclayo, 11 de Noviembre del 2018



-----  
**MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIAN**  
DNI N° 42406433

## **INFORME DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA**

**A. TÍTULO DEL PROYECTO:** PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA LA MEJORA DE LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO

**B. AUTOR:** Br. EDGAR BARDALES ZAMORA

**C. INSTRUMENTO:** ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C.

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** PINTADO DAMIAN, MONICA DEL PILAR

**PROFESIÓN:** COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

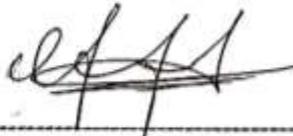
**GRADOS ACADÉMICOS:** MAESTRIA

**CENTRO DE LABORES:** UCV, USS, USMP.

**E. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

	deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
<b>Congruencia de estructura</b>				X
<b>Amplitud del contenido</b>				X
<b>Coherencia con los objetivos</b>				X
<b>Claridad y precisión</b>				X
<b>Pertinencia</b>				X

Chiclayo, 11 de Noviembre del 2018



---

**MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIAN**  
DNI N° 42406433

## Validación de propuesta

### FICHA DE EVALUACIÓN

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** Pintado Damián Mónica del Pilar.

**Título del trabajo de investigación:** Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo.

**Autor:** Edgar Bardales Zamora

**Fecha:** 30 de noviembre del 2018

**a. Pertinencia con la aplicación**

	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>							
	Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de la empresa		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a otras instituciones y población	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>PROPUESTA</b>	X		X		X		X	



-----  
**MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIAN**  
 DNI N° 42406433

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO

Yo, Mónica del Pilar Pintado Damián, identificada con DNI N° 42406433, con Grado Académico de Magister en Administración en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque:

Hago constar que he leído y revisado la propuesta para la mejora de rentabilidad de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C., correspondientes a la Tesis: *“Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo”*, de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Cesar Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye en dos secciones o partes: la primera parte corresponde a la evaluación cuantitativa histórica de Estados Financieros, la misma que comprende los ingresos y egresos de la empresa y la segunda parte corresponde a simulación de resultados a partir de la propuesta de actividades de mejora según el nivel de impacto en los indicadores económicos y financieros.

La propuesta corresponde a la tesis: *“Propuesta estratégica basada en el enfoque DUPONT para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo”*.

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta:			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100%	100%	100%	100%

Chiclayo, 03 de Diciembre del 2018.



---

**MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIAN**  
DNI N° 42406433

## Autorización de la aplicación



Empresa Prestadora de  
Servicios de Residuos Sólidos  
EPS - Rs - Reg. EPMC - 1068-15

Chiclayo, 30 de noviembre del 2018

Quien suscribe, Roosevelt Joespey Quiroz Tantaleán identificado con DNI 42579772 a cargo de la Sub Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C.

### AUTORIZA

Al Sr. Edgar Bardales Zamora egresado del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo de Chiclayo, identificado con DNI N° 16772915; proceder con la aplicación de la PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO.

Se extiende la presente autorización para los fines académicos del interesado.

Atte,

Sr. Roosevelt Quiroz Tantaleán  
MASDSAC

## Constancia de aplicación



Empresa Prestadora de  
Servicios de Residuos Sólidos  
EPS - Rs - Reg. EPMC - 1068-15

Chiclayo, 08 de diciembre del 2018

Quien suscribe, Roosevelt Joossepy Quiroz Tantaleán identificado con DNI 42579772 a cargo de la Sub Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C.

### HACE CONSTAR

Que el Sr. Edgar Bardales Zamora egresado del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo de Chiclayo, identificado con DNI N° 16772915; ha aplicado la PROPUESTA ESTRATÉGICA BASADA EN EL ENFOQUE DUPONT PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA MAESTRÍA EN SERVICIOS DILIGENTES S.A.C. DE CHICLAYO y alcanzado un listado de propuestas que serán evaluadas e implementadas en los tiempos sugeridos por el mencionado profesional.

Se extiende la presente constancia para los fines académicos del interesado.

Atte,

Sr. Roosevelt Quiroz Tantaleán  
MASDSAC