

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



**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN FINANCIERA FRENTE A LA
GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU EFECTO EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL
NORTE CHICLAYO S.A., PERÍODOS 2015-2016**

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

AUTORA

MAYRA SUSAN ALVARADO MONTENEGRO

ASESORA

Mgtr. NORA ALICIA MECHATO TELLO

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

A Dios, por salud, por la vida y por bendecirme con una
hija que me acompaña y motiva dándome su amor
incondicional, dándome fortaleza para seguir adelante
como mi soporte y compañía durante todo el periodo de
estudio.

A mis padres, por ser el apoyo incondicional en
todo lo que soy, que con sus consejos, paciencia y
comprensión me han ayudado a lo largo de la
vida universitaria.

Agradecimiento

A Dios por protegerme durante todo el camino y darme las fuerzas necesarias para superar las dificultades por formarme como persona.

A la universidad por formarme como profesional y enseñarme siempre el camino hacia mis objetivos.

A mis padres que con su demostración me han enseñado a no desfallecer pese a los obstáculos a no rendirme y perseverar frente a las dificultades.

A mi hija que con su ayuda me dio el empuje para salir adelante a pesar a pesar de todos los obstáculos.

A la Mgtr. C.P.C Nora Alicia Mechato Tello, asesora de tesis, por su apoyo incondicional, constante, por guiarme y apoyarme.

A la profesora Mgtr. C.P.C Flor Beltrán Portilla por su tiempo, paciencia y colaboración para la culminación de la investigación.

Resumen

La gestión empresarial busca mejorar la competitividad mediante la correcta planificación, organización, dirección y control; la gestión financiera tiene por objetivo maximizar el patrimonio mediante el incremento de recursos con manejo y aplicación adecuados que permitan tomar decisiones acertadas a corto, mediano y largo plazo. La investigación fue de tipo descriptiva, metodología teórica - deductiva, se aplicó la técnica de entrevista a los gerentes de Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos, Procesos y Riesgos y Servicios Generales y con la ayuda del análisis documental se hizo un cotejo con lo que contaba la empresa. De acuerdo a la gestión financiera tuvo una incidencia frente a la gestión empresarial, identificando desconocimiento de herramientas financieras, la empresa tuvo una ineficiente gestión financiera, por la que la liquidez no fue administrada correctamente, la utilidad del año 2016 disminuyó respecto al 2015; en la gestión empresarial se evidenció que en la etapa de planificación hizo falta mayor seguimiento a los proyectos y análisis FODA, en la organización hubo incumplimiento del MOF y desactualización en el organigrama, durante la dirección se identificaron incidencias en el presupuesto, mientras que en la etapa de control existió un incumplimiento de los parámetros e indicadores. Se concluye que la constructora tiene una ineficiente gestión financiera lo cual se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad.

Palabras clave: Gestión financiera, gestión empresarial, rentabilidad, empresa constructora.

Abstract

Business management aims to improve competitiveness through proper planning, organization, direction and control; The purpose of financial management is to maximize equity by increasing resources with adequate management and application that allow for accurate decisions in the short, medium and long term. The research was descriptive, theoretical - deductive methodology, the interview technique was applied to the managers of Accounting, Finance and Treasury, Human Resources, Processes and Risks and General Services and with the help of the documentary analysis a comparison was made with that the company counted. According to the financial management, it had an impact on business management, identifying ignorance of financial tools, the company had an inefficient financial management, for which the liquidity was not managed correctly, the profit of 2016 decreased compared to 2015; in the business management it was evidenced that in the planning stage there was a need for greater follow-up of the projects and SWOT analysis, in the organization there was a breach of the MOF and outdated in the organization chart, during the direction there were identified incidents in the budget, while in the management control stage there was a breach of the parameters and indicators. It is concluded that the construction company has an inefficient financial management which is reflected in the profitability indicators.

Keywords: Financial management, business management, profitability, Construction Company.

Índice

I. Introducción	12
II. Marco teórico	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teórico científicas	16
2.2.1. Gestión financiera.....	16
2.2.1.1. Organización Financiera.....	20
2.2.1.2. Planificación Financiera	20
2.2.1.3. Dirección Financiera	21
2.2.1.4. Control Financiero.....	21
2.2.1.5. Estados Financieros.....	22
2.2.1.6. Análisis vertical y horizontal.....	23
2.2.1.7. Razones financieras.....	24
2.2.2. Gestión empresarial.....	29
2.2.2.1. Definición.....	29
2.2.2.2. Planificación.....	30
2.2.2.3. Organización	35
2.2.2.4. Dirección	38
2.2.2.5. Control.....	41
2.2.3. Rentabilidad	43
III. Metodología	48
3.1. Tipo y nivel investigación	48
3.2. Diseño de Investigación	48
3.3. Población, muestra y muestreo.....	48
3.3.1. Población.....	48
3.3.2. Muestra.....	48
3.4. Criterios de selección	48
3.5. Operacionalización de variables.....	49
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
3.6.1. Técnicas.....	51
3.6.2. Instrumentos	51
3.7. Procedimientos	51
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	51

3.9.	Matriz de consistencia	53
3.10.	Consideraciones éticas	55
IV.	Resultados y discusión.....	56
4.1.	Descripción de la empresa	56
4.2.	Análisis de la Gestión Financiera	59
4.2.1.	Planificación Financiera	59
4.2.2.	Dirección Financiera	60
4.2.3.	Organización Financiera.....	60
4.2.4.	Control Financiera	60
4.2.5.	Estado de Situación Financiera.....	61
4.2.5.1.	Análisis Vertical	62
4.2.5.2.	Análisis Horizontal	63
4.2.6.	Estado de Resultados en los años 2015 – 2016.....	63
4.2.6.1.	Análisis Vertical	64
4.2.6.2.	Análisis Horizontal	65
4.2.7.	Indicadores financieros.....	66
4.3.	Evaluación de la Gestión Empresarial, periodos 2015 – 2016.....	68
4.4.	Determinar la incidencia de la Gestión Financiera y la Rentabilidad, periodos 2015 – 2016.....	85
4.4.1.	Ratios de liquidez	85
4.4.2.	Ratios de gestión	86
4.4.3.	Ratios de solvencia	86
4.4.4.	Ratios de rentabilidad	87
V.	Conclusiones	93
VI.	Recomendaciones	94
VII.	Lista de Referencias	95
	ANEXO N° 1: Guía de entrevista	98
	ANEXO N° 2: Guía de entrevista	99
	ANEXO N° 3: Guía documental.....	100
	ANEXO N° 4: Estado de Situación Financiera 2015-2016.....	101
	ANEXO N° 5: Estado de Resultados 2015 - 2016.....	102

ANEXO N° 5: Estado de Situación Financiera – Análisis Vertical y Análisis Horizontal	103
ANEXO N° 6: Estado de Resultados – Análisis Vertical y Análisis Horizontal	105
ANEXO N° 7: Evaluación de ratios	107
ANEXO N° 8: Políticas de la Empresa	109
ANEXO N° 9: Organigramas de la empresa	112
ANEXO N° 10: Manual de Organización de la empresa	117
ANEXO N° 11: Diagramas de Flujo	136
ANEXO N° 12: Presupuestos de Proyecto	144
ANEXO N° 13: Medidas de Control	145
ANEXO N° 14: Flujo de Caja Proyectado	147
ANEXO N° 15: Para hallar el WACC	148
ANEXO N° 16: Calculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	153
ANEXO N° 17: Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)	154
ANEXO N° 18: Estudio de Mercado	155
ANEXO N° 19: Caída del dólar	160

Índice De Tablas

Tabla 1: Regla de decisión para el EVA	47
Tabla 2: Operacionalización de variables	50
Tabla 3: Matriz de Consistencia.....	53
Tabla 4: Distribución en las provincias de Lambayeque	58
Tabla 5: Distribución NSE	58
Tabla 6: Gestión Financiera.....	61
Tabla 7: Indicadores financieros 2015 - 2016.....	66
Tabla 8: Evaluación de Factores Externos	69
Tabla 9: Evaluación de Factores Internos.....	70
Tabla 10: FODA cruzado	72
Tabla 11: Cumplimiento en etapa de planificación	74
Tabla 12: Incidencia sobre la etapa de Planificación	74
Tabla 13: Cumplimiento en etapa de organización	77
Tabla 14: Incidencia sobre la etapa de Organización.....	77
Tabla 15: Cumplimiento en etapa de dirección	78
Tabla 16: Incidencia sobre la etapa de Dirección	78
Tabla 17: Cumplimiento en entrega de reportes.....	79
Tabla 18: Método de control económico de un proyecto	80
Tabla 19: Método de control económico de Caja Chica	80
Tabla 20: Cumplimiento en etapa de control	81
Tabla 21: Incidencia sobre la etapa de control.....	82
Tabla 22: Incidencia e la Gestión Empresarial - Medidas Correctivas:	83
Tabla 23: Incidencia de la Gestión Empresarial - Causas	84
Tabla 24: Ratios Financieros 2015 -2016	85
Tabla 25: Efecto de la Rentabilidad	88
Tabla 26: Determinación del WACC	88
Tabla 27: Rentabilidad Operativa	89
Tabla 28: Variación del EVA.....	89
Tabla 29: Incidencia Financiera	90
Tabla 30: Estado de Situación Financiera 2015 - 2016	101
Tabla 31: Estado de Resultados Integrales 2015 - 2016	102
Tabla 32: Estado de Situación Financiera - Análisis Vertical, 2015 - 2016	103
Tabla 33: Estado de Situación Financiera - Análisis Horizontal, 2015 - 2016.....	104
Tabla 34: Estado de Resultados - Análisis Vertical, 2015 - 2016.....	105
Tabla 35: Estado de Resultados - Análisis Horizontal, 2015 - 2016.....	106
Tabla 36. Evaluación de los Ratios de liquidez 2015 - 2016	107
Tabla 37: Evaluación de los Ratios de Gestión 2015 – 2016.....	107
Tabla 38: Evaluación de los Ratios de Solvencia 2015 - 2016	108
Tabla 39: Evaluación de los Ratios de Rentabilidad 2015 - 2016.....	108
Tabla 40: Descripción del puesto de Contador General	118
Tabla 41: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Contabilidad	119
Tabla 42: Descripción del puesto Jefe de Tesorería y Finanzas	120
Tabla 43: Descripción del puesto de Asistente de Tesorería	122
Tabla 44: Descripción del puesto Asistente de Cobranzas	124
Tabla 45: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Finanzas y Tesorería	125
Tabla 46: Descripción del puesto Jefe de Recursos Humanos	126

Tabla 47: Aplicación de instrumentos para funciones el Área de Recursos Humanos	128
Tabla 48: Descripción del puesto Coordinador de Servicios Generales	129
Tabla 49: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Servicios Generales	131
Tabla 50: Descripción del puesto Analista de Procesos	132
Tabla 51: Analista de Riesgos	133
Tabla 52: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Procesos y riesgos.....	135
Tabla 53: Datos de Proyecto Guimarey, años 2015 - 2016.....	144
Tabla 54: Datos del Proyecto Piscoya, años 2015 - 2016.....	144
Tabla 55: Flujo de Caja Proyectado, 2015 - 2018.....	147
Tabla 56: Datos para la Tasa de Rentabilidad (R_f)	148
Tabla 57: Datos para Beta (B)	149
Tabla 58: Datos para α USA	150
Tabla 59: Datos para Riesgo País (R_p)	151
Tabla 60: Datos para la Tasa de Rentabilidad que exige el mercado (R_m)	152
Tabla 61: Calculo del WACC.....	153
Tabla 62: Tipo de cambio 2015 - 2016.....	160
Tabla 63: Tipo de cambio 2015 - 2016.....	160

Índice de figuras

<i>Figura N° 1:</i> Aspectos relacionados a la gestión financiera.....	19
<i>Figura N° 2:</i> Organigrama con áreas funcionales o básicas	36
<i>Figura N° 3:</i> FODA	59
<i>Figura N° 4:</i> Análisis vertical - Estado de Situación Financiera	62
<i>Figura N° 5:</i> Análisis horizontal - Estado de Situación Financiera	63
<i>Figura N° 6:</i> Análisis vertical del Estado de Resultados	64
<i>Figura N° 7:</i> Análisis horizontal - Estado de Resultados	65
<i>Figura N° 9:</i> Organigrama – Gerencia de Administración y finanzas	112
<i>Figura N° 10:</i> Organigrama – Contabilidad	112
<i>Figura N° 11:</i> Organigrama – Finanzas y Tesorería.....	113
<i>Figura N° 12:</i> Organigrama – Recursos Humanos	114
<i>Figura N° 13:</i> Organigrama – Servicios Generales	115
<i>Figura N° 14:</i> Organigrama – Procesos y Riesgos	115
<i>Figura N° 15:</i> Gestión de Bancos y Cuentas Corrientes.....	136
<i>Figura N° 16:</i> Administración de Caja Chica.....	137
<i>Figura N° 17:</i> Auto arqueo de Caja Chica Central	138
<i>Figura N° 18:</i> Pago de oficina.....	139
<i>Figura N° 19:</i> Asistencia personal: Registro de Asistencia.....	140
<i>Figura N° 20:</i> Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto - I.	141
<i>Figura N° 21:</i> Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto - II.	142
<i>Figura N° 22:</i> Margen de Utilidad de Operación de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014.....	155
<i>Figura N° 23:</i> Rentabilidad económica de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014	155
<i>Figura N° 24:</i> Rentabilidad financiera de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014	156
<i>Figura N° 25:</i> Razón Corriente de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014.....	156
<i>Figura N° 26:</i> Prueba Ácida de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014	157
<i>Figura N° 27:</i> Rotación de Activos de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014 ...	157

I. Introducción

Hoy en día, el mundo va evolucionando y es así como en las empresas se incrementan los problemas económicos, empresariales y financieros, en el transcurso del día a día, este fenómeno requiere de estrategias que ayuden al desarrollo económico del crecimiento de éstas. Es por ello que sufren diferentes cambios, esto debido a la falta de una gestión financiera que analice los puntos débiles de la empresa y evite su vulnerabilidad frente a imprevistos o a un entorno competitivo. En consecuencia, es imprescindible tener una buena gestión financiera y gestión empresarial, ya que permitirá administrar bien sus recursos para generar rentabilidad.

A nivel nacional existen muchas empresas con problemas de proyectos inmobiliarios que satisfagan o adapten al sector empresarial en el tema de construcción, esto va a depender del mercado al cual esté expuesto.

La empresa Constructora del Norte, en la etapa de preventa (casa piloto y departamento piloto), identificó que las realidades socioeconómicas del Departamento de Lambayeque eran diferentes, a raíz de ello se presentaron diversos problemas tanto en la parte económica como financiera, esto debido a que no existe una planificación financiera, causando un desequilibrio en la empresa por falta de toma de decisiones. Así mismo, existe una falta de planificación, organización, control, dirección y administración lo cual está generando una baja rentabilidad al no utilizar bien los recursos de la empresa y esto puede llevar a la quiebra o a un cierre.

Es por este motivo que surge la incógnita de investigar ¿cómo incide la Gestión Financiera en la mejora de la Gestión Empresarial y cuál es el efecto en la rentabilidad de la empresa Constructora Gerencia del Norte Chiclayo S.A. durante los períodos 2015 – 2016?

La Gestión financiera tiene como finalidad “la maximización del patrimonio de la empresa, a través de la obtención de recursos financieros por aportación de capital, de créditos, así como: administración eficiente del capital de trabajo, de las inversiones y de resultados que permitan tomar decisiones eficientes a corto, mediano y largo plazo” (Córdova M. , 2007). “Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores” (Flores S. , 2002).

Mediante la rentabilidad puede lograrse una visión amplia de todos los factores que inciden, favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa (Forero, Bohórquez, & Lozano, 2008).

Se inició la investigación con la descripción de la empresa constructora del Norte Chiclayo S.A., mediante la información documental entregada por la empresa y los datos recolectados de la entrevista realizada al Administrador y Contador General; luego se analizó la Gestión Financiera durante los períodos 2015 y 2016 mediante el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y de resultados, así como el cálculo de ratios de gestión, liquidez y solvencia; se evaluó la Gestión Empresarial de la empresa para lo que se analizó a fondo las políticas, instrumentos de gestión y control que fueron recolectados mediante el análisis documental y entrevistas a fin de determinar el cumplimiento de los instrumentos de gestión existentes; y luego se diagnosticó la incidencia de la Gestión Financiera y la rentabilidad de la empresa, se analizaron los índices de rentabilidad comparando con los índices del sector para su diagnóstico financiero global.

Se incluyeron los capítulos a desarrollar sean estos: en el primer capítulo, la introducción; en el segundo capítulo abarcan los antecedentes y bases teóricas, mientras que en el tercer capítulo denominado diseño metodológico considera tipo, diseño, técnicas, población y muestra. Continúa con el capítulo cuarto resultados y en el capítulo quinto la discusión para finalmente terminar en conclusión y desarrollo.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Flores (2015). En la Tesis de Maestría titulada: “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa.

Analiza que el proceso Administrativo y la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL se han ejecutado de manera parcial y sin las funciones correctas del proceso administrativo. Para el desarrollo realiza un diagnóstico en cuanto a los procesos administrativos y a la gestión de la empresa, encontrando que la gestión de la empresa está restringida por los pobres conocimientos de los funcionarios de los órganos directivos que trabajan de forma empírica, es decir, en base a su experiencia y al poco compromiso de algunos de ellos, por lo que no se efectúa con el desempeño de una buena Gestión Administrativa.

Comentario:

El proceso administrativo de la empresa no cumple con el desempeño de sus funciones administrativas frente a la gestión financiera, gestión empresarial y esto está llevando en efecto a su rentabilidad, es por ello que muchas empresas tienen problemas demostrando deficiencias en sus operaciones y por lo cual se realizó un diagnóstico para la mejora de la eficiencia en el uso de sus recursos.

Moyolema, M. (2011). En la tesis de pregrado titulada: “La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010””, de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Ecuador.

La empresa hoy por hoy no cuenta con una adecuada gestión financiera lo cual está en función de una baja rentabilidad por lo que no existen estrategias adecuadas para respaldarse, por otro lado no tienen un asesor técnico, falta de capacitación al personal, estados financieros atrasados y esto conlleva a un desequilibrio en la cooperativa por lo que han propuesto llevar a cabo un plan financiero que ayude a mejorar la organización.

Comentario:

La cooperativa necesita un plan financiero lo cual tendrá una mejor organización, planificación, control, dirección y administración que permitirá incrementar ingresos y medir

el exceso de gastos para facilitar la evaluación de la empresa por lo que ahora no tiene un equilibrio en la parte económica, financiera y empresarial.

Gonzales, J. (2014). En la tesis de pregrado titulada: “Gestión empresarial y la competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N°28015 en el Distrito de la Victoria” de la Universidad San Martín de Porres, Lima: Perú.

Concluye que la gran mayoría de las empresas tienen un incompleto o inexistente planeamiento empresarial, lo que influye negativamente en el mercado local y extranjero, muchas empresas no cuentan con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades y atender grandes pedidos, desperdiciando la posibilidad de asociarse con otras sociedades.

Comentario:

El sector textil ha incrementado económicamente y genera fuentes de financiamiento para las MYPES en especial para las pequeñas empresas; dando oportunidad a las personas independientes y es por ello que la gestión empresarial busca optimizar la producción y capacidad de negocios o sociedades dando así una herramienta de gestión y control frente a otros competidores.

Alarcón, G. & Rosales, I. (2015). En la tesis de pregrado titulada: “Evaluación de la Gestión Económica – Financiera y su implicancia en la rentabilidad de la empresa “Panificación Arte Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2014”, de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo: Perú

Con el objetivo de evaluar la gestión económica financiera, propone estrategias y alternativas que mejoren su nivel de rentabilidad y su desempeño empresarial. Mediante este estudio se pudo concluir que en el año 2014 el activo corriente figuró más del 90% siendo mayor a los pasivos, mediante el análisis de la rentabilidad a través del flujo de caja histórico se observó que la TIR es mínima a la tasa promedio de descuento que ha utilizado en la empresa.

Comentario:

Si una empresa presenta problemas al evaluar la gestión económica financiera influye notablemente en la rentabilidad identificando dificultades al determinar la liquidez y la

solvencia de la misma como producto de malas decisiones económicas y financieras por lo que se evaluó realizando una planificación financiera.

Mediante el análisis de los resultados, se le recomendó a la sociedad suministrar capital para reformar las fuentes internas de financiamiento, evaluar tasas de interés para negociar los pasivos e implementar políticas de cobranza y de pagos. A través del análisis vertical y horizontal se identificaron puntos a tomar en cuenta con respecto a la rentabilidad de la sociedad y la gestión de la misma

Cornejo, Y. & Escribano, A. (2014). En la tesis de grado titulada: “Gestión Financiera y su influencia en la rentabilidad de Agrobanco, Chiclayo 2014” de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel: Perú.

Concluye que la empresa Agrobanco - Agencia Chiclayo, cuenta con un solo contador, en la sede principal, lo cual genera dificultades al tomar decisiones para incrementar la rentabilidad, debido a la demora en la disponibilidad de la información contable.

Comentario:

La empresa se encuentra con ciertas dificultades, pero gracias a una planificación esta ha podido sobresalir con todos los percances obtenidos entre los años 2012 – 2013 pues se sabe que existen deficiencias en este procedimiento, ya que el área de crédito se basa únicamente en la información que los analistas comerciales proporcionan y no utilizan un mejor filtro para el otorgamiento de los créditos. Y esto ha podido determinar que no hay las suficientes herramientas que sirven para poder cumplir de manera correcta las metas empresariales a través de la obtención de una mayor rentabilidad.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gestión financiera

Es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio, los bienes de propiedad de terceros en poder de la empresa y ciertas contingencias, siendo esta información de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores (Flores S. , 2002). En este sentido, Córdoba (2007) sostiene que la gestión financiera es una fase de la administración general o una forma de economía aplicada,

que tiene por objetivo maximizar el patrimonio mediante el incremento de recursos financieros por aportación de capital, obtención de créditos, con manejo y aplicación adecuados, así como la administración eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados que permitan tomar decisiones acertadas a corto, mediano y largo plazo” (Córdova M. , 2007).

Según Goxéns, (2000), manifiesta que “la gestión financiera de la empresa abarca la programación, control y regulación de los flujos dinerarios, que se manifiesta en dos sentidos” (Goxens Duch, 2000):

- Un flujo de dinero que sale de la empresa con el fin de cumplir con el pago de las adquisiciones de bienes y servicios de toda índole.
- Otro flujo de sentido contrario que está constituido por el cobro de las ventas y demás prestaciones de servicios al exterior y los procedentes de distintas fuentes de financiación: aportaciones de los accionistas o socios, entregas de prestamistas, etc.

Dos son las funciones básicas de la gestión financiera: el estudio y control de movimientos de Tesorería y la gestión de los recursos financieros. Esta gestión informa, por una parte, la colocación o inversión de los sobrantes, y la obtención de recursos para mantener el ritmo normal de pagos, o equilibrio financiero. La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

“Es por estos motivos que la gestión financiera no se puede entender de una forma separada a la gestión empresarial, ya que la estabilidad financiera es el soporte que garantiza el alcance de los objetivos empresariales. De tal forma que la gestión financiera involucra los ingresos y egresos que corresponden al manejo racional del dinero y en consecuencia a la rentabilidad” (Montoya, 2013).

a. La maximización de beneficios como criterio de decisión:

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente del capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiero. El criterio de maximización

del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones de inversión, financiación y dividendos de una empresa, ya que resulta vago, ambiguo e ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero.

b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

El valor de una corriente de flujos de efectivo con el criterio de maximización de la riqueza, se calcula descontando al presente cada uno de sus elementos a una ratio que refleja el tiempo y el riesgo. En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas, esto pone de manifiesto que la gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos primordialmente en la creación de valor para los propietarios.

De esta manera, se puede sintetizar la variable Gestión Financiera con las siguientes relaciones:

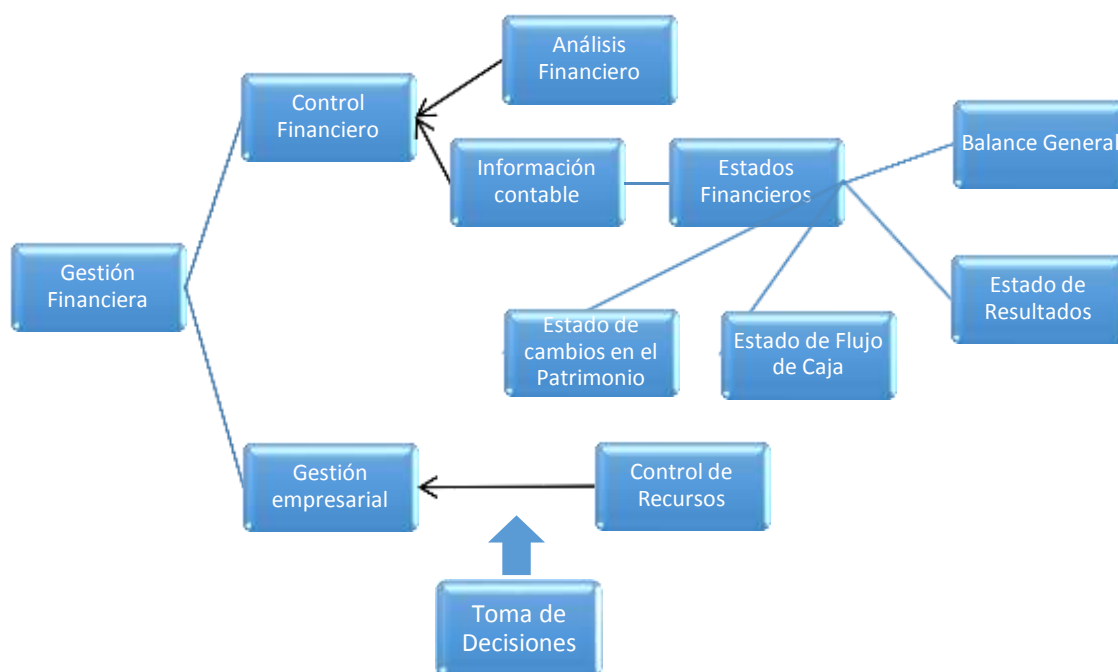


Figura N° 1: Aspectos relacionados a la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia.

“La gestión financiera es vital para todo tipo de organización, se encarga de manejar el efectivo, es decir de garantizar la liquidez, con el fin de poder afrontar el pago de deudas con los proveedores, por ello debe tratar de conseguir recursos necesarios cuando son insuficientes. Conlleva a la realización de objetivos dentro de la empresa para la gestión de tesorería” (Flores J. , 2001):

- a. Tener liquidez ociosa cero.
- b. Evitar costo de oportunidad por esa liquidez ociosa.
- c. Optimizar los gastos financieros.
- d. Cálculo, medida, cobertura o gestión de los riesgos de tipo de interés y de tipo de cambio.
- e. Analizar y tomar decisiones pertinentes respecto a las diferencias habidas entre la tesorería prevista y la tesorería real.
- f. Elaborar un flujo de caja, con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa.

“La financiación interna no siempre es suficiente para la cobertura de necesidades financieras, por ello se suele recurrir al mercado o a los socios para aumentar el capital o a sus acreedores para contraer endeudamiento” (Stanley, 2001).

2.2.1.1. Organización Financiera

La organización financiera plantea un análisis de la parte operacional de las finanzas, a través de ello considera los objetivos que persiguen las cifras. Al hablar de organización financiera se hace referencia a la formación de los departamentos o unidades (departamentalización), la asignación de autoridad y responsabilidad (línea de autoridad) las características que conforman el personal de la organización (cultura organizacional) y el objetivo que se persigue al diseñar la estructura (propósito de la organización)".

Por su parte, Gitman (2007) define "la organización financiera como el proceso de ordenar y distribuir las actividades, el trabajo, la autoridad y los recursos entre los integrantes de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por función, por producto o en forma de matriz".

A su vez, Burbano (2005) considera que "la organización financiera como la asignación eficaz de los recursos humanos, económicos y financieros para el logro pleno de los propósitos empresariales. Para asignar la elaboración del presupuesto en el tiempo establecido y garantizar la participación de los diferentes niveles organizacionales, deben definirse las actividades para asignar a los participantes, así como precisar normas aplicables al flujo de información, secuencia a seguir y coordinación".

2.2.1.2. Planificación Financiera

"La planificación financiera es una parte importante en las operaciones de la organización, debido a que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de esta con el fin de lograr sus objetivos. Además, señala que el proceso de planificación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos" (Gitman, 2007).

De igual manera, Burbano (2005) señala que "cuando se hace la planificación financiera se debe considerar todas las actividades que vayan a ser realizadas en el futuro, se integran las políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones, se fijan estándares en cuanto a la actuación futura, se concretan las actividades y se compromete al personal con las ventas. El presupuesto es una

herramienta de planificación financiera, en él se determina si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades”.

En este sentido, Gitman (2007) establece que “la planificación financiera identifica la manera en la que se van a alcanzar las metas financieras, lo cual requiere que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización”.

2.2.1.3. Dirección Financiera

En este sentido, Burbano (2005) señala que “la dirección financiera juega un papel fundamental para el éxito financiero de cualquier empresa, ya que contempla el análisis y planificación financiera para determinar la cantidad correcta de fondos que deban emplearse en la empresa, de esta manera se toman las decisiones financieras que permitan hacer una asignatura eficiente de fondos, además de obtener fondos en las condiciones más favorables, es decir, determinar la composición del pasivo. Incluye, además, la gestión de recursos financieros y la gestión de riesgo para proteger los activos”.

Por lo tanto, Burbano (2005) considera que “la dirección financiera es guiar la acción de los subordinados según los planes estratégicos que están de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado. Para Benavides (2004), ésta constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas”.

“Esta etapa del proceso administrativo implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los fines de la empresa, exige el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos” (Benavides, 2004).

2.2.1.4. Control Financiero

“Las empresas se basan en dos estados financieros básicos. Estado de resultados y estado de ganancias y pérdidas, que proporcionan la información para determinar cómo está el estado de la empresa. El control financiero es el estudio y análisis de los resultados de una empresa con respecto a los objetivos de los planes y programas a corto plazo, mediano y largo término. De igual forma, el proceso se encarga de evaluar el

comportamiento financiero real, compararlo con los objetivos financieros y actuar sobre la diferencia, la varianza contable” (Bateman & Snell, 2005).

“Constituye la fase de la ejecución, en la que se implantan los planes financieros, trata también el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los existentes, debido a cambios imprevistos. El control financiero es aquel que proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran” (Munch & García, 2003).

Asimismo, Fernández (2005) señala que “el control financiero corresponde primordialmente a la alta dirección, su implantación debe ser en función del plan estratégico general”.

2.2.1.5. Estados Financieros

Una empresa debe preparar diferentes estados financieros que constituyen el principal propósito de la contabilidad financiera y se definen como la síntesis del proceso financiero. Dichos estados se realizan con el propósito de conocer la situación financiera y los resultados económicos producto de las actividades de la empresa en un periodo determinado. Los componentes de los Estados Financieros son los siguientes:

- a. Estado de Situación Financiera: También es llamado estado de posición financiera o balance general, debido a que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones, los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable (Román Fuentes, 2017).
- b. Estado de resultados integrales: Según Román, J. (2017), “muestra el estado de información relativa al resultado de las operaciones en un periodo y, por ende, los ingresos, gastos, la utilidad (pérdidas) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el período”.
- c. Estado de cambios en el patrimonio neto: Muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores. También

muestra por separado el patrimonio de una empresa y la diferencia entre el capital contable y el capital social, determinando la diferencia entre el activo y el pasivo total incluyendo los aportes de los socios en el pasivo.

- d. Estado de flujo de efectivo: Exige un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa, ya que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para tal efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas al estado de situación financiera que inciden en el efectivo.

Los estados financieros suministran información acerca de los siguientes elementos de la empresa: activos, pasivos, patrimonio neto, gastos e ingresos, en los que incluyen las pérdidas y ganancias; además de otros cambios en el patrimonio neto y flujos de efectivo. La información de las notas permite a las empresas estimar los flujos de efectivo futuros.

2.2.1.6. Análisis vertical y horizontal

“Consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos, observando los cambios presentados”. (Gomez, 2001).

- a. Método de análisis vertical:

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

- Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.
- Procedimiento de razones simples: Tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además

de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

b. Método de análisis horizontal:

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Mediante él se concluye si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención.

“Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones. Se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos, quiere decir de diferentes años y se examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo ya establecido para su análisis”. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2016).

2.2.1.7. Razones financieras

Según la revista Actualidad Empresarial (2015), “los indicadores financieros se calculan en base a diversas cuentas proporcionadas por los Estados Financieros, entre los que tenemos”:

a. Ratios de liquidez:

“Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (Actualidad Empresarial, 2015). Por su parte, Domínguez (2005) señala que “un indicador de gestión es un indicador de control que sirve para conocer en que partes se presentan algunas dificultades y en donde deben hacerse las correcciones que permitan mejorar. Por tanto, el indicador de gestión se constituye en una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Tenemos en este grupo las siguientes ratios”:

- Ratio de liquidez general o razón corriente: “Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo” (INCP, 2012).

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$$

Indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo. Señalan la cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor plazo de vencimiento o de mayor exigibilidad.

- Ratio de Prueba ácida: “Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios” (INCP, 2012).

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente-existencias-gastos pag. por anti.}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$$

“Representa una medida más estricta de la disponibilidad financiera de corto plazo de la empresa” (Actualidad Empresarial, 2015).

- Ratio de Liquidez absoluta: “Es un indicador que mide la liquidez más inmediata, pues responde ante obligaciones de corto plazo con su efectivo y depósitos bancarios” (INCP, 2012).

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Efectivo y Equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$$

b. Ratios de Gestión:

“Indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas” (Actualidad Empresarial, 2015). Tenemos en este grupo las siguientes ratios:

- Rotación de Activo: “Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos. Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto”. (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Razón de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar: “Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo”. (INCP, 2012).

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

“Es un indicador de eficiencia que muestra la forma cómo se está recuperando la cartera, de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa”. (Actualidad Empresarial, 2015).

- Rotación de Cuentas por Pagar: “Esta ratio expresa la forma cómo se está manejando el crédito con los proveedores” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

- Rotación de Inventario: “Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del capital de trabajo” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

c. Ratios de Solvencia:

“Miden el grado de cumplimiento de los objetivos, es decir el logro de los resultados propuestos” (INCP, 2012). “La solvencia viene dada por la capacidad

que tiene una empresa para hacer frente a sus deudas con sus recursos en el largo plazo” (Actualidad Empresarial, 2015).

- Ratio de Endeudamiento Activo Total: “La cobertura del activo no corriente es un indicador que, desde el punto de vista del acreedor ayuda a evaluar el riesgo que se corre en el otorgamiento del crédito. Muestra las veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos fijos de la empresa. Indica en qué proporción los recursos propios están financiando los activos no corrientes de la empresa” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Cobertura de endeudamiento Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- Ratio de Endeudamiento patrimonial: “La cobertura del activo no corriente es un indicador que, desde el punto de vista del acreedor ayuda a evaluar el riesgo que se corre en el otorgamiento del crédito. Muestra las veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos fijos de la empresa. Indica en qué proporción los recursos propios están financiando los activos no corrientes de la empresa” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Cobertura de endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

- Ratio de Endeudamiento Patrimonio a Largo Plazo: “La cobertura del activo no corriente es un indicador que, desde el punto de vista del acreedor ayuda a evaluar el riesgo que se corre en el otorgamiento del crédito. Muestra las veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos fijos de la empresa. Indica en qué proporción los recursos propios están financiando los activos no corrientes de la empresa, lo cual les sugiere un mayor o menor nivel de riesgo” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Cobertura de activo no corriente} = \frac{\text{Pasivo de largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

d. Ratios de Rentabilidad:

Según Ortega, (2008), sostiene que “el beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa menos todos los costes no financieros. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

Asimismo, Sierra, G. (2008) señala que, “la rentabilidad desempeña un papel central en el análisis financiero. Debido a que es el área de mayor interés para aquellos agentes que participan en los resultados, y por el otro, a que la cifra prevista de beneficios es uno de los componentes principales de los fondos que se espera que se generen en el futuro, dato básico para evaluar la liquidez y solvencia”.

- Rentabilidad de Activo Total (ROA): “El ROA es un indicador de rentabilidad que muestra el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedio de la empresa, pues compara el nivel de utilidad obtenido por esta en el ejercicio contra los activos promedio de la empresa en los dos últimos periodos. Dicho de otra manera, muestra que tan rentable es la empresa con respecto a sus activos” (Contadores y Empresas, 2012).

“Este indicador mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento”. (Actualidad Empresarial, 2015)

$$\text{Rentabilidad del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}} \times (1 - 30\%)$$

- Rentabilidad sobre capitales propios (ROE): “El ROE es un indicador de rentabilidad que muestra el nivel de eficiencia con el cual se han manejado los recursos propios que componen el patrimonio de la empresa, pues compara el nivel de utilidad obtenido por la empresa en el ejercicio contra el

patrimonio promedio de esta en los dos últimos periodos. Dicho de otra manera, muestra que tan rentable es la empresa con respecto a su patrimonio o capital” (Contadores y Empresas, 2012).

“Es la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa. Conocida también como rentabilidad financiera, para los accionistas es el indicador más importante, pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Rentabilidad sobre Capitales Propios} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

- Margen Utilidad Operativa: “Es la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa. Conocida también como rentabilidad financiera, para los accionistas es el indicador más importante, pues les revela cómo será retribuida su aporte de capital” (Actualidad Empresarial, 2015).

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.2.2. Gestión empresarial

2.2.2.1. Definición

Según León, C. & otros (2007), manifiesta que la gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto, la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que

la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

2.2.2.2. Planificación

Según Hernández, S & Pulido, A (2011), es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas.

El objetivo de la planeación de una empresa es fincar su desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores. La planeación estructural debe permitir que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa a las funciones que generan mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio.

a. Principios de la planeación

- Principio de planeación.
- Principios de los hechos.
- Principio de homogeneidad o estandarización.
- Principio de prioridad de los factores externos sobre los internos.
- Principio de alineamiento.
- Principio de primacía y transitividad.

b. Premisas de la planeación

Las premisas son suposiciones fundamentadas en información y conocimiento que permiten hacer predicciones y cálculos en los escenarios de los planes estratégicos de las diferentes áreas: financiera, producción, mercadotecnia y factor humano, y por ende del plan general o rector. Las premisas se clasifican de la siguiente forma:

- Premisas externas: se refieren al contexto económico, financiero, tecnológico, crecimiento histórico del mercado y participación de la empresa en él.

- Premisas internas: están relacionadas con la estrategia de la empresa y su visión de lo que desea ser en el futuro, su crecimiento, sus inversiones, la tasa interna de retorno (TIR) estimada, los costos, los precios de venta, el volumen de operaciones, también la tecnología que utilizará y los rendimientos del equipo, la productividad del factor humano, de las máquinas y demás equipos, de los materiales, etcétera.

c. Clasificación de los tipos de planes

La planeación utiliza los diversos tipos de planes como herramientas para generar un patrón de operación, por lo que hay diversas clasificaciones de sus clases. En primer término, se clasifican en relación con la estrategia general, sus tácticas y operaciones. En segundo término, se encuentran los planes de contingencia para actuar en una situación de emergencia, no deseada, pero sí calculada desde la planeación estratégica, lo que se conoce coloquialmente como “plan b”. En tercer lugar, se encuentran los planes únicos, en donde están los programas, proyectos y presupuestos anuales. En cuarto lugar, están los planes continuos, que involucran políticas, normas, reglas, procedimientos, operaciones y estándares de calidad. En quinto lugar, se ubican los planes de las áreas básicas: producción, ventas o mercadotecnia, finanzas y de recursos humanos.

d. Etapas del proceso de planeación

La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia de desarrollo de la empresa en el mismo para generar las grandes políticas por seguir en el largo plazo.

De lo anterior se desprende que la primera etapa de la planeación es la parte estratégica. A continuación, se menciona el proceso de planeación por etapas.

- a. Primera etapa: Conceptualización y estrategia.
- b. Segunda etapa: Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- c. Tercera etapa: Establecimiento de premisas.
- d. Cuarta etapa: Definición de políticas generales para planes específicos de área.
- e. Quinta etapa: Planes tácticos específicos de área.
- f. Sexta etapa: Planes operativos de área.

e. Herramientas de la planeación

Asimismo, Hernández, S & Pulido, A (2011). las herramientas de la planeación gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa. A continuación, se definen los elementos y tipos de planes a manera de herramientas.

- Estrategia: El plan central es el estratégico. Hay autores que consideran que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.
- Políticas: Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se definen como “guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección”.
 - Principio gerencial sobre políticas.
 - Políticas de mercadotecnia
 - Políticas de operaciones
 - Políticas de finanzas y compras
 - Políticas de factor humano
- Normas: Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto. Las normas son específicas, cuantitativas e inflexibles, de ahí que estén más orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.
- Procedimientos: Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse, tanto en las fases intermedias como en el proceso completo, para alcanzar su objetivo y función.

- **Programas:** Los programas, como herramientas de planeación, se dividen en dos grandes ramas: de informática y de operación administrativa, ambas muy importantes para la gestión actual de los negocios. Así, definimos la programación administrativa como “planes cronológicos derivados de la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos concretos, con fechas preestablecidas para el inicio, etapas de desarrollo y terminación; por tanto, son únicos”.
- **Presupuesto:** El presupuesto es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general en forma anual. Se calcula con base en las metas y objetivos por alcanzar conforme al plan rector y a las necesidades de cada área para su operación anual. El presupuesto en ocasiones abarca periodos mayores, sin embargo, hay instrumentos financieros que permiten calcular el cash flow y los estados de origen y aplicación de recursos. El Presupuesto debe estar perfectamente conectado con el plan de desarrollo para que atienda las necesidades económicas de las áreas en el momento en que se requiere.
- **Proyectos:** Los proyectos son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. Las empresas y demás Organizaciones públicas continuamente hacen proyectos de inversión para nuevos negocios, ampliaciones, reestructuraciones, modernización o de unidades nuevas de negocios, de ahí que la gerencia deba desarrollarlos con equipos de expertos internos de las diferentes áreas involucradas, para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de programas de operación económico-financiero: presupuestos, flujo de efectivo, planes de negocios, etcétera.
- **FODA:** Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis FODA que utiliza la matriz SWOT: Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.
Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social, tecnológico y las

circunstancias políticas, representan oportunidades (O) o amenazas (A). Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales

- Estrategia maxi-maxi. Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuando es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estratégicas con estos dos elementos.
- Estrategia maxi-mini. Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas.
- Estrategia mini-maxi. Corresponde a la búsqueda de tácticas para disminuir las debilidades y maximizar las oportunidades. En esta situación, la empresa desarrolla programas para disminuir sus debilidades y aprovechar las oportunidades.
- Estrategia mini-mini. Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas tácticas defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo.

La planificación financiera es una parte importante en las operaciones de la organización, debido a que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de esta con el fin de lograr sus objetivos. Además, señala que el proceso de planificación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos (Gitman, 2007).

De igual manera, Burbano (2005) señala que cuando se hace la planificación financiera se piensa en todas las actividades que pueden realizarse en el futuro, se integran las políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones,

se fijan estándares en cuanto a la actuación futura, se concretan las actividades, se compromete al personal con las ventas. El presupuesto es una herramienta de planificación financiera, en él se determina si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades.

En este sentido, Gitman (2007) establece que la planificación financiera formula la manera en la cual se van a alcanzar las metas financieras, esto requiere que las decisiones se tomen anticipándose mucho a su realización.

2.2.2.3. Organización

Según Hernández, S & Pulido, A (2011), se define como la fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y la estrategia.

Se entiende por proceso organizacional la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa. Las principales etapas del proceso organizacional son:

a. **Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales:**

El primer paso que suelen establecer los principales autores de este tema es definir las grandes áreas de la estructura conforme a las funciones y los puestos mediante lo que se denomina departamentalización.

- **Bases para la organización y la departamentalización:** Las empresas se organizan conforme las siguientes bases: en razón de su(s) producto(s), del área funcional, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales, o del área geográfica en donde operan. En el caso de la Constructora del Norte Chiclayo S.A. se aplica el organigrama en razón del área funcional, mismo que es tradicional y en el que se organizan conforme a sus funciones básicas (Figura N° 2):



Figura N° 2: Organigrama con áreas funcionales o básicas

Fuente: Elaboración propia

- Tramo de control o extensión de estructura horizontal: Teóricamente, el crecimiento horizontal funciona hasta cierto número de unidades dependientes, pues para el titular de un puesto de alto nivel de dirección no le es factible atender más de siete áreas de diversas funciones especializadas.
- Crecimiento vertical: Los gerentes generales de las empresas por lo general consideran para el diseño de la estructura organizacional no sólo la estructura horizontal, sino también el crecimiento vertical, que se refiere al incremento de niveles jerárquicos, que también debe tener límites.

b. Herramientas de organización

Se entiende por herramientas de organización todas las que apoyan esta etapa del proceso administrativo.

- Reglas para elaborar un organigrama: Los organigramas son las representaciones gráficas de las estructuras líneo-funcionales. Se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.
- Diagramas de flujo: Son representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, en razón de cada producto que se obtiene de ellos. Las empresas requieren operar mediante procesos repetitivos en las diferentes áreas, sobre todo en producción, comercialización y registros contables, entre otros.
- Análisis y descripción de puesto: Tras establecer sus áreas y los niveles jerárquicos, la organización requiere definir funciones puesto propuesto. Un puesto es la unidad básica de trabajo; los puestos Precisan una descripción de

funciones, generada por medio del método del análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son dos herramientas clave.

- **Manuales de organización:** Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, puestos y funciones que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, y en ocasiones, la historia de la organización. Permiten, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos por desempeñar.

De acuerdo con Chávez (2003) la organización financiera plantea un análisis de la parte operacional de las finanzas, al considerar los fines que persiguen las cifras; al encasillar en fondo de una forma adecuada, instrumentamos la plataforma que guía la actividad financiera. Al hablar de organización financiera se hace referencia a la formación de los departamentos o unidades (departamentalización), la asignación de autoridad y responsabilidad (línea de autoridad) las características que conforman el personal de la organización (cultura organizacional) y el objetivo que se persigue al diseñar la estructura (propósito de la organización).

Por su parte, Gitman (2007) define la organización financiera como el proceso de ordenar y distribuir las actividades, el trabajo, la autoridad y los recursos entre los integrantes de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por función, por producto o en forma de matriz.

A su vez, Burbano (2005) considera la organización financiera como la asignación eficaz de los recursos humanos, económicos y financieros para el logro pleno de los propósitos empresariales. Para asignar la elaboración del presupuesto en el tiempo establecido y garantizar la participación de los diferentes niveles organizacionales, deben definirse las actividades para asignar a los participantes, así como precisar normas aplicables al flujo de información, secuencia a seguir y coordinación.

2.2.2.4. Dirección

Según Hernández, S & Pulido, A (2011), significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad.

Se conocen como medios de la dirección los factores clave de que se valen los responsables de la alta dirección; ellos son, entre otros:

- Integración.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Supervisión de resultados.
- Toma de decisiones.

En este sentido, Burbano (2005) señala que la dirección financiera juega un papel fundamental para el éxito financiero de cualquier empresa, ya que contempla el análisis y planificación financiera para determinar la cantidad correcta de fondos que deban emplearse en la empresa, de esta manera se toman las decisiones financieras que permitan hacer una asignatura eficiente de fondos, además de obtener fondos en las condiciones más favorables, es decir, determinar la composición del pasivo. Incluye, además, la gestión de recursos financieros y la gestión de riesgo para proteger los activos.

En este orden de ideas, Burbano (2005) expone que la dirección financiera es guiar la acción de los subordinados según los planes estratégicos que están de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado. Para Benavides (2004) la dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas.

Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema

de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos (Benavides, 2004).

a. Integración

La integración de los niveles gerenciales es vital para el éxito organizacional. Koontz O'Donnell le llamaron a este proceso *staffing*, que significa “equipamiento directivo humano”, pues la estructura y los puestos directivos requieren una integración más especializada a la organización que los puestos operativos, e incluso esta integración o *staffing* está ligada a los programas internos de desarrollo de gerentes, basados en carreras y promociones internas. De esta manera, concluimos que son tres los elementos que intervienen en el éxito de una labor directiva: el director, los colaboradores y la situación o clima laboral.

b. Liderazgo

El directivo trabaja en ambientes dinámicos, con colaboradores que responden en forma diferente a las decisiones y a los cambios. Todos ellos son entes pensantes, por ende, únicos; además, organizacionalmente suelen tener funciones y responsabilidades diferentes, por lo que se requiere que la gerencia genere la coordinación humana y mental de todos los esfuerzos individuales y colectivos.

Clasificación de los estilos de liderazgo: Según la teoría tradicional, son tres los estilos: autocrático, democrático y liberal (también conocido como *laissez faire*).

- Estilo autocrático.
- Estilo democrático.
- Estilo liberal.

c. Motivación

La motivación es otro factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa. Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo.

d. Comunicación

La forma en la comunicación es esencial en cualquier relación humana, pero en las organizaciones empresariales impacta tremendamente, ya que una “comunicación” amenazante, mal conformada, informada fuera de tiempo, e incluso fría, llega a traer reacciones aparentemente inexplicables, porque los involucrados al comunicarse entre ellos exageran o distorsionan la información con chismes y rumores, lo cual afecta directamente a la correcta comunicación.

e. Dirección, ejecución y supervisión

Supervisión es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas. Por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos; es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica.

La dirección ejecutiva implica hacer realidad lo planeado por medio de los niveles gerenciales y de sus colaboradores operativos. La gerencia es gestión continua que implica acuerdos con superiores, con colaboradores directos, entre áreas de trabajo, con clientes, con proveedores y demás partes involucradas en la problemática que se presenta por razones propias de la operación de los planes empresariales. Esto implica análisis de problemas, reuniones de trabajo, coordinación de todos los involucrados en la acción y, sobre todo, supervisión para que se lleven a cabo los acuerdos convenidos, por lo que la dirección ejecutiva requiere darle seguimiento, mediante el “monitoreo” de la evolución de los asuntos y su debido cumplimiento.

f. Toma de decisiones (TD)

La esencia de la dirección está en la TD. Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Aparentemente, cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “tomadas previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la organización; sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos.

2.2.2.5. Control

Las empresas se basan en dos estados financieros básicos. Estado de resultados y estado de ganancias y pérdidas, que proporcionan la información para determinar cómo está el estado de la empresa. El control financiero es el estudio y análisis de los resultados de una empresa con respecto a los objetivos de los planes y programas a corto plazo, mediano y largo término. De igual forma, el proceso se encarga de evaluar el comportamiento financiero real, compararlo con los objetivos financieros y actuar sobre la diferencia, la varianza contable (Bateman & Snell, 2005).

El control financiero es la fase de la ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos. El control financiero es aquel que proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran (Munch & García, 2003).

Asimismo, Fernández (2005) señala que el control financiero corresponde primordialmente a la alta dirección, ha de implantarse en función del plan estratégico general, es decir, sobre aquellas variables o componentes que sean de más entidad para el logro de los objetivos estratégicos.

Según Hernández, S & Pulido, A (2011), es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas, estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíe conforme se actúa.

El término control es un concepto relativamente moderno, producto de la Revolución Industrial; fue acuñado en Francia, aunque ahora es universal, no sólo en administración, sino en muchas otras disciplinas. El término viene de contra y rol. Es una comparación con la lista o plan original (rol). Sin embargo, este término evolucionó fundamentalmente gracias a la administración y a la teoría de sistemas, ya que, conforme a esta última teoría, el control es: Un elemento del sistema que permite que las variables se comporten dentro de lo deseado.

a. Mecánica y proceso de los controles de administración

El proceso para el establecimiento de controles efectivos abarca las siguientes etapas:

- Primero: Dentición del propósito del control.
- Segundo: Establecimiento de estándares-indicadores o parámetros como unidades de medida.
- Tercero: Generación de un sistema e instrumento de medición e información.
- Cuarto: Medición de la variabilidad y del comportamiento del estándar.
- Quinto: Generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.

b. Medición y Evaluación del desempeño organizacional

La medición del desempeño es el análisis, la interpretación de los datos que arroja el sistema de información, como ya se explicó en el punto anterior; sin embargo, para que una empresa funcione no basta con tener los sistemas de información y la generación de información oportuna e pre procesada por sistemas computarizados que proporcionen los coeficientes reales de desempeño. La información requiere ser analizada e interpretada continuamente e incluso comparada con el desempeño de otras empresas mediante el sistema de análisis factorial por ramas y sub-ramas industriales. Hoy en día se pueden y deben comparar las unidades de producción inclusive con Otros países, sobre todo si se está dentro de un tratado de libre comercio.

Las mediciones del desempeño también se hacen con auditorías periódicas a las operaciones, en ocasiones conocidas como auditorías administrativas, contables, fiscales, etc., con el fin de verificar que no se altere la información ni se oculten problemas o se cometan fraudes. Hoy en día muchas empresas hacen auditorías de sistemas, que son inspecciones a los programas de computadora, que son susceptibles de programarse para ocultar o cometer dichos fraudes.

c. Evaluación General de Control

Los controles también deben ser objeto de evaluación continua, ya que un control mal diseñado se llega a convertir en fuente de problemas e incluso hace que los problemas prevalezcan. Por ejemplo, en el sector público existen

controles generados en circunstancias que han cambiado; sin embargo, los empleados públicos los utilizan todavía en razón de que no se ha modificado una ley o un reglamento, lo que genera trabajo innecesario y problemas a los usuarios de los servicios.

2.2.3. Rentabilidad

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros, es decir, si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados, pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos, pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos. Existen varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma: $\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos Financieros}$ (Ortega, 2008).

Por lo tanto, la rentabilidad es el indicador por excelencia del éxito empresarial, pues de su análisis puede lograrse una visión amplia de todos los factores que inciden, favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa (Forero, Bohórquez, & Lozano, 2008).

2.2.3.1. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, también conocida como Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI). Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados: $\text{Rentabilidad económica} = \text{Beneficio económico} / \text{Activo Total}$ (Ortega, 2008).

2.2.3.2. Rentabilidad financiera

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios. Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros.

Por tanto, la rentabilidad financiera será tanto mayor como sea el endeudamiento ya que los fondos propios (aportación del accionista) habrá sido menor, siempre y cuando los gastos en que se incurren por el endeudamiento no superen el beneficio de explotación (Enciclopedia Financiera, 2017).

2.2.3.3. Consideraciones acerca de la rentabilidad

La calidad impacta de manera positiva la rentabilidad de la organización, y el principal indicador financiero en el cual se evidencia dicho impacto es el ROA – Rentabilidad Operativa del Activo. Aspecto de gran importancia, por cuanto es el ROA, uno de los principales medidores del desempeño empresarial ya que habla de la capacidad de generar renta ejecutando la actividad económica de la organización.

Las inversiones en capital circulante suponen, en general, una elección determinada de la combinación rentabilidad-riesgo por parte de la empresa o, dicho de otra forma, las empresas pueden elegir entre dos tipos de estrategia sobre la gestión del circulante. Minimizar la inversión en capital circulante e incrementar la inversión en capital circulante.

Para poder orientar la política de gestión de los distintos componentes del circulante será beneficioso para la empresa estimar un capital circulante objetivo o necesario con carácter previsional considerando dos aspectos: las necesidades de activos corrientes permanentes según las ventas e inversiones de la entidad y la adecuada financiación de los mismos. Por lo tanto, la estimación exige que la empresa desarrolle un adecuado proceso de planificación financiera a partir de la información sobre sus previsiones operativas para el futuro (Sánchez, 1994).

2.2.4. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El WACC pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, independientemente de que estas sean propias o de terceros. Es preciso tener presente que si el WACC es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido se habrá generado un valor económico agregado (EVA) para los accionistas (Empresa Actual, 2019).

Para estimar el coste del patrimonio (k_e) generalmente se utiliza el Capital Asset Pricing Model, o CAPM. Este modelo sirve para calcular el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo, donde:

$$K_e = R_f + [E[R_m] - R_f] * b$$

Cada indicador de la fórmula se explica de la siguiente forma (Empresa Actual, 2019):

- a. La tasa libre de riesgo (R_f) está asociada a la rentabilidad de un bono emitido por un Banco Central. Se puede tomar como referencia la tasa de rentabilidad de un

bono a 5 años (3,576%) o una obligación a 10 años (5,446%) emitidos por el Tesoro Público (rentabilidades según última subasta publicada por este organismo). A mayor horizonte temporal, la tasa se verá menos afectada por decisiones de política monetaria y por los efectos coyunturales de la crisis.

- b. La rentabilidad esperada del mercado $E[R_m]$ requiere de un modelo predictivo para obtener una estimación de la rentabilidad de las empresas que componen el mercado o sector a estudiar. En el caso de realizar un análisis del mercado de bases de datos, consideraríamos, la tasa de retorno promedio anual de dicho mercado para un periodo de tiempo de al menos 10 años. De esta forma se busca minimizar los efectos corto placistas causados por circunstancias externas.
- c. La beta (β) determina el riesgo de mercado de un activo, en función, de la coyuntura y fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse, ya que es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa.
- d. Para establecer la beta apalancada (β_e), debemos hallar la beta desapalancada (β_u). Para ello podemos recurrir a múltiples fuentes de información externas
- e. Para determinar el coste de deuda (k_d) hay que tener en cuenta que el coste del pasivo de una empresa viene determinado más por la estructura financiera que por los mercados de capitales. Luego podemos partir de la hipótesis de que la financiación de cada proyecto obedece a la misma estructura que el conjunto de la empresa. Por ello el coste de los pasivos ajenos, conforme a la estructura de la compañía (D/E), se establece a partir del coste de un activo sin riesgo más un spread de mercado para operaciones de financiación.

La principal ventaja del WACC es que determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

Por otro lado, uno de sus inconvenientes es que el WACC, supone que la estructura de capital se mantiene constante, por lo que no contempla la posibilidad de que en el futuro la empresa reduzca o aumente su nivel de endeudamiento.

2.2.5. Valor Económico Agregado (EVA)

El método EVA (Economic Value Added) es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido en una empresa durante un determinado período de tiempo. Siendo así un indicador del éxito de la empresa (Universidad de Alcalá, 2019).

Este método de desempeño financiero permite calcular el verdadero beneficio económico de una empresa y considerar la productividad de todos los factores utilizados para realizar la actividad empresarial. El método EVA es un tipo específico de cálculo de ingreso residual utilizado como herramienta financiera capaz de estimar la eficiencia de la empresa y de su gestión. Podría definirse como el importe que queda, una vez que se han deducido de los ingresos, la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del accionista y los impuestos.

El Valor Económico Agregado es una herramienta para calcular y valorar la riqueza creada, brinda una medida del nivel de rentabilidad que refleja el beneficio neto que obtiene la empresa luego de la deducción de impuestos y el costo de oportunidad del capital que está invertido en la misma (Saavedra García & Saavedra García, 2012)

Es decir, es el valor que queda después de haber solventado todos los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por los accionistas (Vélez Aguirre, 2019)

El EVA se compone de factores que determinan el valor económico como: crecimiento, rentabilidad, capital de trabajo, costo de capital, impuestos y activos de largo plazo. El Valor Económico Añadido responde a:

$$E.V.A.= \text{Utilidad Operativa después de impuestos} - (\text{C.P.P.C.} * (\text{Capital Invertido})) = \$$$

Los objetivos de aplicar el cálculo del EVA se pueden explicar de la siguiente forma (Vergíú Canto & Bendezú Mejía, 2007):

- a. Aumentar el valor de la empresa y por lo tanto la riqueza de los propietarios. Incluye maximizar la utilidad con la mínima inversión y lograr el mínimo costo de capital.
- b. Trabajar con el mínimo riesgo (proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los socios, entre las obligaciones financieras de corto plazo y largo plazo y cobertura de los diferentes riesgos de cambio de intereses del crédito y de los valores bursátiles.
- c. Disponer de niveles óptimos de liquidez.

Así mismo, como ventajas de su aplicación se pueden identificar las siguientes (Vergíú Canto & Bendezú Mejía, 2007):

- a. Mejor conocimiento de las unidades estratégicas de negocios (UEN) que crean o destruyen Valor Económico.
- b. Mantener un conocimiento permanente entre el mercado productivo y el mercado financiero a fin de conseguir el éxito empresarial deseado.
- c. Desarrollo de estrategias encaminadas a incrementar el valor futuro de la empresa
- d. Rediseño de procesos internos para alinearlos al concepto de creación de Valor.

El EVA determina la generación del valor del capital invertido en un determinado periodo. Es necesario tener en cuenta la diferencia del (ROI CPPC) es un valor determinante para que una empresa genere valor, por lo que se puede asumir lo siguiente (Vergíú Canto & Bendezú Mejía, 2007):

Tabla 1: Regla de decisión para el EVA

Comparación	Resultado
ROI > CPPC	Genera valor
ROI = CPPC	No crea ni destruye valor
ROI < CPPC	Destruye valor

Fuente: Vergíú & Bendezú, 2007

El EVA en la búsqueda de mejorar y/o mantener el valor de la empresa hace que la organización en general centren en conjunto que la realización sus actividades se realicen de forma eficiente y económica. En esta búsqueda se debe establecer planeamiento, los métodos de evaluación y ante todo determinar recompensas para generar el compromiso con el personal es decir se debe implementar la gerencia basada en el valor.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel investigación

De acuerdo a la naturaleza de estudio planteado, la investigación fue de tipo aplicada ya que sus objetivos estuvieron orientados en analizar los estados financieros de los períodos 2015-2016 de la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño fue de tipo descriptivo, puesto que mostró el estado actual de la empresa constructora del Norte Chiclayo SA., a través de un diagnóstico de la gestión financiera y empresarial, propositivo al plantear estrategias para la mejora y no experimental, ya que se acopió información sin manipular las variables.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Conformada por los gerentes de las diferentes áreas: Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos, Procesos y Riesgos y Servicios Generales de la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

3.3.2. Muestra

En la investigación se presentó la población por los Gerentes de cada área de la empresa y no se especificó muestreo debido a que no hubo una población muy extensa y fue la única empresa.

3.4. Criterios de selección

Gerentes de las áreas de Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos, Procesos y Riesgos y Servicios Generales de la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA. Que tengan disponibilidad de tiempo para responder las preguntas de la entrevista.

3.5. Operacionalización de variables

- Gestión Financiera: Independiente
- Gestión Empresarial: Dependiente
- Rentabilidad: Interviniente

Tabla 2: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL	Es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios (León, C. & otros, 2007).	La gestión empresarial incluye el desarrollo de funciones como planificación organización, control y dirección.	Planificación	- Políticas - Normas - Procedimientos - FODA - Proyectos
			Organización	- Organigrama - Diagrama de Flujo - Manuales de organización
			Dirección	- Motivación - Supervisión - Presupuestos - Toma de decisiones
			Control	- Parámetros - Estándares - Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN FINANCIERA	Fase de la administración general que tiene por objetivo, maximizar el patrimonio de la empresa mediante la obtención de recursos financieros, su correcto manejo y aplicación, así como la administración eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados que permitan tomar decisiones acertadas a corto y largo plazo (Córdoba, 2007).	La gestión financiera incluye las estrategias financieras, estados financieros e indicadores de financiamiento.	- Planificación financiera - Organización financiera - Control financiero - Dirección financiera	- Estado de Situación Financiera - Estado de Resultados
			Estados Financieros	- Ratios de liquidez - Ratios de gestión - Ratios de solvencia - Ratios de rentabilidad
			Razones financieras	- Indicadores de liquidez - Indicadores de gestión - Indicadores de solvencia - Indicadores de rentabilidad - Valor Económico Agregado (EVA) - Costo Promedio Ponderado de Capital(WACC)
VARIABLE INTERVINIENTE: RENTABILIDAD	La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros.	La rentabilidad se mide a través de indicadores (ratios), mismos que se agrupan dentro de la rentabilidad económica y financiera.	Indicadores de Mercado del Sector Construcción	

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

- a. Análisis Documental: mediante el cual se analizó los Estados Financieros del período 2015 - 2017, se diagnosticó la situación económica - financiera y evaluó la incidencia de la gestión financiera en la mejora de la gestión empresarial y su efecto en la rentabilidad.
- b. Entrevista: A través de ella se recolectó la información acerca de cómo es utilizada la gestión empresarial y cómo la gestión financiera fue llevada a cabo en los periodos 2015 y 2016 mediante las entrevistas a los 4 gerentes de cada área.

3.6.2. Instrumentos

- a. Guía de análisis documental en la que se registró transversalmente acerca de la planificación, organización, planificación, control y dirección y estados financieros de los períodos 2015 y 2016.
- b. Guía de entrevista la cual fue aplicada por los gerentes de las diferentes áreas: Administración, Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos y Procesos y Riesgos de la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

3.7. Procedimientos

Se realizó entrevistas a los gerentes de las áreas con el permiso correspondiente para revisar y hacer un cotejo con la documentación de la empresa permaneciendo en sus instalaciones con visitas itinerantes para lograr los objetivos específicos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

En el primer objetivo se describió la empresa con la ayuda del gerente y administrador al darnos los datos más relevantes e importantes.

En el segundo objetivo se analizó los estados financieros y se analizó: vertical, horizontal, estructural y ratios con ayuda de la planificación financiera, control financiero, dirección financiera y administración financiera de los periodos 2015 y 2016

En el tercer objetivo se evaluó la Gestión Empresarial a través de entrevistas a cada gerente por área con respecto de la planificación, control, dirección y administración en los periodos 2015 y 2016.

En el cuarto objetivo se determinó la incidencia de la Gestión Financiera y su efecto la rentabilidad para lo cual se hizo una comparación con los indicadores de rentabilidad del sector y evaluó el Valor Económico Agregado (EVA) y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y se define si la incidencia fue negativa o positiva, se encontró causas, efectos y medidas correctivas.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿Cómo incide la Gestión Financiera en la mejora de la Gestión Empresarial y su efecto en la rentabilidad en la empresa Constructora Gerencia del Norte Chiclayo S.A. en el período 2015 – 2016?	2.2.1 GESTION FINANCIERA	Objetivo general	La Gestión Financiera tiene incidencia positiva frente a la Gestión Empresarial y su efecto en la rentabilidad en la Empresa Constructora del Norte Chiclayo S. A. en los periodos 2015 y 2016.	CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES
	2.2.1.1 Organización financiera	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la incidencia de la gestión financiera frente a la Gestión Empresarial y su efecto en la rentabilidad en la empresa constructora del Norte Chiclayo S.A., durante los períodos 2015 - 2016. 		VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Empresarial,
	2.2.1.2 Planificación financiera			
	2.2.1.3. Dirección Financiera			
	2.2.1.4 Control Financiero			
	2.2.1.5 Estados Financieros			
	2.2.1.6 Análisis Vertical y Horizontal			
	2.2.1.7 Razones Financieras			
	2.2.2. GESTION EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> Describir la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. Analizar la gestión financiera durante los períodos 2015 y 2016 en la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. Evaluar la Gestión Empresarial de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. 		VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Financiera
	2.2.2.1 Definición			
	2.2.2.2 Planificación			
	2.2.2.3 Organización			
	2.2.2.4 Dirección			
	2.2.2.5 Control	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la incidencia de la Gestión Financiera y la rentabilidad de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. 		VARIABLES INTERVINIENTE: Rentabilidad
	2.2.3 RENTABILIDAD			
	2.2.3 Rentabilidad económica			
	2.2.3.1 Rentabilidad financiera			
	2.2.3.2 Consideraciones de rentabilidad			
	2.2.4 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL			
	2.2.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO			

Tipo de estudio y Diseño de Investigación	Métodos	Instrumentos	Población y Muestra
<p>De acuerdo a la naturaleza de estudio planteado, la investigación fue de tipo aplicada ya que sus objetivos están orientados a analizar los estados financieros de los períodos 2015 – 2016 de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S. A.</p>	<p>Se aplicó la metodología teórica – deductivo y descriptivo, ya que se fundamentó en la revisión de los Estados Financieros del período 2015 y 2016 de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A., lo que permitió aplicar la normativa contable.</p>	<p>Guía de análisis documental mediante el cual se analizó los Estados Financieros, se diagnosticó la situación económica - financiera y evaluó la incidencia de la gestión financiera en la mejora de la gestión empresarial y su efecto en la rentabilidad.</p> <p>Entrevista se recolectó la información acerca de cómo se utilizó la gestión empresarial y cómo la gestión financiera mediante las entrevistas a los 4 gerentes de cada área.</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformada por los gerentes de las diferentes áreas: Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos, Procesos y Riesgos y Servicios Generales de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. <p>MUESTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se representó la población por los Gerentes de cada área de la empresa y no se especificó muestreo debido a que no hubo una población muy extensa y fue la única empresa.
<p>TECNICAS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Las técnicas son las siguientes:</p> <p>Análisis Documentario: mediante el que se analizó los Estados Financieros del período 2015 y 2016 de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A. lo cual se elaboró un análisis económico – financiero, se realizó un diagnóstico de la situación actual y se evaluó la incidencia de la gestión financiera en la mejora de la gestión empresarial.</p> <p>Entrevista: A través de una entrevista al gerente de la empresa se recolecto información acerca de las estrategias de gestión empresarial utilizadas y cómo la gestión financiera llevada a cabo en los periodos 2015 y 2016 la han influenciado.</p>			

3.10. Consideraciones éticas

En la investigación se aplicó una entrevista a los gerentes de cada área, se le explicó a cada jefatura el objetivo del estudio y el procedimiento a seguir en el análisis de los datos obtenidos para que puedan emitir un consentimiento informado.

En la recopilación de datos se tomó en consideración la veracidad al registrar la información, evitando comportamientos incorrectos y tomando sólo datos verídicos para realizar un cotejo.

A través del informe de Belmont se resumen los principios éticos básicos, de esta forma, se tuvo pleno respeto en lo referente a la dignidad de los participantes sin cuestionar ni emitir juicios en base a las respuestas recibidas durante el desarrollo del estudio, considerando los siguientes principios:

- Principio de autonomía: Es decir que los gerentes entrevistados, son libres de decidir sobre su participación en la investigación y esta no le puede ser impuesta en contra de su voluntad.
- Principio de Beneficencia: Significa hacer el bien, ya que la investigación generará un beneficio a la empresa, contribuyendo a través de los resultados y conclusiones.
- Principio de Justicia: Se considera que todas las personas tienen iguales derechos, por lo que cada entrevistado ha sido tratado por igual, sin diferencias de raza, sexo o edad.
- Principio de no maleficencia: Los datos recolectados son confidenciales y no serán usados para otro tipo de investigación, ni como medio de chantaje o propagación no adecuada.

IV. Resultados y discusión

4.1. Descripción de la empresa

4.1.1. Giro de negocio

La empresa Constructora Del Norte Chiclayo SA., es una empresa dedicada a la construcción de departamentos, condominios y casas.

Inicia sus operaciones el 10 de mayo del 2013 en Pimentel, Chiclayo, forma parte del Grupo Constructor con sede en Av. Manuel Suarez 510, Oficina 1510, Distrito de Surco, Lima.

4.1.2. Historia de la empresa

Hace 3 años se constituyó Constructora Del Norte Chiclayo SA., para ser una empresa constructora de desarrollo, lo cual invierte en Proyectos de construcción de departamentos, condominios y casas, convirtiéndose en líder en su mercado.

Constructora Del Norte Chiclayo SA., es parte del GRUPO CONSTRUCTOR SA., lo cual ha demostrado a través de significativas inversiones realizadas durante los últimos años, su compromiso con el proceso de progreso del Perú con 16 años en el mercado.

Esta se encuentra localizada estratégicamente en el distrito de Pimentel, dentro de la Provincia de Chiclayo. La ubicación del Grupo Constructor es en Lima, lo cual a su vez le permite ser el proveedor de los grandes proyectos del sur del País.

La empresa actualmente aplica el programa CAMI, con lo que lleva a cabo actividades de responsabilidad social.

La empresa llegó a Chiclayo en el año 2013 con una sucursal establecida en Carretera a Pimentel (Local Alquilado) cerca al lugar en donde se realizan sus grandes dos grandes Proyectos “Proyecto Guimarey” basándose en la construcción de departamentos y “Proyecto Piscocoya” dedicada a la construcción de casas y departamentos, esto es adquirido en el año 2016 cuyos propietarios estaban en una de la empresas relacionadas; tal como se aprecia en los Estados Financieros en la parte de activos Fijos

4.1.3. Misión

“Basándonos en las necesidades del mercado, desarrollamos proyectos y contamos con servicios inmobiliarios con alto valor agregado”.

4.1.4. Visión

“Ser reconocidos a tal manera a un modelo de empresa socialmente comprometida”.

4.1.5. Proveedores

Los proveedores son nacionales los cuales dan productos y servicios a la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

a. Aceros Arequipa S.A.A

Se encarga de abastecer al mercado local con productos de alta generación de acero largo y plano, así como hierro corrugado, alambres, perfiles, barras y tubos, así como materiales de acero y ferretería para las industrias de construcción, ingeniería civil y minería.

b. Cementos Yura S.A

Se encarga de abastecer al mercado local con productos y servicios con estándares elevados con los diferentes tipos de cemento para cada construcción.

c. Concretos Supermix S.A

Es una empresa la cual se encarga de la fabricación y comercialización de concreto premezclado, agregado a la construcción, productos prefabricados de concreto y varios para el sector construcción.

d. Edipesa S.A.C

Es una empresa distribuidora de maquinarias, equipos de construcción, maquinaria pesada, entre otros, se encarga de brindar herramientas y equipos de construcción a mineras, constructoras y público en general.

e. Ferreyros S.A.C

Dedicada a la comercialización de capital en el país y provisión de servicios de ese ámbito y distribución de Caterpillar (maquinaria).

f. Grafindustria S.C.R.L

Es una empresa del sector de impresiones, distribuyen impresoras para empresas del sector de construcción.

g. Inversiones Turísticas Lambayeque Casa de Luna S.A.C

Se encarga de abastecer a los clientes con productos de consumo de buena calidad en diferentes eventos corporativos, empresariales o sociales.

4.1.6. Clientes

Los Proyectos inmobiliarios dentro de un crecimiento constante de viviendas unifamiliares y edificios de departamentos van dirigidos principalmente a sector socioeconómico A y B. Considerando el mercado de la provincia de Chiclayo, mismo que cuenta con una población de 882.4 miles de personas, según se muestra a continuación:

Tabla 4: Distribución en las provincias de Lambayeque

Provincia	Población	Porcentaje
Chiclayo	882.4	66.76%
Lambayeque	332.0	25.12%
Ferreñafe	107.3	8.12%
Departamento Lambayeque	1,321.7	100%

Fuente: Departamento de Estadística CPI Perfil poblacional 2019, en base a Estimaciones y proyecciones de la población por INEI – Censo 2017

La distribución de Niveles Socio Económicos (NSE) se resume en la siguiente tabla:

Tabla 5: Distribución NSE

NSE	Porcentaje en Lambayeque (%)	Población Chiclayo (miles de personas)
AB	8.1	48.13
C	25.5	126.02
D	33.9	201.44
E	32.5	193.12
Total	100%	594.21

Fuente: Departamento de Estadística CPI Perfil poblacional 2019, en base a Estimaciones y proyecciones de la población por INEI – Censo 2017

El mercado al que va dirigida la empresa constructora equivale a 48.13 miles de personas, pertenecientes al NSE A y B.

4.1.7. FODA (Fortalezas – Oportunidades – Amenazas – Debilidades)

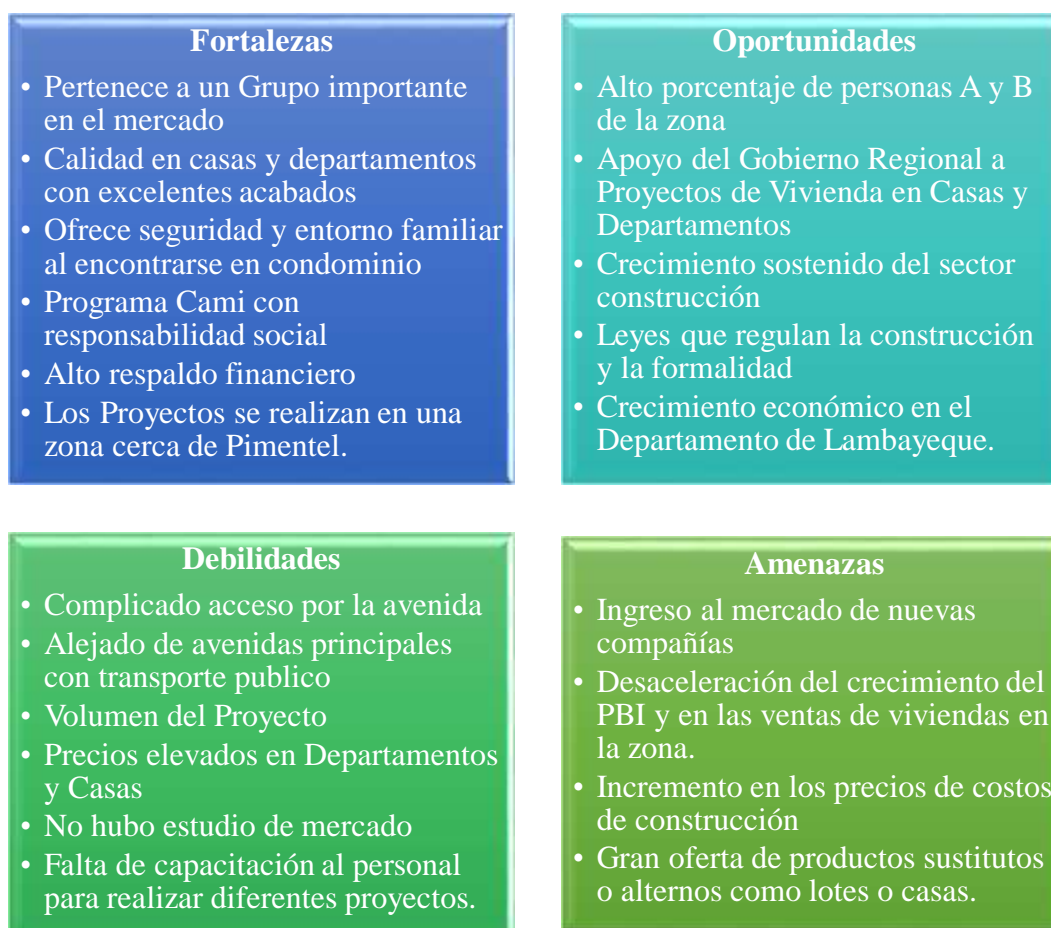


Figura N° 3: FODA

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis de la Gestión Financiera

Uno de los problemas existentes durante el ejercicio 2015 -2016 era evaluar:

4.2.1. Planificación Financiera

Al realizar la evaluación de los periodos 2015 y 2016, se determinó que la empresa no había realizado una planificación financiera, debido a que se encontraron deficiencias que detallaron a fin de encontrar las mejoras para guiar, coordinar y controlar actividades orientas al logro de sus objetivos planteados. Además no se tomaron en cuenta detallar políticas (Anexo 9), y esto se evidencia en que los indicadores financieros no estuvieron dentro de los parámetros, generando una descapitalización de la empresa tras el incumplimiento s sus obligaciones financieras.

4.2.2. Dirección Financiera

En la dirección Financiera se comprobó que la empresa no determinó la cantidad correcta de fondos, ya que en el Estado de Situación Financiera el activo tuvo un menor beneficio y mayor endeudamiento, debido a las obligaciones financieras contraídas a Largo Plazo, reflejándose en la disminución en el Estado de Resultados, lo cual administró el Gerente de Finanzas y Tesorería.

4.2.3. Organización Financiera

La Organización Financiera de la empresa no planeó un análisis de la parte de las finanzas es por ello que surgen diferentes problemas durante la ejecución de las mismas, al respecto no existe una asignación de responsabilidad, lo que provocó que no se distribuyan adecuadamente las funciones en la organización.

4.2.4. Control Financiera

El control financiero era evaluar el estado de Resultados que proporcionó la información acerca del estado actual de la empresa, mismo que tuvo una disminución de sus ingresos por el pago de intereses y el incremento en la cuenta de gastos financieros elevados, evidenciando pérdida en el periodo 2015 – 2016.

Tabla 6: Gestión Financiera

GESTION FINANCIERA	
ETAPAS	INCIDENCIA NEGATIVA
Planificación Financiera	No tienen sus documentos con los datos actualizados periódicamente para así tomar decisiones que no afecten las finanzas de la empresa. Las decisiones tomadas por los directivos debieron ser en base a los documentos de planeación que se presentó en esta área.
Dirección Financiera	Situación Financiera: Activo.- Menor capital de trabajo, y la posibilidad de responder a sus obligaciones a corto plazo. Pasivo,- mayor endeudamiento a terceros para cubrir las obligaciones pendientes Patrimonio.- descapitalización, cambios en la estructura de financiamiento
Organización Financiera	El personal que trabajó no se consideró identificado con la organización y no asumieron la búsqueda de un objetivo común, sino de manera independiente por cual la empresa se vio afectada. La empresa no se encontró en óptimas condiciones debido a que los planes y programas a corto plazo no estuvieron con un alto porcentaje es por ello que se tuvieron los siguientes problemas en el estado de resultados.
Control Financiera	Situación Económica: Ingresos.- disminución de sus ingresos por el pago de interese a terceros. Gastos.- incremento en la cuenta de gastos financieros

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Estado de Situación Financiera

A continuación, se analizaron los rubros más significativos del Estado de Situación Financiera, tal como sigue:

4.2.5.1. Análisis Vertical

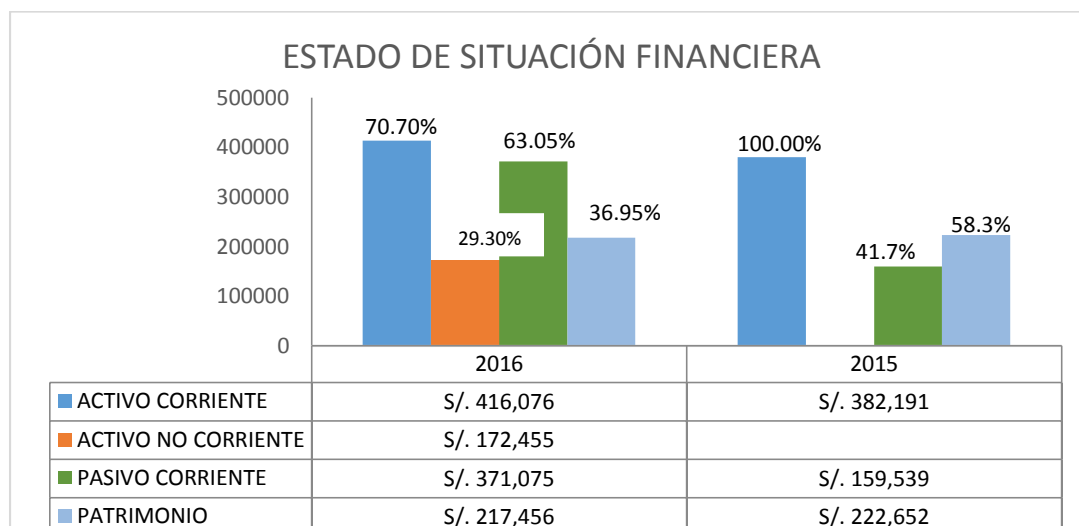


Figura N° 4: Análisis vertical - Estado de Situación Financiera

Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis de la Figura N° 4, se observó que el activo corriente para el año 2016 fue de S/ 416,076.00 reflejando un incremento en las cuentas por cobrar, debido al desarrollo de nuevos proyectos, los cuales fueron financiados por préstamos de terceros.

De acuerdo con el Activo no Corriente en relación al año 2016 la empresa fue adquirida y se realizaron compras de activo fijo (inmueble, maquinaria y equipo).

Por otro lado, el Pasivo corriente aumento significativamente de un 41.7% durante el periodo del año 2016 a un 63.05%, pueden destacarse como rasgos característicos de este tipo de empresa la predominio de las fuentes de financiación ajenas frente a las propias, que superaron la proporción de las deudas a largo plazo en todos los ejercicios considerados.

En relación al Patrimonio, tuvo un 36.95%, en relación al 58.30% que tenía durante el 2015, esto debido al aumento de obligaciones que ha tenido y a que se presentaron utilidades no distribuidas generando para el 2016 resultados acumulados de S/27,893.

4.2.5.2. Análisis Horizontal

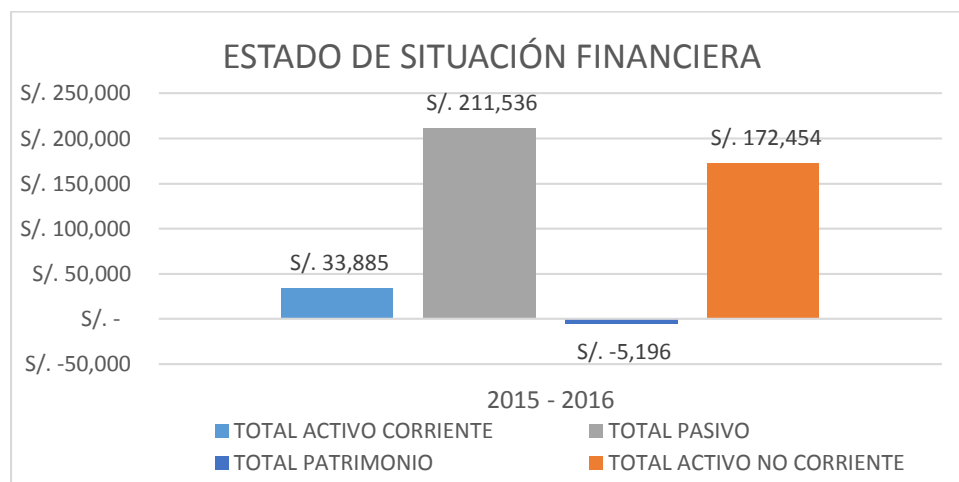


Figura N° 5: Análisis horizontal - Estado de Situación Financiera
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 5, de acuerdo a lo comentado con anterioridad, se muestra un incremento del 8.87% del Activo corriente en el año 2016 a comparación del 2015. Por otro lado, el Pasivo corriente también tuvo un aumento en mayor magnitud, del 132.59% para el 2016 en relación al año 2015. Sin embargo el Patrimonio dentro de la estructura del balance disminuyó en 2.33% en relación al año 2015 debido a la reducción del 8.09% del resultado del ejercicio.

De acuerdo al Anexo N° 6, se pudo observar el detalle del análisis horizontal para cada cuenta del balance, resaltando que el activo corriente tuvo mayor aumento en la partida de cuentas por cobrar comerciales, con una variación positiva de S/.328,800.00 por otro lado, también se encontró que la cuenta del pasivo corriente de Obligaciones Financieras no representó un valor para el 2016, a diferencia del año 2015, puesto que se ha cancelado la parte corriente del préstamo adquirido durante el ejercicio del año.

4.2.6. Estado de Resultados en los años 2015 – 2016

A continuación, se analizaron las rubricas más significativos del estado del Estado de Resultados respecto al total de ventas, tal como sigue:

4.2.6.1. Análisis Vertical

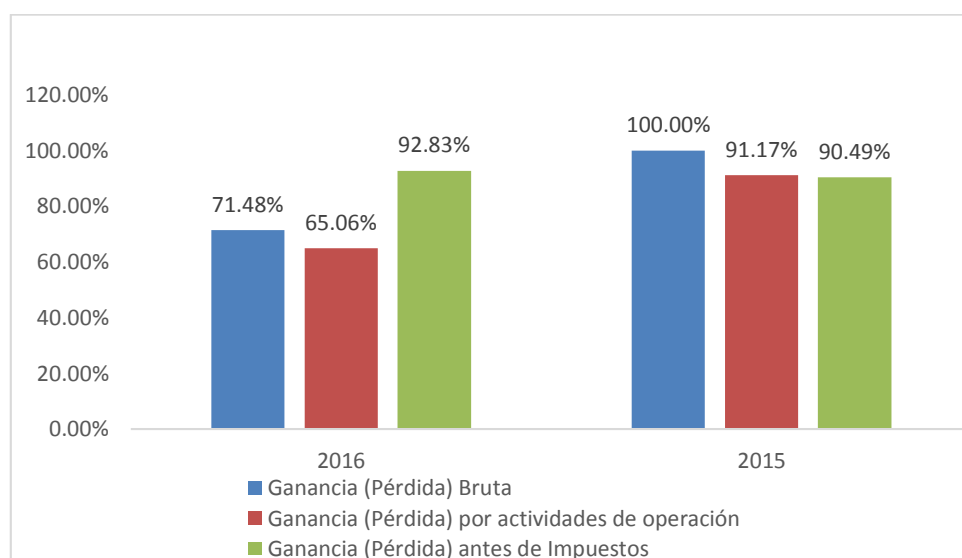


Figura N° 6: Análisis vertical del Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia.

La utilidad bruta durante el año 2016 representó el 71.48% de las ventas, mientras que para el año 2015 tuvo el 100% de ellas, debido a que durante el año 2015 no se inició ningún proyecto, sino que el Proyecto Guimarey se encontraba en su primera etapa por lo que generó ingresos para el periodo 2015-2016, habiéndose contemplado los gastos del mismo durante el 2013 y 2014, y para fines del año 2014 es que se lleva a cabo la inversión inicial de la primera etapa del Proyecto Piscocoya, siendo la segunda inversión en el año 2016.

El resultado operativo, al término del año 2015 representó el 91.17% de las ventas obtenidas durante ese periodo, en el año 2016 alcanzó una cifra de 65.06%. En estas empresas los componentes negativos del resultado operativo o de explotación, son los consumos de explotación y los gastos de personal.

El resultado antes de impuestos representó el 90.49% de las ventas durante el año 2015, en el 2016 fue de 92.83%, presentó una tendencia positiva. Al 31 de diciembre del 2016, en el Estado de Resultados se tuvo un incremento positivo por ingresos financieros así como gastos financieros y diferencias en el tipo de cambio, a comparación del 2015.

4.2.6.2. Análisis Horizontal

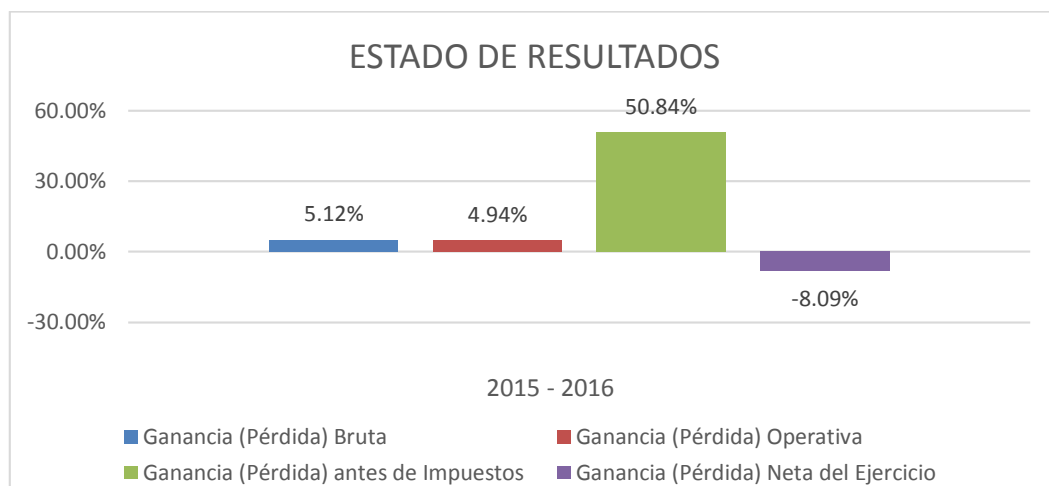


Figura N° 7: Análisis horizontal - Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por ventas para el año 2016 aumentaron significativamente, siendo este de 47.5% con respecto al año anterior, con un incremento en valor absoluto de S/81,621, por el que se muestra un incremento alto en relación a las utilidades.

Respecto a la Utilidad neta del ejercicio se tuvo un decrecimiento del 8.09% para el año 2016, es decir de S/ 11,400 como diferencia negativa entre ambos años. En el año 2016 no se recibieron ingresos mayores con respecto al Proyecto Piscoya, motivo por el que se explica que nuestro resultado del ejercicio es menor que el periodo anterior.

En el Anexo N° 8 del presente documento se detalla el Análisis horizontal del Estado de resultados, de ello resalta la partida de costo de ventas, dónde se observó un costo más elevado expresado en S/72,744 en el año 2016, dado que durante el año 2015 no hubo costo de venta debido a que la inversión para los proyectos fueron llevadas a cabo con anterioridad, es decir, el aumento de costo se originó debido al inicio y avance de algunas obras que se dieron en el transcurso de los ejercicios ya mencionados

En cuanto a los egresos, tuvo un elevado incremento de los gastos financieros administrativos para el año 2016, siendo este de 569.30% y de 50964.91% con respecto a las diferencias en Tipo de Cambio, esto debido al uso de financiamiento en dólares para el Proyecto Piscoya, por lo que se recomienda tener en cuenta estas variaciones al momento de presentar el flujo del proyecto.

4.2.7. Indicadores financieros

Tabla 7: Indicadores financieros 2015 - 2016

RATIOS DE LIQUIDEZ					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Ratio Circulante	Activo Corriente	S/. 416,076.00	1.121	S/.382,191.00	2.396
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/.159,539.00	
Prueba Acida	Act Cte - Existencia - Anticipos	S/. 416,076.00	1.121	S/.371,908.00	2.331
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/.159,539.00	
Ratio de Liq. Absoluta	Efectivo y Eq. De Efect.	S/. 44,460.00	0.12	S/. 92,533.00	0.58
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/.159,539.00	

RATIOS DE SOLVENCIA					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Endeu. Patrim.	Pasivos Total	S/. 371,075.00	17 x	S/.159,539.00	0.7 x
	Patrimonio	S/. 217,455.57		S/.222,651.61	
Endeu. Patrim. Largo Pazo	Pasivo No Cte	S/. 172,454.96	0.79	S/. -	0.00
	Patrimonio	S/. 588,530.96		S/.382,191.00	
Endeu. Act Total	Pasivo Total	S/. 371,075.00	0.63	S/.159,539.00	0.42
	Activo Total	S/. 588,530.96		S/.382,191.00	

RATIOS DE GESTION					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Rotac de Activos	Ventas Netas	S/. 255,086.57	0.43	S/.173,465.62	0.45
	Activo Total	S/. 588,530.96		S/.382,191.00	
Rotac de Ctas x Cobrar	Ventas	S/. 255,086.57	0.73	S/.173,465.62	0.62
	Cuentas x Cobrar	S/. 349,976.00		S/.277,636.00	
Rotac de Ctas x Pagar	Compras a Proveedores	S/. 72,744.00	0.35	S/. -	0.00
	Cuentas x Pagar	S/. 210,292.00		S/. 6,228.00	

RATIOS DE RENTABILIDAD					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Rentab Pat (ROE)	Utilidad Neta	S/. 129,562.57	60%	S/.140,962.61	63%
	Patrimonio	S/. 217,455.57		S/.222,651.61	
Rentab Sobre Act (ROA)	Utilidad Operativa	S/. 165,964.57	19.74%	S/.158,147.48	29%
	Actv Total	S/. 588,530.96		S/.382,191.00	
Margen Bruto	Utilidad Bruta	S/. 182,342.57	71.48%	S/.173,465.62	100%
	Ventas Netas	S/. 255,086.57		S/.173,465.62	

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2015, el indicador de razón corriente fue de 2.396 veces, es decir, por cada sol de deuda, la empresa cuenta con una volumen de pago de 2.396 soles, respecto al año 2016 de la empresa fue de 1.121 motivo por cual al disminuir en 1.274 puntos su indicador muestra una disminución en su capacidad para cubrir sus pagos.

La prueba acida en el año 2015 fue de 2.331 veces, es decir, por cada sol de obligaciones, tienen promedio de 2.331 de liquidez en soles para pagarlo y respecto al año 2016 fue de 1,121, lo que significa que no está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercaderías.

La rotación de activo en el año 2015, fue 0.45 veces, es decir, que por cada 100 soles obtenidas de ventas se tuvo 45 unidades monetarias en activos totales y el índice respecto al año 2016 fue de 0.43, lo cual muestra una disminución de dos puntos en el indicador de gestión.

El endeudamiento patrimonial, en el año 2015 obtuvo en promedio 42%, es decir, los pasivos representó 0.42 soles por cada sol en activos y los índices respecto al año 2016 de la empresa se incrementó a 63%.

La rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROA), en el año 2015 fue de 29%, lo cual indicó que por 2 soles cada cien soles que invirtieron las empresas obtuvieron en promedio ganancias, respecto al año 2016 que fue de 19.74% lo que significa que las empresas obtuvieron en promedio ganancias de 19.74 soles en el año 2016.

La rentabilidad sobre capitales propios total (ROE) en el año 2016 fue de 63%, lo cual indicó que tuvo una rentabilidad de 63 soles en promedio y los índices respecto al

año 2015 la empresa fue de 60% lo que significa que en promedio por cada cien soles en activo la empresa tuvo en promedio una rentabilidad de 60 soles en el año 2015.

4.3. Evaluación de la Gestión Empresarial, periodos 2015 – 2016

Es necesario que los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas del sector construcción estén convencidos que la única forma optimizar la gestión es ordenar, organizar, administrar, controlar y planificar y esto se logra usando los instrumentos financieros que más convengan a este tipo de empresas.

4.3.1. Planificación

4.3.1.1. Principales proyectos

a. Proyecto Piscocoya

El proyecto Piscocoya se desarrolla en un terreno de 36,341.197 m² en el distrito de Pimentel, Provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Se trata de dos condominios cerrados: uno de casas y el otro de departamentos. El proyecto arquitectónico del condominio de casas comprende la construcción de 73 casas con un estacionamiento incluido. El proyecto arquitectónico del condominio de departamentos comprende la construcción de 384 departamentos y 160 estacionamientos, consta de 3 etapas de ventas y de construcción que hacen un total de 8 bloques de 6 pisos con 8 departamentos por piso.

El proyecto de casas y departamentos colindarán por un parque público que forma parte del área de aportes que contempla la habilitación urbana de mismo. También ambos proyectos tendrán áreas comunes techadas tales como mini Marquet, SUM, CAMI (Comunidad amiga), gimnasio, cuarto de basura y casota de vigilancia.

b. Proyecto Guimarey

El Proyecto Guimarey es un Proyecto inmobiliario y de construcción en un terrero de 6,200 m² en el Valle Chancay del distrito de Pimentel, Provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Se trata de un complejo multifamiliar para vivienda. El proyecto arquitectónico del complejo comprende la construcción de 132 departamentos y 44 estacionamientos en un tiempo estimado de 27 meses con acabados con áreas comunes constan de 3 etapas de ventas y de construcción que hacen un total de 3 bloques de 11 pisos con 4 departamentos por piso.

4.3.1.2. Evaluación de Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 8: Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Alto porcentaje de personas A y B de la zona	0.1	4	0.4
2 Apoyo del Gobierno Regional a Proyecto Mi vivienda	0.1	3	0.3
3 Crecimiento sostenido del sector construcción	0.12	4	0.48
4 Leyes que regulan la construcción y la formalidad	0.09	3	0.27
5 Crecimiento económico en el Departamento de Lambayeque.	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
1 Ingreso al mercado de nuevas compañías	0.11	2	0.22
2 Desaceleración del crecimiento del PBI y en las ventas de viviendas en la zona.	0.09	1	0.09
3 Incremento en los precios de costos de construcción	0.12	2	0.24
4 Gran oferta de productos sustitutos o alternos	0.15	2	0.30
	1		2.66

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3. Evaluación de Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 9: Evaluación de Factores Internos

	Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Ponderado
FORTALEZAS				
1	Pertenece a un grupo importante en el mercado	0.09	4	0.36
2	Calidad en casas y departamentos con acabados	0.1	4	0.40
3	Ofrece seguridad y entorno familiar	0.07	3	0.21
4	Programa Cami con responsabilidad social	0.06	3	0.18
5	Alto respaldo financiero	0.11	4	0.44
6	Los Proyectos se realizan cerca de Pimentel.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES				
1	Complicado acceso por la avenida	0.1	2	0.20
2	Alejado de avenidas principales	0.1	2	0.20
3	Volumen del Proyecto	0.06	1	0.06
4	Precios elevados en Departamentos y Casas	0.11	2	0.22
5	No hubo estudio de mercado	0.08	2	0.16
6	Falta de capacitación al personal	0.06	1	0.06
		1	25	2.67

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo antes expuesto, se analizó dentro de la matriz, la posición de la evaluación de factores internos y externos:

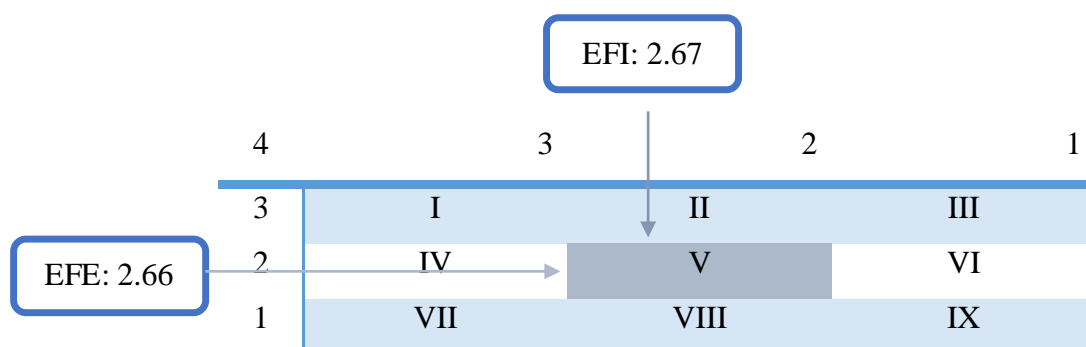


Figura N° 8: Posición de la EFE y EFI en la matriz.

Fuente: Elaboración propia

En la intercepción, se observó un resultado en la Celda V, lo cual hace mención a la estrategia de “Retener y Mantener”, optando por establecer estrategias de desarrollo de producto y de penetración en el mercado.

4.3.1.4. FODA Cruzado (Fortalezas - Oportunidades - Amenazas – Debilidades)

Tabla 10: FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
Matriz FODA Cruzado	<ul style="list-style-type: none"> Alto porcentaje de personas por sector en posición económica (Sector A y B). Apoyo del Gobierno Proyecto Mi vivienda. Crecimiento sostenido del sector construcción. Leyes que regulan la construcción. Crecimiento económico en Lambayeque. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso al mercado de nuevas compañías. Desaceleración del crecimiento del PBI y en las ventas de viviendas en la zona. Incremento en los costos de construcción. Gran oferta de productos sustitutos o alternos.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> Pertenece a un Grupo importante en el mercado Calidad en casas y departamentos acabados. Ofrece seguridad y entorno familiar. Programa CAMI con responsabilidad social Alto respaldo financiero Los Proyectos se realizan cerca de Pimentel. 	<p>Desarrollar Proyectos dirigidos a las necesidades de la ciudad de Chiclayo</p> <p>Incremento del mercado en diferentes niveles socioeconómicos.</p> <p>Posicionamiento de la empresa en el Departamento de Lambayeque.</p>	<p>Convenios con Empresas de Lima.</p> <p>Convenios con asesores de ventas y negociar con Mi Vivienda.</p> <p>Establecer recursos de negociación</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> Complicado acceso por la avenida Alejado de avenidas principales. Volumen del Proyecto 	<p>Ejecutar Proyecto que estén en la demanda del mercado.</p> <p>Contratar personal especializado para realizar un estudio de mercado</p>	<p>Capacitar al personal en temas de Gestión Empresarial</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados en departamentos y casas • No hubo estudio de mercado • Falta de capacitación al personal. 	<p>Brindar un adecuado acercamiento con el comprador</p>	<p>Realizar alianzas con empresas del mercado Lambayecano Publicidad y Promoción del Proyecto</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

* La posición económica se ha tomado en base a salarios.

4.3.1.5. Políticas

La empresa tiene políticas establecidas para las distintas áreas, mismas que se detallan en el Anexo N° 9:

- Gestión de Banco y Cuentas bancarias
- Caja chica Central
- Gestión de Pago de Oficina
- Administración financiera de un Proyecto

De acuerdo a la entrevista realizada a cada área, se ha podido determinar con qué instrumentos de gestión se cuenta dentro de la etapa de planificación, verificando así de qué dispone la empresa:

4.3.1.6. Normas

En particular la empresa no cuenta con reglas administrativas para el seguimiento de un programa por lo que los mandatos de alto rango no realizan los procesos sino los subordinados

4.3.1.7. Procedimientos

La empresa no tiene métodos para lograr un eficiente desarrollo en la constructora por lo que no cumplen con las fases de cada proceso dado por lo que no alcanzan sus objetivos.

Tabla 11: Cumplimiento en etapa de planificación

ETAPA	EMPRESA	ENTREVISTA					
		Administración	Contabilidad	Finanzas y Tesorería	Servicios Generales	Procesos y Riesgos	Recursos Humanos
PLANIFICACIÓN	Proyectos	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene
	FODA	No Tiene	No Tiene	No Tiene	No Tiene	No Tiene	No tiene
		Tiene	Tiene	Tiene	No		
	Políticas	No cumple	No cumple	cumple	<u>No Tiene</u>	<u>No Tiene</u>	<u>No tiene</u>

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los instrumentos de gestión y la información antes mencionada tiene un grado de incidencia con respecto a la Planificación, es decir que afecta a la misma:

Tabla 12: Incidencia sobre la etapa de Planificación

PLANIFICACIÓN	
CAUSAS	INCIDENCIA
Poca Planificación por ser necesario el conocer los flujos de inversión e ingreso para los que se deberá tener recursos disponibles. Falta de comunicación con contabilidad para revisar las entradas a cuentas generadas por la ejecución de proyectos.	No existe seguimiento de Proyectos
No identifican las estrategias a tomar y las debilidades que deben ser superadas dentro de la organización. No cuentan con una Matriz FODA, se deberá aplicar una para cada área.	No realizó un análisis FODA
No permiten establecer líneas de acción dentro de la planificación, de tal forma que se conozca el marco general. No cumplen las políticas a nivel de toda la organización.	No cumple sus Políticas establecidas

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Organización

La estructura organizacional de la empresa está constituida por:

4.3.2.1. Organigramas

La empresa cuenta con un organigrama para cada área, tal y como se muestra en el Anexo N° 10, ahí se describe la estructura organizacional de la empresa, la misma que permite visualizar la forma en que están distribuidas las áreas a nivel global:

- Área de contabilidad
 - Contador General
 - Sub Contador
 - Auxiliar contable 1
 - Auxiliar contable 2
- Área de finanzas y tesorería
 - Jefe de Tesorería
 - Asistente de tesorería pagos
 - Practicante
 - Conserje
 - Jefe de Cobranza
 - Asistente de cobranza
- Área de Recursos Humanos
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Analista de Administración de Personal y nominas
 - Analista de desarrollo
 - Coordinador de bienestar social
 - Asistente social de obra
 - Medico Ocupacional
- Área de procesos y riesgos
 - Analista de procesos
 - Analista de Riesgos
- Área de servicios generales
 - Coordinador de Servicios Generales
 - Procurador
 - Asistente de Servicios Generales
 - Recepción

En la tabla N° 13 podemos verificar el incumplimiento de la etapa organizacional del organigrama ya que los altos rangos de la empresa no se encuentran y el último orden jerárquico se hace responsable.

4.3.2.2. Manual de Organización

La empresa cuenta con un Manual de Organizaciones y se describe las funciones del personal que integran las diferentes áreas, mismo que se muestra en el Anexo N° 11:

- Contador General
- Jefe de Tesorería y Finanzas
 - Asistente de tesorería
 - Asistente de cobranzas
- Jefe de Recursos Humanos
- Coordinador de Servicios Generales
- Analista de Procesos
- Analista de Riesgos

En la tabla N° 13 podemos verificar el incumplimiento de la etapa organizacional del manual de organización ya que todo el personal no cuenta con un manual ni cumple con lo especificado en ello.

4.3.2.3. Flujogramas

La empresa cuenta con flujogramas para las áreas, tal y como se muestra en el Anexo N° 12, ahí se describe todos los procesos:

- Gestión de Bancos y Cuentas bancarias
- Administración de Caja Chica
- Administración de Caja Central
- Gestión de Pago de Oficina
- Control de Asistencia de Personal,
- Administración Contable Financiera de un Proyecto
- Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto.

En la tabla N° 13 podemos verificar el incumplimiento de la etapa organizacional de flujograma ya que todo el personal no cumple con ello.

Tabla 13: Cumplimiento en etapa de organización

ETAPA	EMPRESA	ENTREVISTA					
		Administración	Contabilidad	Finanzas y Tesorería	Servicios Generales	Procesos y Riesgos	Recursos Humanos
ORGANIZACIÓN		Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene
	Organigrama	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
		Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene
	MOF	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
	Diagramas de flujo	Tiene Gestión de bancos y cuentas bancarias	Tiene Gestión de pago de oficina.	Tiene Administración de caja chica. Auto arqueo de caja chica central.	Tiene Administración contable financiera de un proyecto.	Tiene Gestión administrativa contable financiera de un proyecto.	No tiene

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 14 se puede verificar la incidencia de la etapa de organización, la cual cómo podemos ver que hay problemas de:

Tabla 14: Incidencia sobre la etapa de Organización

ORGANIZACIÓN	
CAUSAS	INCIDENCIA
No hay seguimiento de la empresa con respecto a su organización, a través de ello se identifica la comunicación formal y los grados de responsabilidad según cargo en área.	Desactualización e incumplimiento del Organigrama
No todas las áreas cuentan con un organigrama establecido, solo aquel que constituyen departamentos más grandes, por lo que se deberá generar un organigrama que contemple a todas las áreas.	
No se ha completado a nivel de Manual de Operación y Funciones, hay áreas que no están contempladas por ser pequeñas.	Incumplimiento con el Manual de Organización y Funciones (MOF)
No existen documentos formales que puedan servir de guía para la administración y de fácil entendimiento para nuevos trabajadores.	
No hay seguimiento de los procedimientos a seguir dentro de la organización, apoya a la formalidad de los procesos.	Ejecución de Diagramas de Flujo

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Dirección

La empresa cuenta con presupuestos de proyectos, mismos que se muestran en el Anexo N° 12.

La empresa no cuenta con una motivación por parte del empleador por lo que no tienen condiciones propicias para el trabajo, ya que mucho se disputan los puestos y la empresa queda a cargo por los trabajadores de segundo rango lo que se denota en la rentabilidad de la empresa y es por ello que no cumplen con sus funciones que se les han otorgado.

De acuerdo a la entrevista realizada a cada área, se ha podido determinar con qué información de gestión se cuenta dentro de la etapa de dirección, verificando así de qué dispone la empresa:

Tabla 15: Cumplimiento en etapa de dirección

ETAPA	EMPRESA	ENTREVISTA					
		Administración	Contabilidad	Finanzas y Tesorería	Servicios Generales	Procesos y Riesgos	Recursos Humanos
DIRECCIÓN	Presupuestos	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	tiene
		No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
	Toma De Decisiones	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los instrumentos de gestión y la información antes mencionada tiene un grado de incidencia con respecto a la Dirección, es decir que afecta a la misma:

Tabla 16: Incidencia sobre la etapa de Dirección

DIRECCIÓN	
CAUSAS	INCIDENCIA
No hay un seguimiento en los presupuestos de proyectos los cuales apoyan a la dirección de la empresa. Falta de los directivos al ejecutar Ambos proyectos: Piscoya y Guimarey cuentan con sus respectivos presupuestos	Insuficiencias en las áreas del Presupuesto
No hay seguimiento de la información lo cual obedece a las estrategias anteriormente planteadas. Falta de desinformación hacia los gerentes de cada área, pues de ello depende el avance de la empresa dentro del mercado.	Mala toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Control

Como parte de las políticas de control, se presentan reportes trimestrales acerca de los indicadores de gestión de ventas y los de gestión financiera, a fin de evaluar el crecimiento de los proyectos.

Tabla 17: Cumplimiento en entrega de reportes

Áreas	Cumplimiento /Fechas			
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Administración	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Contabilidad	Cumple	No cumple	No cumple	Cumple
Finanzas y Tesorería	Cumple	No cumple	No cumple	Cumple
Servicios Generales	Cumple	No cumple	No cumple	No cumple
Procesos y riesgos	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Recursos Humanos	Cumple	No cumple	No cumple	No cumple

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.1. Indicadores de control

Para cada nuevo proyecto, la empresa procedió a definir indicadores que permitirán a los gerentes monitorear y reglamentar la eficiencia y eficacia con que se realizan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Estos indicadores se subdividen en el ámbito de lo económico, social y ambiental de la siguiente forma:

a. Económico

Indicadores que dan cuenta de los impactos económicos sobre la organización, clientes, proveedores, empleados, financiadores, sector público, etc. Para la ejecución de un nuevo proyecto, se tiene contemplado como método de control:

Tabla 18: Método de control económico de un proyecto

PUNTOS DE CONTROL	CRITERIOS DE APROBACIÓN
1.- Verificar que el monto establecido para el Fondo Fijo es de S/. 7,000.00.	1.- El monto del Fondo Fijo es correcto si asciende al monto establecido.
2.- Verificar que esté debidamente firmado el formato de “Acta de Apertura de Fondo Fijo”.	2.- El formato “Acta de Apertura de Fondo Fijo” está correctamente hecho si tiene todas las firmas requeridas.
3.- Verificar que esté debidamente firmado el formato de “Acta de Incremento de Fondo Fijo”.	3.- El formato “Acta de Incremento de Fondo Fijo” está correctamente hecho si tiene todas las firmas requeridas.
4.- Verificar que esté debidamente firmado el formato de “Acta de Cambio de Responsabilidad de Fondo Fijo”.	4.- El formato “Acta de Cambio de Responsabilidad de Fondo Fijo” está correctamente hecho si tiene todas las firmas requeridas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Método de control económico de Caja Chica

PUNTOS DE CONTROL	CRITERIOS DE APROBACIÓN
Fiscalización de caja chica central	Se entiende que el uso del fondo es para uso exclusivo de gastos relacionados con la gestión de la empresa, y para la consecución de las metas de la organización, el uso indebido que se dé al mismo será motivo de sanción o descuento por planilla. El Importe máximo a retirar por vale en un día es de S/. 500 (tope máximo) El tiempo máximo de rendición de un vale es de 15 días
Auto arqueo de caja chica central	El cuadro de caja chica central sea conforme.
Arqueo inopinado de caja chica central	El cuadro de caja chica central realizado por el área de contabilidad sea conforme.

Fuente: Elaboración propia.

b. Social

Indicadores de prácticas de trabajo digno, respeto a los derechos humanos sobre la sociedad y responsabilidad sobre el producto.

c. Ambiental

Indicadores de prácticas de trabajo que reflejan el cuidado en el impacto ambiental ocasionado por el consumo de materiales, energía, agua, biodiversidad, productos, servicios, transporte, impacto ambiental global, etc.

4.3.4.2. Evaluación de la efectividad del control

El control es efectivo si se cumple con los indicadores asignados por la empresa y el método de control para cada uno. La evaluación del control de cada proyecto va de la mano con el análisis de los indicadores financieros del mismo y el cumplimiento de los plazos anteriormente trazados para su ejecución. Las políticas para evaluación del control dentro de la empresa se encuentran detalladas en el Anexo N° 8.

4.3.4.3. Medición de desempeño

No se ha tenido contemplada la evaluación de desempeño dentro de las actividades de control, pero se recomienda integrarlo de acuerdo al proyecto a ejecutar y de manera fija para los administrativos dentro de la empresa.

De acuerdo a la entrevista realizada a cada área, se ha podido determinar con qué información de gestión se cuenta dentro de la etapa de control, verificando así de qué dispone la empresa:

Tabla 20: Cumplimiento en etapa de control

ETAPA	EMPRESA	ENTREVISTA					
		Administración	Contabilidad	Finanzas y Tesorería	Servicios Generales	Procesos Y Riesgos	Recursos Humanos
	Parámetros	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene	Tiene.
CONTROL		No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
	Indicadores	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los indicadores trazados en las políticas y la información antes mencionada tiene un grado de incidencia con respecto a la Control, es decir que afecta a la misma:

Tabla 21: Incidencia sobre la etapa de control

DIRECCIÓN	
INCIDENCIA	MEDIDAS CORRECTORAS
Incumplimiento de Parámetros	Escasa búsqueda de los parámetros a los que deben regirse los indicadores dentro del control de cada proyecto y la administración de sus fondos, así como cuentas asignadas, han sido trazados dentro de las políticas de la empresa. No hay cumplimiento de las medidas de control establecidas.
No aplican los indicadores	Los indicadores dentro de la etapa de control se dividen en económicos, sociales y ambientales para la ejecución de cada proyecto de la empresa. Estos indicadores están basados en los parámetros antes establecidos y cuentan con un método de control, lo cual permite medir el nivel de desempeño de los mismos y la efectividad de su cumplimiento, es por este motivo que tiene incidencia directa en la etapa de control.

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del análisis de la Gestión Empresarial durante los años 2015-2016 en la empresa, se encontraron procesos e indicadores de mejora para cada etapa, mismos al ser tomados como medidas correctivas harían más eficiente la gestión. Se tuvo como puntos resaltantes, dentro de la etapa de planificación, el desarrollo de un FODA para la empresa de acuerdo a la realidad de su sector, la adecuación de los organigramas y MOF a todas las áreas para se cumplan de acuerdo a lo establecido, como parte de la etapa de organización, cumplir con los presupuestos dentro de la etapa de dirección y que los parámetros sean respetados en la etapa de control, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22: Incidencia en la Gestión Empresarial - Medidas Correctivas:

GESTIÓN EMPRESARIAL		
ETAPA	INCIDENCIA	MEDIDAS CORRECTIVAS
PLANIFICACIÓN	No hay seguimiento de proyectos	Mejorar la comunicación con Contabilidad durante la ejecución de un Proyecto y prever las pérdidas por tipo de cambio, generando políticas de comunicación.
	No realiza un análisis FODA	Considerar el FODA planteado hacia la empresa y de cada área dentro de la Planificación estratégica.
	No cumple con políticas establecidas	Respetar las políticas establecidas dentro de la organización y completarlas para las áreas de Servicios Generales y de Procesos y Riesgos.
ORGANIZACIÓN	Desactualización e incumplimiento del Organigrama	Analizar los motivos por los que no se cumple con el organigrama general de la empresa y el MOF, dado que son los mismos del Grupo Constructor. Además se deberá generar un organigrama y un MOF para todas las áreas sin importar si son pequeñas (mismas que actualmente no tienen).
	Incumplimiento con el Manual de Organización y Funciones (MOF)	Actualmente no se cumplen todas las funciones previstas en el MOF, se deberá procurar su cumplimiento o establecer otras políticas para que ninguna función quede sin ser ejecutada.
	Ejecución de Diagramas de Flujo	La empresa cuenta con Diagramas de flujo para los principales procesos de Finanzas y Contabilidad. .
DIRECCIÓN	Insuficiencias en el Área de Presupuestos	Es necesario contar con presupuestos para cada área, administración, servicios generales y procesos y riesgos no tienen uno; y aquellos que sí están establecidos Por otro lado, los procesos de toma de decisiones se cumplen a cabalidad dentro de la empresa.
	Mala toma de decisiones	
CONTROL	Incumplimiento de Parámetros	La organización tiene parámetros de control para cada proyecto y los procesos involucrados dentro de su ejecución, la gerencia y administración deberán cumplir con ello. Se ejecutan adecuadamente los indicadores de control, por lo que se deberá realizar la retroalimentación necesaria en las demás etapas para corregir los puntos que no se encuentren alineados.
	No aplican Indicadores	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Incidencia de la Gestión Empresarial - Causas

INCIDENCIA	
ETAPA	CAUSAS
PLANIFICACIÓN	<p>Poca Planificación de la Gestión financiera por ser necesaria el conocer los flujos de inversión e ingreso para los que se deberá tener recursos disponibles.</p> <p>No identifican las estrategias a tomar y las debilidades que deben ser superadas dentro de la organización. No cuentan con una Matriz FODA, se deberá aplicar una para cada área.</p> <p>No permiten establecer líneas de acción dentro de la planificación, de tal forma que se conozca el marco general sobre el que se desarrollarán las acciones.</p> <p>Es necesaria la planificación en las primeras etapas de cada proyecto como Piscocoya y Guimarey, siendo sinceros respecto a la capacidad de pago de la empresa y la liquidez real que podrá generar el proyecto en un determinado tiempo para cumplir con las obligaciones adquiridas.</p>
ORGANIZACIÓN	<p>No todas las áreas cuentan con un organigrama establecido, solo aquel que constituyen departamentos más grandes.</p> <p>No se ha completado a nivel de Manual de Operación y Funciones, hay áreas que no están contempladas por ser pequeñas.</p> <p>No existen documentos formales completos que puedan servir de guía para la administración y de fácil entendimiento para la inducción de nuevos trabajadores.</p> <p>No hay seguimiento de los procedimientos a seguir dentro de la organización, apoya a la formalidad de los procesos.</p>
DIRECCIÓN	<p>No hay un seguimiento en los presupuestos de proyectos los cuales apoyan a la dirección de la empresa. Falta de los directivos al ejecutar Ambos proyectos: Piscocoya y Guimarey cuentan con sus respectivos presupuestos</p> <p>Falta de desinformación hacia los gerentes de cada área, pues de ello depende el avance de la empresa dentro del mercado.</p>
CONTROL	<p>Poco seguimiento de los parámetros a los que deben regirse los indicadores dentro del control de cada proyecto y la administración de sus fondos, así como cuentas asignadas, han sido trazados dentro de las políticas de la empresa.</p> <p>No hay un desempeño en los indicadores dentro de la etapa de control los cuales se dividen en económicos, sociales y ambientales para la ejecución de cada proyecto de la empresa. A su vez, es necesario establecer control en los indicadores de valor futuro de cada proyecto, puesto que la solvencia, liquidez y rentabilidad de la empresa se basa en el logro de sus objetivos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Determinar la incidencia de la Gestión Financiera y la Rentabilidad, periodos 2015 – 2016

Tabla 24: Ratios Financieros 2015 -2016

RATIOS FINANCIEROS						
LIQUIDEZ	2016	2015	INDICE DE MERCADO	PARAMETROS	2016	2015
Liquidez General o Razón Corriente (VECES)	1.12	2.40	1.3	1 > Buena capacidad de pago	MALO	BUENO
				1 = Cubre apenas los pagos		
				1 < Mala capacidad de pago		
Prueba Ácida (VECES)	1.12	2.33	1.1	1 > Cuenta con recursos	CUBRE MINIMOS RECURSOS	CON RECURSOS
				1 = Cubre minimos recursos		
				1 < Insuficientes activos		
GESTIÓN	2016	2015	INDICE DE MERCADO	PARAMETROS	2016	2015
Rotación de Activo	0.43	0.45	0.8	Refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos	MALO	MALO
SOLVENCIA	2016	2015	INDICE DE MERCADO	PARAMETROS	2016	2015
Endeudamiento Patrimonial	17x	0.7x	65.9%	1 > Mala capacidad de pago	MALO	BUENO
				1 = Cubre apenas los pagos		
				1 < Buena capacidad de pago		
RENTABILIDAD	2016	2015	INDICE DE MERCADO	PARAMETROS	2016	2015
Rotación de Activo Total (ROA)	19.7%	29%	8%	Expresa rentabilidad de activos, con respecto a su aporte a la utilidad neta	MALO	BUENO
Rotación de Capitales Propios (ROE)	60%	63%	23.6%	Se usa para evaluar el desempeño de la empresa en cancelar el crédito obtenido;	MALO	BUENO

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Ratios de liquidez

Para el detalle del análisis de los Ratios de liquidez ver Anexo N° 7

La Liquidez General en el año 2015 fue de 2.4 veces, es decir, por cada sol de deuda, la empresa cuenta con una capacidad de pago de 2.4 soles. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 1,3 soles y los índices respecto al año 2016 de la empresa fue de 1.12 cabe recalcar que para la empresa

significa que tiene capacidad de maniobra menor que el mercado, debido a que en el 2015 disminuyó.

La Prueba Ácida en el año 2015 fue de 2.33 veces, es decir, por cada sol de obligaciones, las empresas tienen liquidez promedio de 2.33 soles para pagarlo. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 1,1 veces y los índices respecto al año 2016 la empresa fue de 1.12 cabe mencionar que para la empresa significa que está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercaderías.

4.4.2. Ratios de gestión

Para el detalle del análisis de los Ratios de Gestión ver Anexo N° 7

La Rotación de Activo en el año 2015 fue 0.45 veces, es decir, que por cada 100 unidades monetarias obtenidas de ventas se tiene en activos totales 45 unidades monetarias. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 0,8 veces, es decir que el índice de la empresa durante el año 2015 fue por debajo del mercado, y el índice respecto al año 2016 fue de 0.40, siendo un valor aún mucho menor que el índice del mercado, significando que la empresa no está utilizando de manera eficiente sus activos.

4.4.3. Ratios de solvencia

Para el detalle del análisis de los Ratios de Solvencia ver Anexo N° 7

El Endeudamiento Patrimonial en el año 2015 obtuvo 42% en promedio, es decir, por cada sol en activos los pasivos representan 0.42 soles. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 65.9% y los índices respecto al año 2016 de la empresa fue de 63%, esto muestra que la empresa ha incrementado su deuda para el año 2016 lo cual muestra que sus pasivos tienen mayor representación que los activos.

Debido a las inversiones en los proyectos Piscocoya y Guimarey es que se muestra la baja solvencia de la empresa, lo cual obedece a obligaciones que han sido adquiridas con terceros para proyectos que no han tenido la rotación que se esperaba o que debido a las demoras en ejecución y ventas han traído consigo un mayor costo y por lo tanto menores ganancias que aporten a la solvencia de la empresa.

También es necesario recordar que ante un proyecto que no ha tenido la acogida necesaria la empresa deberá tomar medidas de facilidades de venta, descuentos y otros, que al final disminuyen la ganancia proyectada para el proyecto.

4.4.4. Ratios de rentabilidad

Para el detalle del análisis de los Ratios de Rentabilidad ver Anexo N° 7

La rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROA) en el año 2015 fue de 29%, lo cual indica que por cada cien soles que invirtieron las empresas obtuvieron en promedio ganancias por 29 soles. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 8% y los índices respecto al año 2016 la empresa fue de 19.7% lo que significa que por cada cien soles que invirtieron las empresas obtuvieron en promedio ganancias de 19.7 soles en el año 2016.

La Rentabilidad sobre capitales propios total (ROE) en el año 2016 fue de 63%, lo cual indica que en promedio por cada cien soles en activos las empresas tuvieron una rentabilidad de 60 soles. Haciendo una comparación con el índice de mercado al sector Construcción fue de 23.6% y los índices respecto al año 2015 la empresa fue de 60% lo que significa que en promedio por cada cien soles en activo la empresa tuvo en promedio una rentabilidad de 60 soles en el año 2015.

Cada uno de los ratios financieros antes mencionada tiene un grado de incidencia financiera y un efecto con respecto a la Rentabilidad, de acuerdo a como se muestra en la Tabla a continuación:

Tabla 25: Efecto de la Rentabilidad

ÍTEM	CAUSA	EFEECTO
Rotación del Activo (ROA)	Uso deficiente de los activos Disponible, exigible y la mala aplicación de políticas de créditos y recuperación que permitan mantener la liquidez de la empresa.	Las cuentas por cobrar aumentaron en el año 2016 y el efectivo disminuyo, lo que tuvo influencia en la baja liquidez, siendo importante la política de créditos y de recuperación.
Rotación sobre el Patrimonio Neto (ROE)	Debido a las inversiones que se llevaron a cabo en el año 2016, el patrimonio disminuyo de 58.3% a 36.95%, a su vez la política de la empresa fue no distribuir utilidades, generando resultados acumulados de S/ 27,893.00	Disminución en la ganancia para los accionistas, considerando la no distribución de utilidades y una política de inversión consistente en un plan a mediano y largo plazo para evitar desfases
Retorno de la inversión (ROI)	Diversificar el portafolio de proyectos de la empresa en una línea de tiempo que permita la ejecución de los mismos en distintas etapas en un mismo periodo fiscal, de tal forma que el incremento de ingresos por ventas sea sostenible de un año a otro.	Las ventas disminuyeron en el año 2016 debido a los precios de las casas y departamentos (piloto), permitiendo la disminución en la liquidez. Sin embargo no se ha diversificado de forma adecuada el portafolio de proyectos para mantener un aumento de rentabilidad sostenido.

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Análisis de la operatividad

4.5.1. Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC

El WACC tiene en cuenta todas las fuentes de recursos de la empresa, ya sean propias o ajenas. En el Anexo N° 19 se detalla el cálculo del WACC, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 26: Determinación del WACC

	2015	2016
Coste de Capital (Ke) =	7.16%	6.12%
WACC =	6.11%	6.12%

Fuente: Elaboración propia.

Mediante estos datos se puede observar que el coste de capital para el año 2015 fue de 7.16% y WACC del 6.11%, mientras que para el año 2016 obtuvo un coste de capital de 6.12% con un WACC de 6.12%, lo que significa que necesita una valoración lo cual habría que aumentar los flujos de caja esperados.

4.5.2. Valor Económico Agregado (EVA)

Para la aplicación del EVA, se toman valores del estado de situación financiera y estado de resultados, identificando la rentabilidad operativa.

Tabla 27: Rentabilidad Operativa

	2016
Utilidad operativa después impuestos	117,005.02
Activo total neto	300,341.46
RENTABILIDAD OPERATIVA (ROI)	38.96%
Margen Operativo	45.87%
Rotación Activos	84.93%
RENTABILIDAD OPERATIVA (ROI)	38.96%

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad operativa para el año 2016 fue de 38.96%, esto debido a la utilidad operativa después de impuestos, lo cual se relaciona con que entre el año 2015 y 2016 la empresa tuvo mayores ventas por el lanzamiento de sus proyectos Piscoya y Guimarey, sin embargo el costo de venta fue menor, al igual que los gastos operativos.

Con los datos antes mencionados, se realiza el cálculo del EVA, mismo que se detalla en el Anexo N° 19.

Tabla 28: Variación del EVA

EVA		
2016	S/	98,965.50

Fuente: Elaboración propia.

El EVA permite medir la creación de valor, si el resultado es positivo, implica que la empresa está creando valor, en cambio, si fuese negativo se está destruyendo valor, a continuación se puede apreciar cuál ha sido la variación del EVA para el periodo 2016

Tabla 29: Incidencia Financiera

INCIDENCIA	INTERPRETACIÓN
Insolvencia a Corto Plazo-Descapitalización (Liquidez)	<i>Inyección de capital:</i> Al aplicar la prueba ácida en el año 2015 no se contaba con suficientes activos en la empresa, esto responde a la etapa en que se encontraba el proyecto Piscocoya, ya que al iniciarlo se consumió caja y efectivo, en el año 2016 la liquidez disminuyó en el inicio del Proyecto Guimarey
Baja Rotación (Gestión)	<i>Evaluación de la gestión de ventas:</i> El año 2015 tuvo una rotación de activo por debajo del índice de mercado, debido a que los proyectos no se encontraban culminando ventas y los activos adquiridos no tuvieron movimiento.
Sobre endeudamiento (Solvencia)	<i>Reestructuración:</i> Durante el año 2015 se tuvo un sobre endeudamiento en la empresa, mismo que para el año 2016 disminuyó, debido a que se iniciaba el Proyecto Piscocoya y fueron necesarios mayores recursos, aun así en el año 2016 el índice de endeudamiento estuvo por encima del índice del sector

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al efecto que tiene la gestión financiera sobre la rentabilidad, se han analizado los aspectos de los Estados Financieros y Estados de Resultados, mediante la gestión financiera se pudo comprobar cómo se encuentra la empresa ya que al emplear los indicadores financieros nos va a permitir tomar decisiones más acertadas para poder aumentar la rentabilidad y por ende aumentar la utilidad neta, como se muestra en la siguiente tabla:

4.6. Discusión

Según Córdoba, M. (2007) en su libro Gerencia Financiera Empresarial, la gestión financiera tiene por objetivo, maximizar el patrimonio societario mediante la elaboración de recursos financieros por aportación de capital, obtención de créditos, correcto manejo y aplicación, así como la administración eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados que permitan tomar decisiones acertadas a corto y largo plazo, con acuerdo con Montoya, 2013 en su tesis Propuesta de un modelo de gestión financiera para mejorar la situación económica financiera de las MYPES de comerciantes del mercado La Hermelinda lo cual nos dice que es un proceso que implica los ingresos y egresos aplicables a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad Montoya;. La gestión financiera no fue la más

acertada debido a la falta de lineamientos de referencia analíticas de los retorno financiero que les permita controlar la rentabilidad y que les ayude a tomar decisiones más inteligentes, certeras para mejorar la Gestión operativa de la empresa, por otro lado, en lo referente a la organización financiera hubo muchas deficiencias, el personal no estuvo identificado con la empresa, la dirección financiera mostró bajos resultados que incluso conllevó a una descapitalización, debido a la desaceleración del sector y la influencia económica del dólar, esto impacto de manera sustantiva en cuanto a la gestión del capital de trabajo y los fondos para las inversiones.

Para el control financiero, se tuvo en cuenta los flujos de inversión para cada proyecto a corto plazo, exigía mayor liquidez en su etapa inicial y generó rentabilidad a mediano plazo, sin embargo esto motivó el aumento de endeudamiento para cubrir los gastos iniciales; la empresa presentó un decrecimiento en su resultado del ejercicio del 8.09%, siendo un valor considerable de evaluación, además el patrimonio se ha visto afectado drásticamente por el mismo motivo, cayendo en un 2.33%. Respecto a los indicadores financieros se manejan cada uno en sus distintas etapas de ejecución, se ha encontrado que hace falta mejorar la política de endeudamiento y el manejo de fondos de liquidez para los nuevos proyectos a ejecutar; si es que esta situación se mantuviera en un periodo consecutivo no estaría cumpliendo su objetivo principal de maximización de beneficio por cual no estaría realizando una adecuada gestión.

Según Gitman, M. (2007) en su libro Principios de administración financiera., la gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios y está conformada por la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa, concuerda con Burbano, A (2005) en su libro Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos, lo cual señala que cuando se hace la planificación se piensa en todas las actividades que pueden realizarse en el futuro en los proyectos a ejecutar y el establecimiento de políticas del sector que permitan establecer un presupuesto por proyecto, lo cual es de importancia lo cual es importancia dado que constituye una herramienta básica para determinar si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades, en cuanto a la organización deberá asignar la elaboración del presupuesto en el tiempo establecido y garantizar la participación de los diferentes niveles organizacionales, por otro lado la función de la dirección es guiar la acción de los subordinados según los planes estratégicos que están de acuerdo con las necesidades y requerimientos del mercado. Para Bateman, T & Snell, S (2005) en su libro Administración: Un nuevo panorama

competitivo, el control es el estudio y análisis de los resultados de una empresa con respecto a los objetivos de los planes y programas a corto plazo, mediano y largo término, también se encarga de evaluar el comportamiento financiero real. En base a la empresa en cuanto a la planificación tiene dos proyectos a ejecutar y establecimiento de políticas los cuales no han cumplido lo cual se reflejó en los presupuestos ya que no utilizan sus recursos para la ejecución de actividades, en la etapa de organización a través de la elaboración de organigramas, MOF y diagramas de flujo, mismos que han sido establecidos para todos los niveles pero que al conversar con cada jefatura de área mediante las entrevistas realizadas, se ha podido concluir que no existe un cumplimiento con respecto a las funciones asignadas, puesto que algunos directivos no asisten dentro del horario establecido, en lo referente a la etapa de dirección, la empresa cuenta con los presupuestos por proyecto y la toma de decisiones que debe tener la administración, sin embargo, mediante el análisis realizado se encontró que solo Contabilidad y el área de Finanzas y Tesorería cuentan con los presupuestos para su área y la asignación por proyecto, faltando que esto se aplique también al resto de las áreas y que se cumpla según lo establecido y con respecto al control se determinó a través de parámetros e indicadores que no se tomaron en cuenta al realizar las actividades

Córdova (2012) en su libro *Gestión Financiera*, nos dice que la gestión financiera es muy importante para cualquier tipo de empresa que enfrenta y resuelve problemas de liquidez y rentabilidad, para suministrar recursos financieros y humanos en el momento preciso para que pueda tener un buen crecimiento y funcionamiento. Por otro lado según Marroquín (2012) en su tesis “Modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Espelette CIA. Ltda.”, el no contar con una gestión financiera planificada adecuada y estructurada disminuye su rentabilidad. Con respecto a la empresa no estuvo utilizando sus recursos de manera eficiente, puesto que no utilizó adecuadamente en relación a sus ventas y por ende no reflejan una utilidad esperada, por lo tanto la gestión financiera afecta directamente a la rentabilidad como se reflejó en los resultados los cuales obtuvieron un porcentaje bajo en el año 2016. Adicional a ello, también se observó que el endeudamiento aumentó en el año 2016 debido a que no hubo ingresos por ventas de proyectos y la planificación con respecto al ciclo de inversión.

V. Conclusiones

La empresa tiene una ineficiente gestión financiera, puesto que a pesar de que cuenta con liquidez, ésta no fue administrada de manera eficiente, las decisiones Gerenciales y Administrativas no están tomando en cuenta los impactos económicos del sector productos del boom mobiliario que se generó en el ejercicio, esto ha producido que los recursos no se aprovechen de la forma correcta y con solo el cambio de un periodo su indicador disminuya, lo cual se hizo notorio en el Resultado Neto, ya que tuvo una disminución en la utilidad 2016 respecto al ejercicio anterior.

La planificación financiera de la empresa y la gestión en sus cuatro etapas de desarrollo, influye directamente en el manejo de sus cuentas, lo que se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad, principalmente en su estructura de financiamiento, para el año 2015 el endeudamiento fue del 72%; lo cual, de agravarse, generaría que la empresa pase a ser indirectamente propiedad de terceros, debido a los cambios en su estructura de financiamiento, trayendo consigo conflictos entre los grupos de interés.

En cuanto a la Gestión Empresarial, no se cumplió con las políticas establecidas; en la etapa de organización hubo una desactualización e incumplimiento del organigrama, incumplimiento del Manual de Organización y Funciones y falta de ejecución en los diagramas de flujo; durante la etapa de dirección hubieron incidencias en el área de presupuesto por la mala toma de decisiones, y en la etapa de control se encontró un incumplimiento de parámetros, así como la no aplicación de los indicadores, este impacto no solo se ve reflejado en los números entregados de los Estados financieros sino en la gestión operativa que tiene la empresa, las decisiones no son tomadas

Con respecto a la incidencia de la gestión financiera y su efecto en la rentabilidad se renegociaron las deudas y se obtuvo deudas a corto y largo plazo, ya que el ROE y ROA durante el año 2015 fue insuficiente, es decir que la rentabilidad con respecto a activos y el desempeño en cancelar el crédito bancario no alcanzó el margen requerido, esto debido a lo antes mencionado con respecto a sobre endeudamiento y baja rotación de activos.

En el análisis de los ratios de rentabilidad, se concluyó que existió un aumento en las cuentas por cobrar provocando baja liquidez y una disminución en la ganancia para los accionistas, seguido de la disminución de ventas, que a su vez no ayudó a la mejora de liquidez.

VI. Recomendaciones

En la gestión financiera, se recomienda mejorar y establecer las políticas de la empresa, estableciendo de acuerdo a las normas de información Financieras, alineadas a las Operatividad de la empresa, en lo referente a las cuentas por cobrar, se deberá establecer un periodo que no afecte al nivel de liquidez, y en los contratos que se realicen por proyectos de construcción, se deberá ser muy claro y estricto en fechas de cobranza, mejorando su operatividad considerando que teniendo esto claro como proceso, el retorno de la inversión será fluida.

Respecto a la gestión empresarial se debe elaborar estrategias adecuadas que la empresa pueda utilizar para mejorar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos no solo a nivel de empresa sino a personal, que exista el compromiso de realizar un trabajo que tenga efecto en el largo plazo; además desde la gerencia se recomienda hacer hincapié en mantener un adecuado control de los proyectos y sobre todo tener un manejo estricto en el cumplimiento de fechas y estándares. Igualmente se realizó un análisis detallado de las obligaciones a corto plazo de la empresa, por lo que se considera que un plan y control adecuado de sus cuentas en cobranzas ayudará a evitar problemas de liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones en corto plazo, erradicando la posibilidad de un problema grave de descapitalización. La Gerencia cumple un papel importante en tomar decisiones y el uso adecuado de sus herramientas financieras, los ayudará a que estas sean no de corto plazo si no de largo plazo y que sobre todo afecte rentablemente a la empresa de manera positiva.

De acuerdo a la incidencia de la gestión financiera se recomienda la contratación de un coach externo y la elaboración de un plan de gestión financiera, que se fundamente en indicadores, análisis de flujos de caja, presupuestos y estados proyectados mes a mes para poder prever lo necesario en cada proyecto y las actividades de soporte que éstos requieren, así como el establecimiento de una herramienta de control que permita a la empresa cumplir con sus objetivos y metas contribuyendo a la rentabilidad de la misma.

En los ratios de rentabilidad, se sugiere que para la mejora de éstos indicadores dentro del análisis de la empresa, se tomen acciones como la inyección de capital, de tal forma que no se vea consumida la liquidez debido a la inversión en los proyectos, la evaluación de la gestión de ventas, puesto que la rotación del activo estuvo por debajo del índice del mercado y una reestructuración en lo referente al endeudamiento de la empresa, de tal forma que se pueda devolver la solvencia a la empresa..

VII. Lista de Referencias

- Actualidad empresarial. (2015). Las infracciones tributarias y la liquidez de la empresa de servicios Akatusa. *Actualidad empresarial Revista de investigación y negocios*.
- Alarcón, G., & Rosales, I. (2015). *Evaluación de la gestión económica - financiera y su implicancia en la rentabilidad de la empresa "Panificación Arte Distribuidores S.A.C." de la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2014*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Beltrán, J. (2008). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R Editores.
- Benavides, J. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Estados Unidos: Palibrio.
- Burbano, A. (2005). *Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Córdova. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Córdova, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cornejo Suplihuiche, Y., & Escribano Panta, A. (2014). *Gestión Financiera y su influencia en la rentabilidad de Agrobanco, Chiclayo 2014*. Pimentel: Universidad Señor de Sipan.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). México: Pearson Educacion.
- Empresa Actual. (21 de Octubre de 2019). *Empresa Actual.com*. Obtenido de Qué es el WACC y para qué sirve: <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Enciclopedia Financiera. (20 de Noviembre de 2017). *Finanzas: Rentabilidad Financiera*. Obtenido de Sitio web de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/rentabilidad-financiera.htm>
- Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bio Agro ubicada en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión*. Venezuela: Universidad Politécnica de Valencia.
- Flores Orozco, S. E. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA EN EL PERIODO 2010-2013*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Flores, J. (2001). *Derecho Financiero y Tributario Peruano*. Lima.
- Flores, S. (2002). *Contabilidad Gerencial*. Lima.

- Forero, J., Bohórquez, L., & Lozano, A. (2008). Impacto de la calidad en la rentabilidad. *Revista científica y tecnológica de la Facultad de Ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 13(1), 42-50.
- García, E. (2005). *Indicadores de gestión*. Perú: Gobierno Regional de Junín.
- García, P., & Martínez, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance*, 3, 164-177.
- Gerencie. (25 de Octubre de 2017). *Finanzas: Gerencie*. Obtenido de Sitio web Gerencie: <https://www.gerencia.com/para-que-nos-sirve-el-indice-dupont.html>
- Gitman, M. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Gómez Sánchez, P. (2009). principios basicos de bioetica. *principios basicos de bioetica*.
- Gomez, G. (11 de Agosto de 2001). *Gestiopolis. Finanzas*. Obtenido de Análisis vertical y horizontal de los estados financieros: <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- Gómez, G. (2001). La gestión financiera frente a las nuevas formas de organización. *Gestiopolis*.
- González Luquillas, J. (2014). *Gestión empresarial y la competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N°28015 en el Distrito de la Victoria*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Goxens Duch, A. (2000). *Enciclopedia de contabilidad y administración de empresas* (Quinta edición ed., Vol. 5). Madrid, España: Giner.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- INCP. (2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Colombia: Instituto Nacional de Contadores Públicos.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Pearson.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Marroquin. (2012). *Modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Espelette CIA. Ltda*. Sangolquí: Escuela politécnica del Ejército de Ecuador.
- Montoya, M. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para mejorar la situación económica financiera de las MYPES de comerciantes del mercado La Hermelinda*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Moyolema Muyulema, M. (2011). *La Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Kuriñana de la Ciudad de Abanto 2010*. Ecuador. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Munch, G., & García, J. (2003). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Ortega, D. (2008). *¿Qué es la rentabilidad y cómo medirla?* Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Ortiz, F. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico financiero*. Colombia: McGraw-Hill.

- Pérez, J., Castro, O., & García, B. (2009). Gestión del capital circulante y rentabilidad en PYMES. *Revista de contabilidad y dirección*(9), 119-142.
- Román Fuentes, J. C. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Saavedra García, M., & Saavedra García, M. (2012). El Valor Económico Agregado y su relación con el valor agregado de mercado, la utilidad por acción y el rendimiento de los activos. *Recherches en Sciences de Gestion*.
- Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. *Revista española de financiación y contabilidad*, 24(78), 159-179.
- Serna, H. (2008). *Índices de gestión: cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Colombia: 3R Editores.
- Shim, J., & Slegel, J. (2004). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Stanley, B. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera* (Novena edición ed.). Bogotá: McGraw - Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2003). *Administración*. México: Pearson.
- Universidad de Alcalá. (2019). *Universidad de Alcalá*. Obtenido de Método EVA como valoración en finanzas cuantitativas: <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/eva-master-en-finanzas/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2016). *Universidad Interamericana para el Desarrollo. Cursos*. Obtenido de Análisis Financiero: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf
- Vélez Aguirre, J. (2019). *Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO Ltda. en el periodo 2017-2018*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Vergíu Canto, J., & Bendejú Mejía, C. (Mayo de 2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data*, 10(1), 42-47.
- Vicente-Pinacho, A. (Marzo de 2015). Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad empresarial. *REvista de Administración y Finanzas*, 2(2), 278-287.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la Era Digital*. Colombia: Ecoe Editores.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**

ANEXO N° 1: Guía de entrevista

Dirigida al Administrador, que a su vez cumple la función de gerente financiero, dentro de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.

Objetivo:

Esta entrevista tiene como objetivo describir la empresa, analizar la gestión empresarial durante los periodos 2015 – 2016 para evaluar la gestión empresarial de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.

Instrucciones:

Sírvanse a responder las siguientes preguntas, agradeciéndole de antemano su valiosa información y colaboración.

I. Descripción de la empresa

- 1) ¿Cuál es el giro del negocio?
- 2) ¿Cuál es la historia de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son las necesidades de mercado a las cuales se refiere?
- 4) ¿Qué tipo de proyecto tiene la empresa?
- 5) ¿Qué tipo de servicios brinda la empresa?
- 6) ¿Cuál es el valor agregado que tiene la empresa?
- 7) ¿Cómo se hace la empresa reconocido en el sector construcción?
- 8) ¿Cómo la empresa se hace socialmente responsable?
- 9) ¿Cuáles son los proveedores que tiene la empresa?



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**

ANEXO N° 2: Guía de entrevista

Dirigida a los Gerentes de cada área: Contabilidad, Finanzas y Tesorería, Recursos Humanos, Procesos y Riesgos y Servicios Generales dentro de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.

Objetivo:

Esta entrevista tiene como objetivo analizar las diferentes áreas durante los periodos 2015 – 2016 para evaluar la gestión empresarial de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.

Instrucciones:

Sírvanse a responder las siguientes preguntas, agradeciéndole de antemano su valiosa información y colaboración.

I. Gestión Empresarial durante los periodos 2015-2016

- 1) ¿Cuándo se presentan los reportes?
- 2) ¿Cada que tiempo hace un reporte?
- 3) ¿Qué políticas existen?
- 4) ¿De qué manera cumple con el Manual de Organización y funciones?
- 5) ¿Cómo son los procesos que utiliza?
- 6) ¿Cada que tiempo se realiza una planificación?
- 7) ¿Sobre qué manera capacita a los trabajadores que tiene a su cargo?
- 8) ¿Cómo incentiva a los trabajadores?
- 9) ¿Cómo es el clima laboral que tiene?
- 10) ¿Monitorea lo que planifica?



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**

ANEXO N° 3: Guía documental

Nombre de la empresa	Constructora del Norte Chiclayo SA.
Nombre del observado	
Puesto o cargo	Jefe de Administración y Finanzas, Contador General, Jefe de Finanzas y Tesorería, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Procesos y Riesgos y Coordinador de Servicios Generales
Antigüedad en el puesto	

Instrucciones: Evaluaría la correcta utilización de los documentos marcados con una (x) el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida: si, no, tal vez

Objetivo: Evaluar la correcta utilización de los documentos dentro de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.:

N°	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TAL VEZ	OBSERVACIONES
Gestión Financiera					
1	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	X			
2	ESTADO DE RESULTADOS	X			
Gestión Empresarial					
Planificación					
1	Foda		X		
2	Proyectos	X			
3	Políticas	X			
4	Normas	X			
5	Procedimientos	X			
6	Estrategias	X			
7	Programas	X			
8	Presupuesto	X			
Organización					
1	Organigramas	X			
2	Diagrama de Flujo	X			
3	Manuales de Organización	X			
4	Análisis	X			
5	Descripción de puestos	X			
Control					
1	Parámetros	X			
2	Indicadores	X			
3	Estándares	X			
Dirección					
1	Toma de decisiones		X		Asignan los puestos

ANEXO N° 4: Estado de Situación Financiera 2015-2016

Tabla 30: Estado de Situación Financiera 2015 - 2016

Cuenta	2016	2015	Cuenta	2016	2015
ACTIVO	En S/(000)	En S/(000)	PASIVO Y PATRIMONIO	En S/(000)	En S/(000)
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/. 44,460	S/. 92,533	Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensión	S/. 100,400	S/. 40,551
Servicios y otros contratos anticipo	S/. -	S/. 10,283	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	S/. 86,900	S/. 6,041
Cuentas por Cobrar Comerciales a Relacionadas (neto)	S/. 328,800	S/. -	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionados	S/. 101,107	S/. -
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas No emitidas asociadas (neto)	S/. -	S/. 173,466	Cuentas por Pagar Diversas a Terceros	S/. 22,285	S/. -
Cuentas por Cobrar a Personal y Accionistas (neto)	S/. -	S/. 104,170	Otras Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	S/. -	S/. 187
Cuentas por Cobrar Diversas a Terceros	S/. 21,176	S/. 288	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/. 60,383	S/. 8,448
Activo Diferido	S/. 21,640	S/. 1,451	Obligaciones Financieras (Parte Corriente)	S/. -	S/. 103,412
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 416,076	S/. 382,191	Provisión Garantías y Fondo de Garantías	S/. -	S/. 900
ACTIVO NO CORRIENTE			TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 371,075	S/. 159,539
Servicios y Otros contratos Anticipo	S/. 59,705		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -	S/. -
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	S/. 113,637	S/. -	TOTAL PASIVO	S/. 371,075	S/. 159,539
(-) Depreciación Acumulada	S/. -887		PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 172,455	S/. -	Capital	S/. 50,000	S/. 50,000
			Reservas Legal	S/. 10,000	S/. 3,796
			Resultados del Ejercicio	S/. 129,563	S/. 140,963
			Resultados Acumulados	S/. 27,893	S/. 27,893
			TOTAL PATRIMONIO	S/. 217,456	S/. 222,652
TOTAL ACTIVO	S/. 588,531	S/. 382,191	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 588,531	S/. 382,191

Fuente: Estados de Situación Financiera de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA., periodos 2015 -2016

ANEXO N° 5: Estado de Resultados 2015 – 2016

Tabla 31: Estado de Resultados Integrales 2015 - 2016

Cuenta	2016	2015
	En S/(000)	En S/(000)
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas)	S/. 255,087	S/. 173,466
Costo de Ventas	S/. -72,744	S/. -
Ganancia (Pérdida) Bruta	S/. 182,343	S/. 173,466
Gastos de Ventas y Distribución	S/. -	S/. -
Gastos de Administración	S/. -12,154	S/. -15,318
Gastos Operativos - Gerenciamiento	S/. -4,262	S/. -
Otros Ingresos Diversos	S/. 38	S/. -
Ganancia (Pérdida) Operativa	S/. 165,965	S/. 158,147
Ingresos Financieros	S/. 83,620	S/. -
Gastos Financieros - Administrativo	S/. -7,764	S/. -1,160
Diferencias de Cambio neto	S/. -5,035	S/. -10
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	S/. 236,786	S/. 156,978
Participaciones a los Trabajadores	S/. -	S/. -
Impuesto a la Renta Corriente	S/. -128,863	S/. -17,466
Impuesto a la Renta Diferido	S/. 21,640	S/. 1,451
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	S/. 129,563	S/. 140,963

Fuente: Estado de Resultados de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA., periodos 2015 -2016

ANEXO N° 5: Estado de Situación Financiera – Análisis Vertical y Análisis Horizontal

Tabla 32: Estado de Situación Financiera - Análisis Vertical, 2015 - 2016

Cuenta	2016	%	2015	%	Cuenta	2016	%	2015	%
ACTIVO	En S/(000)		En S/(000)		PASIVO Y PATRIMONIO	En S/(000)		En S/(000)	
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/. 44,460	7.6%	S/. 92,533	24.21%	Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensión	S/. 100,400		S/. 40,551	
Servicios y otros contratos anticipo	S/. -	0.0%	S/. 10,283	2.69%	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	S/. 86,900	14.77%	S/. 6,041	1.6%
Cuentas por Cobrar Comerciales a Relacionadas (neto)	S/. 328,800	55.9%	S/. -	0.00%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionados	S/. 101,107	17.18%	S/. -	0.0%
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas No emitidas	S/. -	0.0%	S/. 173,466	45.39%	Cuentas por Pagar Diversas a Terceros	S/. 22,285	3.79%	S/. -	0.0%
Cuentas por Cobrar a Personal y Accionistas (neto)	S/. -	0.0%	S/. 104,170	27.26%	Otras Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	S/. -	0.00%	S/. 187	0.05%
Cuentas por Cobrar Diversas a Terceros	S/. 21,176	3.6%	S/. 288	0.08%	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/. 60,383	10.26%	S/. 8,448	2.21%
Activo Diferido	S/. 21,640	3.7%	S/. 1,451	0.38%	Obligaciones Financieras (Parte Corriente)	S/. -	0.00%	S/. 103,412	27.06%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 416,076	70.70%	S/. 382,191	100.00%	Provisión Garantías y Fondo de Garantías	S/. -	0.00%	S/. 900	0.2%
ACTIVO NO CORRIENTE					TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 371,075	63.05%	S/. 159,539	41.7%
Servicios y Otros contratos Anticipo	S/. 59,705	10.1%	S/. -	0.00%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -	0.00%	S/. -	0.0%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	S/. 113,637	19.3%	S/. -	0.00%	TOTAL PASIVO	S/. 371,075	63.05%	S/. 159,539	41.7%
(-) Depreciación Acumulada	S/. -887	-0.2%	S/. -	0.00%	PATRIMONIO				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 172,455	29.30%	S/. -	0.00%	Capital	S/. 50,000	8.50%	S/. 50,000	13.1%
					Reservas Legal	S/. 10,000	1.70%	S/. 3,796	1.0%
					Resultados del Ejercicio	S/. 129,563	22.01%	S/. 140,963	36.9%
					Resultados Acumulados	S/. 27,893	4.74%	S/. 27,893	7.3%
					TOTAL PATRIMONIO	S/. 217,456	36.95%	S/. 222,652	58.3%
TOTAL ACTIVO	S/. 588,531	100.0%	S/. 382,191	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 588,531	100.00%	S/. 382,191	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Estado de Situación Financiera - Análisis Horizontal, 2015 - 2016

Cuenta	2016	2015	Variacion Abs	Variacion Relat	Cuenta	2016	2015	Variacion Abs	Variacion Relat
ACTIVO	En S/(000)	En S/(000)			PASIVO Y PATRIMONIO	En S/(000)	En S/(000)		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/. 44,460	S/. 92,533	S/. -48,073	-51.95%	Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensión	S/. 100,400	S/. 40,551	S/. 59,849	147.59%
Servicios y otros contratos anticipo	S/. -	S/. 10,283	S/. -10,283	-100.00%	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	S/. 86,900	S/. 6,041	S/. 80,859	1338.50%
Cuentas por Cobrar Comerciales a Relacionadas (neto)	S/. 328,800	S/. -	S/. 328,800		Cuentas por Pagar Comerciales Relacionados	S/. 101,107	S/. -	S/. 101,107	
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas No emitidas	S/. -	S/. 173,466	S/. -173,466	-100.00%	Cuentas por Pagar Diversas a Terceros	S/. 22,285	S/. -	S/. 22,285	
Cuentas por Cobrar a Personal y Accionistas (neto)	S/. -	S/. 104,170	S/. -104,170	-100.00%	Otras Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	S/. -	S/. 187	S/. -187	-100.00%
Cuentas por Cobrar Diversas a Terceros	S/. 21,176	S/. 288	S/. 20,888	7252.78%	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/. 60,383	S/. 8,448	S/. 51,935	614.76%
Activo Diferido	S/. 21,640	S/. 1,451	S/. 20,189	1391.39%	Obligaciones Financieras (Parte Corriente)	S/. -	S/. 103,412	S/. -103,412	-100.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 416,076	S/. 382,191	S/. 33,885	8.87%	Provisión Garantías y Fondo de Garantías	S/. -	S/. 900	S/. -900	-100.00%
ACTIVO NO CORRIENTE					TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 371,075	S/. 159,539	S/. 211,536	132.59%
Servicios y Otros contratos Anticipo	S/. 59,705	S/. -	S/. 59,705		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -	S/. -	S/. -	0.00%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	S/. 113,637	S/. -	S/. 113,637		TOTAL PASIVO	S/. 371,075	S/. 159,539	S/. 211,536	132.59%
(-) Depreciación Acumulada	S/. -887	S/. -	S/. -887		PATRIMONIO				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 172,455	S/. 1	S/. 172,454	17245396.00%	Capital	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. -	0.00%
					Reservas Legal	S/. 10,000	S/. 3,796	S/. 6,204	163.44%
					Resultados del Ejercicio	S/. 129,563	S/. 140,963	S/. -11,400	-8.09%
					Resultados Acumulados	S/. 27,893	S/. 27,893	S/. -	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 172,455	S/. -	S/. 172,455	17245396.00%	TOTAL PATRIMONIO	S/. 217,456	S/. 222,652	S/. -5,196	-2.33%
TOTAL ACTIVO	S/. 588,531	S/. 382,191	S/. 206,340	53.99%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 588,531	S/. 382,191	S/. 206,340	53.99%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 6: Estado de Resultados – Análisis Vertical y Análisis Horizontal

Tabla 34: Estado de Resultados - Análisis Vertical, 2015 - 2016

Cuenta	2016	%	2015	%
	En S/(000)		En S/(000)	
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas)	S/. 255,087	100.00%	S/. 173,466	100.00%
Costo de Ventas	S/. -72,744	-28.52%	S/. -	0.00%
Ganancia (Pérdida) Bruta	S/. 182,343	71.48%	S/. 173,466	100.00%
Gastos de Ventas y Distribución	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%
Gastos de Administración	S/. -12,154	-4.76%	S/. -15,318	-8.83%
Gastos Operativos - Gerenciamiento	S/. -4,262	-1.67%	S/. -	0.00%
Otros Ingresos Diversos	S/. 38	0.01%	S/. -	0.00%
Ganancia (Pérdida) Operativa	S/. 165,965	65.06%	S/. 158,147	91.17%
Ingresos Financieros	S/. 83,620	32.78%	S/. -	0.00%
Gastos Financieros - Administrativo	S/. -7,764	-3.04%	S/. -1,160	-0.67%
Diferencias de Cambio neto	S/. -5,035	-1.97%	S/. -10	-0.01%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	S/. 236,786	92.83%	S/. 156,978	90.49%
Participaciones a los Trabajadores	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%
Impuesto a la Renta Corriente	S/. -128,863	-50.52%	S/. -17,466	-10.07%
Impuesto a la Renta Diferido	S/. 21,640	8.48%	S/. 1,451	0.84%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	S/. 129,563	50.79%	S/. 140,963	81.26%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Estado de Resultados - Análisis Horizontal, 2015 - 2016

Cuenta	2016	2015	Var. Abs	Var. Relat
	En S/(000)	En S/(000)	En S/(000)	
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas)	S/. 255,087	S/. 173,466	S/. 81,621	47.05%
Costo de Ventas	S/. -72,744	S/. -	S/. -72,744	
Ganancia (Pérdida) Bruta	S/. 182,343	S/. 173,466	S/. 8,877	5.12%
Gastos de Ventas y Distribución	S/. -	S/. -	S/. -	
Gastos de Administración	S/. -12,154	S/. -15,318	S/. 3,164	-20.66%
Gastos Operativos - Gerenciamiento	S/. -4,262	S/. -	S/. -4,262	
Otros Ingresos Diversos	S/. 38	S/. -	S/. 38	
Ganancia (Pérdida) Operativa	S/. 165,965	S/. 158,147	S/. 7,817	4.94%
Ingresos Financieros	S/. 83,620	S/. -	S/. 83,620	
Gastos Financieros - Administrativo	S/. -7,764	S/. -1,160	S/. -6,604	569.30%
Diferencias de Cambio neto	S/. -5,035	S/. -10	S/. -5,025	50964.91%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	S/. 236,786	S/. 156,978	S/. 79,808	50.84%
Participaciones a los Trabajadores	S/. -	S/. -	S/. -	
Impuesto a la Renta Corriente	S/. -128,863	S/. -17,466	S/. -111,397	637.79%
Impuesto a la Renta Diferido	S/. 21,640	S/. 1,451	S/. 20,189	1391.39%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	S/. 129,563	S/. 140,963	S/. -11,400	-8.09%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 7: Evaluación de ratios

Tabla 36. Evaluación de los Ratios de liquidez 2015 - 2016

RATIOS DE LIQUIDEZ					
Ratios		2016	Total	2015	Total
Ratio Circulante	Activo Corriente	S/. 416,076.00	1.121	S/. 382,191.00	2.396
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/. 159,539.00	
Prueba Acida	Act Cte - Existencia - Anticipo	S/. 416,076.00	1.121	S/. 371,908.00	2.331
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/. 159,539.00	
Ratio de Liq. Absoluta	Efectivo y Eq. De Efect.	S/. 44,460.00	0.12	S/. 92,533.00	0.58
	Pasivo Corriente	S/. 371,075.00		S/. 159,539.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Evaluación de los Ratios de Gestión 2015 – 2016

RATIOS DE GESTION					
Ratios		2016	Total	2015	Total
Rotac. Inventario	Vntas de Costo o Vntas de Vnta	S/. 255,086.57	0.00	S/. 173,465.62	0.00
	Investarios o Exist Finales	S/. -		S/. -	
Rotac de Activos	Ventas Netas	S/. 255,086.57	0.43	S/. 173,465.62	0.45
	Activo Total	S/. 588,530.96		S/. 382,191.00	
Rotac de Ctas x Cobrar	Ventas	S/. 255,086.57	0.73	S/. 173,465.62	0.62
	Cuentas por cobrar	S/. 349,976.00		S/. 277,636.00	
Rotac de Ctas x Pagar	Compras a proveedores	S/. 72,744.00	0.35	S/. -	0.00
	Cuentas por pagar	S/. 210,292.00		S/. 6,228.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Evaluación de los Ratios de Solvencia 2015 - 2016

RATIOS DE SOLVENCIA					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Endeu. Patrim.	Pasivo Total	S/. 371,075.00	63%	S/. 159,539.00	42%
	Patrimonio	S/. 588,530.96		S/. 382,191.00	
Endeu. Patrim. Largo Pazo	Pasivo No Cte	S/. 172,454.96	0.29	S/. -	0.00
	Patrimonio	S/. 588,530.96		S/. 382,191.00	
Endeu. Act Total	Pasivo Total	S/. 371,075.00	0.63	S/. 159,539.00	0.42
	Activo Total	S/. 588,530.96		S/. 382,191.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Evaluación de los Ratios de Rentabilidad 2015 - 2016

RATIOS DE RENTABILIDAD					
Ratios	Fórmula	2016	Total	2015	Total
Rentab Pat (ROE)	Utilidad Neta	S/. 129,562.57	60%	S/. 140,962.61	63%
	Patrimonio	S/. 217,455.57		S/. 222,651.61	
Rentab Sobre Act (ROA)	Utilidad Operativa	S/. 165,964.57	19.74%	S/. 158,147.48	29%
	Actv Total	S/. 588,530.96		S/. 382,191.00	
Margen Bruto	Utilidad Bruta	S/. 182,342.57	71.48%	S/. 173,465.62	100%
	Ventas Netas	S/. 255,086.57		S/. 173,465.62	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 8: Políticas de la Empresa

a. Políticas de Gestión de Banco y Cuentas Bancarias

- La solicitud de apertura de cuentas bancarias debe realizarse 15 días hábiles antes de su uso.
- El cierre de cuenta bancaria se aplicará al mes siguiente de la solicitud.

b. Políticas de Caja Chica Central

Se entiende que el uso del fondo es para uso exclusivo de gastos relacionados con la gestión de la empresa, y para la consecución de las metas de la organización, el uso indebido que se dé al mismo será motivo de sanción o descuento por planilla.

- El Importe máximo a retirar por vale en un día es de S/. 500 (tope máximo)
- El tiempo máximo de rendición de un vale es de 15 días
- El Horario de Atención cliente interno (personal de la constructora) son los lunes, miércoles jueves y viernes 8:30-5:00pm martes 8:30-2:45pm y el horario de Atención al cliente externo (proveedores) son los martes de 3:00-5:00pm.

c. Políticas de Gestión de Pago de Oficina

- **Importes de pago:** Los pagos por el flujo normal serán a partir de S/. 500.00 (Quinientos nuevos soles), los montos inferiores podrán ser gestionados a través del fondo rotativo de la caja central.
- **Periodos de Pago:** El periodo de pago difiere según el tipo de pago a realizar:
 - A/R: El Pago de una solicitud de Entrega a Rendir Cuenta se realizará de 7 a 10 días calendarios, después de haberlos presentado en caja (Ejemplo de ERC: terrenos, alcabala, municipios, HU, implementación caseta, otros afines).
 - Proveedores: Por política de la empresa los días de pago corre a partir de la recepción del comprobante de pago.
 - Pagos a Proveedores Críticos:
 - Sin Detracción: 15 días calendarios después de presentar su documentación en caja.
 - Con Detracción: 21 días calendarios después de presentar su documentación en caja.

- **Pagos de Proveedores Estándar:**
 - 30 días calendarios después de presentar su documentación en caja.
 - No se tramitará “Pagos al contado” o “Pago a la firma de contrato”.
 - Las condiciones de pago de todo contrato serán visados por el jefe de tesorería y deberán contemplar periodos de pago de por lo menos 15 o 30 días calendarios (con o sin spot según corresponda).
 - Pago con letras a 45 días.

- **Clientes:** Los memos serán pagados 13 días calendarios una vez recepcionados en caja.

Los pagos que se requieran por su premura ejecutarse antes de los plazos indicados deberán tener la firma del Gerente General y deberá seguir el mismo trámite de recepción de documentación.

- **Recepción de Documentación necesaria para la ejecución de los Pagos:** Todo pago a realizar debe tener un sustento dependiendo el tipo de pago.
 - **ERC:** Solicitud de ERC: Ver Procedimiento: FI-AP-07 - Entrega a Rendir cuenta. Los días de recepción de la solicitud de Entrega a Rendir Cuenta serán los días miércoles de 3 a 6pm en el área de tesorería; no se recibirá una solicitud de Entrega a Rendir Cuenta en otra fecha.
 - **Proveedores:** Todo proveedor debe entregar la factura con su orden de pago u orden de compra, no se aceptarán facturas solas o sin sustento en ningún caso. Una vez recepcionado el documento de venta se marcarán con un sello de caja, el cual es el único que indica que a partir de esa fecha corre el plazo de pago. En caso algún personal no autorizado de la empresa recepcione un comprobante de pago, será de su entera responsabilidad. Los proveedores deberán presentar sus facturas los días lunes de 3 a 5pm, en el primer piso de la oficina principal; no se recibirán documentos en otra fecha.
 - **Clientes:** El departamento de ventas entregará los memos los días miércoles de 3pm-6pm en el área de tesorería.

- **Días de Pago:**

- **ERC:** Al cumplir los 7 a 10 días calendarios de presentada la solicitud, en el área de tesorería.
- **Proveedores:** Los días de Pago serán única y exclusivamente los días martes de 3pm a 5pm en el primer piso de la oficina principal.
- **Clientes:** Los días de Pago serán única y exclusivamente los días martes de 3pm a 5pm en el primer piso de la oficina principal.

- **Vigencia de Procedimiento**

El procedimiento estará vigente desde el 01-01-2012.

d. Políticas de administración contable financiera de un proyecto

- Solo se crea el centro de beneficio y orden de costo de remanente en caso haya etapas aún no definidas.
- Ni bien se crea y define la etapa del proyecto, el responsable del costo de la remanente que le corresponde a la etapa del proyecto.
- El responsable del proyecto será designado por el Gerente de Negocios una vez recibida el acta de constitución del proyecto.

ANEXO N° 9: Organigramas de la empresa

1. Gerencia de Administración y Finanzas

Figura N° 8: Organigrama – Gerencia de Administración y finanzas

Fuente: Organigrama de Gerencia de Administración y Finanzas de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

La figura N° 9 describe la estructura organizacional de la empresa, la misma que permite visualizar la forma en que están distribuidas las áreas a nivel global, en el primer nivel jerárquico tenemos diferentes áreas: contabilidad, finanzas y tesorería, recursos humanos, de sistemas y servicios generales, en cada área se encuentra un profesional encargado de cada área.

Asimismo, dentro de cada área existen niveles inferiores que se encargan de realizar su labor específica establecida por cada departamento, así tenemos en el departamento de Contabilidad se encuentra el contador general quien supervisa al sub contador, asistentes y demás personal contable, también se encuentra el jefe de recursos humanos y jefe de tesorería en el área de Finanzas y Tesorería, en el área de procesos y riesgos se encuentra un analista de procesos y un analista de riesgos y el coordinador de servicios generales.

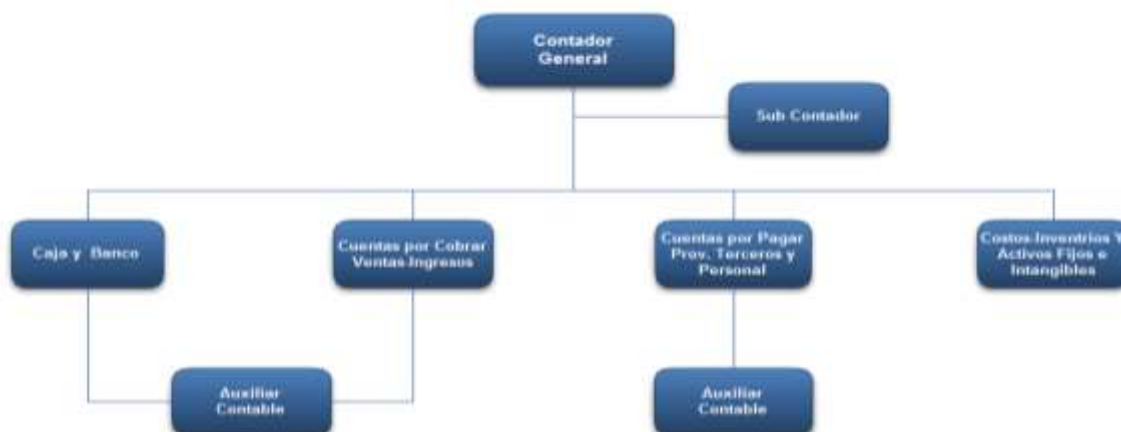
2. Contabilidad

Figura N° 9: Organigrama – Contabilidad

Fuente: Organigrama de Contabilidad de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

La Figura N°10 describe el Área de Contabilidad se encuentra el contador general quien supervisa al sub contador, auxiliares contables y demás se encarga de llevar la contabilidad del proyecto de forma independiente, lo que implica el registro de todas las operaciones de cobro y pago por centro de costo, emisión de facturas y boletas de venta, control contable de activos fijos, calculo y liquidación del IGV mensual del Proyecto y determinación de la base imponible hacia determinar el pago a cuenta del IR, emisión de reportes mensuales de costos y gastos para la gerencia de Proyecto, conciliación contable de ingresos y costos de forma mensual y al terminar el Proyecto y la preparación y exposición adecuada de Estados Financieros mensuales del proyecto, entre otros. Asimismo, el seguimiento y cobranza de letras por pagar de las iniciales de clientes finalistas y contratación de seguros necesarios, así como el soporte del área de sistema para administrar el software y hardware.

3. Finanzas y tesorería

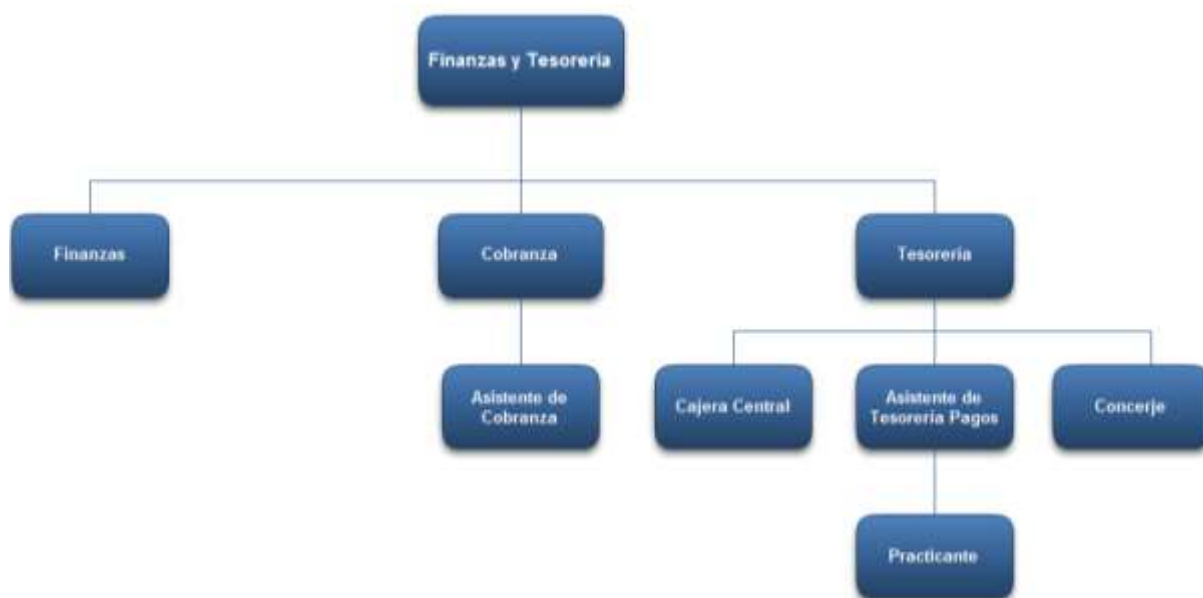


Figura N° 101: Organigrama – Finanzas y Tesorería

Fuente: Organigrama de Gerencia de Finanzas y Tesorería de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

La figura N° 11 describe el Área de Finanzas y tesorería: Se encuentra la sub área de finanzas, sub área de cobranza (asistente de cobranza), sub área de tesorería (cajero central, asistente de (practicante) se encarga de preparar los requerimientos mensuales de fondos para el proyecto lo que implica la elaboración de necesidades mensuales con el total de egresos para el Proyecto del mes inmediato siguiente, así como la solicitud de aportes para el proyecto de

ser el caso. Asimismo, administrar las cuentas corrientes abiertas para el desarrollo del proyecto, lo que implica el principio y cierre de cuentas corrientes y ahorros, giro de cheques y pago a proveedores, control de saldos en las cuentas y posición de bancos mensual, transferencias entre cuentas, operaciones de cambio de moneda y depósitos a plazos con excedentes de caja, posición de pagarés, etc.

4. Recursos Humanos

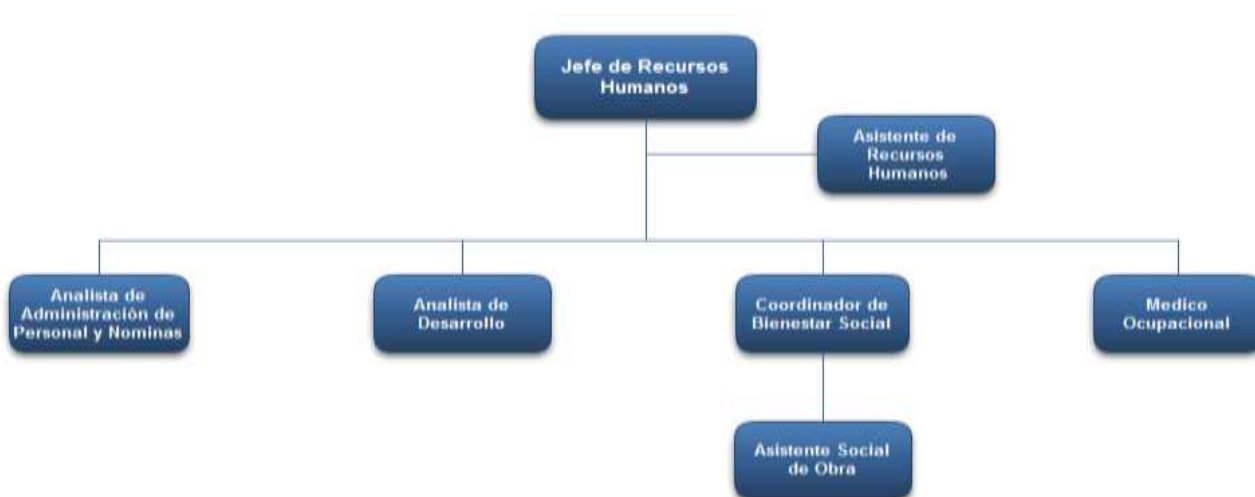


Figura N° 11: Organigrama – Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

La figura N° 12 describe Área de Recursos Humanos: Se encuentra el Asistente de Recursos Humanos y se encuentra la sub área de Analista de Administración de personal y nóminas, sub área de analista de desarrollo, coordinador de bienestar social (Asistente social de obra) y el médico ocupacional. Se encarga de seleccionar al profesional encargado de la preparación de la Independización y Reglamento interno, hasta su inscripción en Registros Públicos. La labor incluye la supervisión de todo el desarrollo de esta gestión, incluye la supervisión de todo el desarrollo de esta gestión, incluyendo la revisión de documentos que se preparen. Asimismo, incluye convocar a asambleas de Junta de Propietarios que se requieran para la elección de la Primera Directiva de la JUNTA y las sucesivas.

5. Servicios Generales

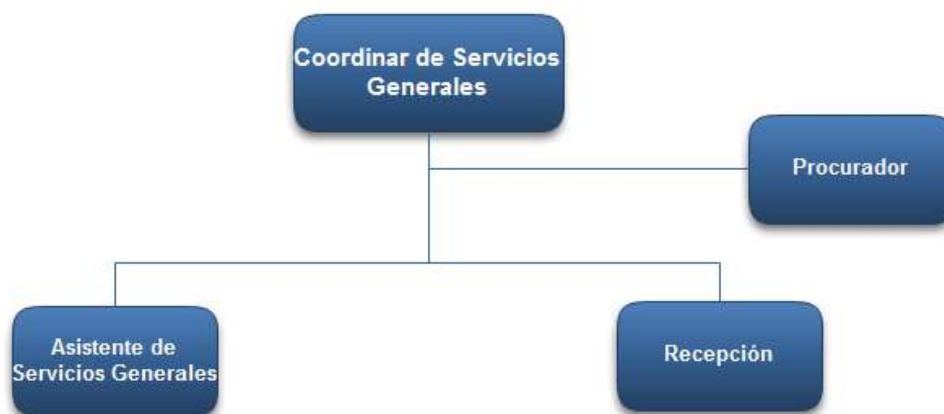


Figura N° 12: Organigrama – Servicios Generales

Fuente: Organigrama de Servicios Generales de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

La figura N° 13 describe Área de Servicios Generales: Se encuentra el coordinador de servicios Generales se encuentra el procurador y por lo mismo está el asistente de servicios generales y recepción. Se encarga de administrar los contratos de compraventa y asesorar legalmente a los clientes para la celebración de compraventa y posterior formalización de las transferencias. Implica el control y registro de separaciones, minutas y escrituras de compraventa; solicitud y seguimiento de los desembolsos hipotecarios, solicitud y administración de cartas finanzas cruzadas entre el banco promotor y el banco del cliente finalista. Así como resolver los contratos de compraventa por faltas del cliente.

6. Sistemas



Figura N° 13: Organigrama – Procesos y Riesgos

Fuente: Organigrama de Procesos y Riesgos de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

La figura N° 14 Área de Sistemas se encuentra el analista de procesos y el analista de riesgos, se encargan de efectuar un estudio de factibilidad del Proyecto, sondeo de oferta y demanda, propuesta de producto, diseño preliminar y evaluación económica (que implica la determinación del presupuesto, margen, VAN, TIR esperados). Asimismo, desarrollar el producto (distribución de unidades inmobiliarias, tamaños de ambientes, áreas comunes, acabados, entre otros), esto permitirá la estimación y elección de las mejores disyuntivas que permitan la definición de un producto eficiente y económico; aplicando, entre otros, criterios de contractibilidad, que faciliten una construcción de tipo industrializada de manera que esto pueda repercutir en menores costos.

ANEXO N° 10: Manual de Organización de la empresa

1. Área de Contabilidad

MOF	AREA DE CONTABILIDAD	CÓDIGO
-----	----------------------	--------

a. Objetivo y finalidad

El Área de Contabilidad es el encargado de proyectar, establecer y controlar las técnicas contables y tributarias.

b. Funciones generales

Administrar el Sistema informático de la empresa, mediante el sistema ZAP haciendo las mejoras continuas con la finalidad de facilitar la labor de los usuarios y proporcione la información requerida a todas las áreas de la empresa.

c. Ubicación en la estructura orgánica

El área de Contabilidad es una instancia de gobierno operativo dependiente de Gerencia de Administración y Finanzas y tiene una relación funcional con el Área de Finanzas y Tesorería, Área de Recursos Humanos, Área de Sistemas y Área de Servicios Generales.

d. Estructura orgánica

La Gerencia de Administración está constituida por los siguientes puestos de trabajo:

- Contador General
- Sub Contador
- Auxiliar Contable 1
- Auxiliar Contable 2

e. Funcionario responsable

El Contador General es el encargado del acatamiento de los objetivos de la empresa y como tal, tiene jurisdicción sobre todo el personal que se le estipule.

i. Contador General

Tabla 40: Descripción del puesto de Contador General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Contador General		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Gerente General	Sub contador	Área de Finanzas y Tesorería, Área de Recursos Humanos, Área de Sistemas
	Asistente Contable	
	Auxiliar Contable	Área de Servicios Generales.

Fuente: MOF de la Empresa Coconstructora del Norte Chiclayo SA.

2) FUNCIONES GENERALES

Ejecutar y supervisar el proceso contable, junto con la emisión de los Estados Financieros, con el objetivo de lograr el desempeño de las obligaciones tributarias.

3) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Registrar y controlar las operaciones contables (contabilidad general) en el programa.
- b. Revisar, controlar y contabilizar las rendiciones documentadas de las entrar a rendir y reducir el mínimo posible el uso de estas cuentas, así como su duración.
- c. Realizar la revisión de ajustes, reclasificaciones y conciliaciones de la información contable, manteniendo registros analíticos en cada caso.
- d. Disponer, contribuir, controlar y supervisar la elaboración de los Estados financieros, de conformidad con la normativa contable y tributaria, con sus respectivas notas explicativas.

- e. Controlar las actividades contables, para asegurar el acatamiento de las normas vigentes y controles internos, emitiendo los estados financieros de forma veraz y oportuna.
- f. Estar actualizado sobre cualquier modificación de la normativa contable y/o tributaria.

a. Área de Contabilidad

El detalle de las funciones y organización para el Área de Contabilidad corresponde a la aplicación de la guía de entrevista:

Tabla 41: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Contabilidad

Función por Área	Aplicación de Instrumento: Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el Sistema informático de la empresa, mediante el sistema ZAP haciendo las mejoras continuas con el objetivo de proporcionar la labor de los usuarios y solucionar la información requerida a todas las áreas de la empresa 	<p>Entrevista dirigida al Contador General, en base a las preguntas 4, 5 y 11. Ver Anexo N° 3.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Área de Finanzas y Tesorería

MOF	ÁREA DE FINANZAS Y TESORERÍA	CÓDIGO
-----	------------------------------	--------

a. Objetivo y finalidad

El Área de Finanzas y tesorería es el encargado de planear, establecer, administrar y controlar procesos contables y tributarios.

b. Funciones generales

Gestionar el Sistema informático de la empresa, mediante el sistema ZAP haciendo las mejoras continuas con la finalidad de facilitar la labor de los usuarios y proporcione la información requerida a todas las áreas de la empresa.

c. Ubicación en la estructura orgánica

El área de Finanzas y Tesorería es dependiente del área de Administración y Finanzas y tiene una relación funcional con las diferentes áreas: Contabilidad, Recursos Humanos, Área de Servicios Generales y Procesos y Riesgos.

d. Estructura orgánica

La Gerencia de Administración está organizada por los siguientes puestos de trabajo:

- Jefe de Cobranza
- Jefe de Tesorería
- Asistente de Tesorería - pagos
- Asistente de cobranza
- Practicante

e. Funcionario responsable

El Jefe de Tesorería y Finanzas es el responsable encargado del cumplimiento de los objetivos y fines de ésta empresa y como tal, tiene autoridad sobre todo el personal que se le estipule.

i. Jefe de Tesorería y Finanzas

Tabla 42: Descripción del puesto Jefe de Tesorería y Finanzas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Jefe de Tesorería y Finanzas		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Gerente de Finanzas y Tesorería	Asistente de Tesorería Pagos Practicante	Departamento de Finanzas Departamento de Cobranza, Departamento de Tesorería

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

1) FUNCIONES GENERALES

- a. Establecer procesos que permitan la administración de los fondos dinerarios de la empresa considerando el control, eficiencia, costos, oportunidad y buena atención a los usuarios.
- b. Realizar una búsqueda y/o conciliación hacia las cuentas bancarias de la empresa y cuentas por cobrar salvaguardando actualizarlas en el transcurso.

2) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Efectuar las coordinaciones con los Bancos y ejecutar los movimientos bancarios y de efectivo sobre las cuentas bancarias de la empresa.
- b. Efectuar los trámites correspondientes y mantener el control de la apertura, accesos, mantenimiento, modificaciones, afiliaciones a sistemas electrónicos y anulaciones de cuentas bancarias de la empresa
- c. Formular y administrar los presupuestos semanales y mensuales de caja de acuerdo a los requerimientos de las operaciones comerciales y administrativas de la empresa, previa información y aprobación de Gerencia de Administración.
- d. Programar y efectuar los pagos respectivos a los proveedores, créditos bancarios, trabajadores y terceros de acuerdo a los plazos establecidos, previamente autorizados por las instancias correspondientes e incluidas en el presupuesto de caja.
- e. Garantizar la custodia de los valores, tales como cheques, dinero, letras, claves, dispositivos electrónicos, y otros.
- f. Mantener información actualizada de tasas de interés bancarias, tendencia del tipo de cambio extranjero, y otros similares.
- g. Realizar las cotizaciones en moneda extranjera con los distintos entes como bancos, casas de cambio y otros, siguiendo los procedimientos de control interno.

ii. Asistente de Tesorería

Tabla 43: Descripción del puesto de Asistente de Tesorería

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Asistente en tesorería		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Jefe de Tesorería	Practicante	Departamento de Finanzas Departamento de Cobranza, Departamento de Tesorería

Fuente: MOF de la Empresa Coconstructora del Norte Chiclayo SA.

1) FUNCIONES GENERALES

Establecer actividades afines con el desembolso de servicios de la empresa, en forma eficiente de acuerdo a los lineamientos y políticas por el Jefe de Tesorería.

2) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Recibir el dinero proveniente de entradas por ventas, recuperaciones de cuentas, otras cuentas por cobrar, y otros, emitiendo los comprobantes y vouchers respectivos.
- b. Efectuar los pagos correspondientes a proveedores, costos y gastos de diferente índole, previamente autorizados y su posterior registro.
- c. Actualizar diariamente el sistema informático el módulo de caja correctamente documentado.
- d. Realizar el control de los vales diarios autorizados por Gerencia de Administración, Producción y Comercial, haciendo el seguimiento para su liquidación.
- e. Realizar el giro de los cheques de la empresa, registro en el sistema y llenado del voucher respectivo.
- f. Hacer seguimiento a los cheques que se encuentran en custodia en todas las sucursales, y solicitar la devolución de las chequeras terminadas y/o anuladas

- g. Tramitar el cobro de los cheques diferidos de los clientes y posterior registro.
- h. Efectuar los trámites correspondientes y mantener el control de la apertura, accesos, mantenimiento, modificaciones, afiliaciones a sistemas electrónicos y anulaciones de cuentas bancarias de la empresa
- i. Formular y administrar los presupuestos semanales y mensuales de caja de acuerdo a las obligaciones de las operaciones fructuosas y dependientes de la empresa, previa información y aprobación de Gerencia de Administración.
- j. Programar y efectuar los pagos respectivos a los proveedores, créditos bancarios, trabajadores y terceros de acuerdo a los plazos establecidos, previamente autorizados por las instancias correspondientes e incluidas en el presupuesto de caja.
- k. Hacer seguimiento, identificar, documentar y registrar adecuadamente los ingresos por desembolsos de préstamos bancarios o de cualquier otra naturaleza, así como los egresos sean por inversión, compras o gastos.
- l. Garantizar la custodia de los valores, tales como cheques, dinero, letras, claves, dispositivos electrónicos, y otros.
- m. Mantener información actualizada de tasas de interés bancarias, tendencia del tipo de cambio extranjero, y otros similares.
- n. Realizar las cotizaciones en moneda extranjera con los distintos entes como bancos, casas de cambio y otros, siguiendo los procedimientos de control interno.

iii. Asistente de Cobranzas

Tabla 44: Descripción del puesto Asistente de Cobranzas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Asistente de cobranza		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Asistente cobranzas	Practicante	Área de Finanzas y Tesorería

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

2) FUNCIONES GENERALES

Realizar los procedimientos de cobranzas de la empresa.

3) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Hacer seguimiento, identificar, documentar y registrar adecuadamente los ingresos por cobranzas, desembolsos de préstamos bancarios o de cualquier otra naturaleza, así como los egresos sean por inversión, compras o gastos.
- b. Recibir el dinero proveniente de ingresos por ventas, cobranzas, recuperaciones de cuentas, otras cuentas por cobrar, y otros, emitiendo los comprobantes y vouchers respectivos.
- c. Tener los reportes actualizados y puedan realizar las cobranzas respectivas de las áreas respectivas.
- d. Elaborar, proponer, implementar y controlar el cumplimiento de procedimientos para el otorgamiento de cobranzas.
- e. Control de las cobranzas verificando que en el sistema figuren de acuerdo a los despachos realizados.
- f. Controlar los estados de cuenta corriente de los clientes verificando que la facturación y cobranzas esté de acuerdo a los despachos realizados.
- g. Realizar las cobranzas de las ventas al crédito de acuerdo a los plazos pactados

b. Área de Finanzas y Tesorería

El detalle de las funciones y organización para el Área de Finanzas y Tesorería corresponde a la aplicación de la guía de entrevista:

Tabla 45: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Finanzas y Tesorería

Función por Área	Aplicación de Instrumento: Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el Sistema informático de la empresa, mediante el sistema ZAP haciendo las mejoras continuas con el objetivo de facilitar la labor de usuarios y proporcione la información requerida a todas las áreas de la empresa. 	Entrevista dirigida al Gerente del Área de Finanzas y Tesorería, en base a las preguntas 1, 2, 4 y 5. Ver Anexo N° 4.

Fuente: Elaboración propia.

3. Área de Recursos Humanos

MOF	AREA DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO
------------	---------------------------------	---------------

a. Objetivo y finalidad

El Área de Recursos Humanos es el órgano encargado de velar por el trabajador en las principales circunstancias de oportunidad y costos para la empresa.

b. Funciones generales

Desarrolla e implementa los procesos del área para la mejora del clima laboral, cumpliendo con los objetivos asignados.

Analiza los procesos de desarrollo en cuanto al trabajador y su bienestar social en cuanto al desempeño de este.

Se encarga de realizar un chequeo permanente a los trabajadores que se encuentren laborando.

c. Ubicación en la estructura orgánica

El área de Recursos Humanos es dependiente de Gerencia de Administración tiene una relación funcional con las diferentes áreas: Contabilidad, Procesos y Riesgos, Finanzas y Tesorería, y Servicios Generales.

d. Estructura orgánica

La Gerencia de Administración se constituye por los siguientes puestos de trabajo:

- a. Asistente de Recursos Humanos
- b. Analista de Administración de Personal y Nominas
- c. Analista de Desarrollo
- d. Coordinador de Bienestar Social
- e. Asistente Social de Obra
- f. Medico Ocupacional

e. Funcionario responsable

El Jefe de Recursos humanos es el responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

i. Jefe de Recursos Humanos

Tabla 46: Descripción del puesto Jefe de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Jefe de Recursos Humanos		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Jefe de Administración y Finanzas		Área de Contabilidad
		Área de Sistemas
		Área de Servicios Generales
		Area de Procesos y Riesgos

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

2) FUNCIONES GENERALES

Planear, organizar, dirigir y supervisar procedimientos y políticas referidas a Recursos Humanos que permitan lograr un clima laboral adecuado que ayude a conseguir los objetivos de la organización

3) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Desarrollar e implementar procesos de Recursos Humanos de capacitación, motivación, incentivos entre otros tendientes a la mejora del clima laboral institucional.
- b. Proponer al Gerente General las políticas, procedimientos y normas para la gestión de Recursos Humanos, administrativa y financiera que sean necesarias para el mejor ordenamiento y control de los procesos administrativos en toda la organización.
- c. Apoyar al Gerente de Administración en la ejecución de políticas y programaciones que permitan resolver asuntos relacionados con los Recursos Humanos.
- d. Reclutamiento, selección y contratación del personal con el apoyo de la Gerencia de Operación.
- e. Administrar recursos humanos, informando sobre sus resultados de gestión y documentando las operaciones de tal forma que puedan ser verificables y auditables.
- f. Coordinación del personal con el apoyo de las respectivas gerencias para el funcionamiento integral de la empresa.
- g. Organización de cursos de actualización al giro que compete.
- h. Mantener e inducir a las relaciones cordiales y de respeto al interior de la empresa.
- i. Coordinar a la comisión de higiene y seguridad de la empresa.

c. Área de Recursos Humanos

El detalle de las funciones y organización para el Área de Recursos Humanos corresponde a la aplicación de la guía de entrevista:

Tabla 47: Aplicación de instrumentos para funciones el Área de Recursos Humanos

Función por Área	Aplicación de Instrumento: Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla e implementa los procesos del área para la mejora del clima laboral de la empresa, cumpliendo con los objetivos asignados. • Analiza los procesos de desarrollo en cuanto al trabajador y su bienestar social en cuanto al desempeño de este. • Se encarga de realizar un chequeo permanente a los trabajadores que se encuentren laborando. 	<p>Entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos, en base a las preguntas 1, 2, 4 y 5.</p> <p>Ver Anexo N° 5.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4. Área de Servicios Generales

MOF	AREA DE SERVICIOS GENERALES	CÓDIGO
------------	------------------------------------	---------------

a. Objetivo y finalidad

El Área de Servicios Generales es el encargado de los contratistas cumplan estrictamente con todas las especificaciones y normas establecidas dentro de parámetros técnicos y contractuales.

b. Funciones generales

Cumplir las estrategias de la empresa, control eficaz de la dirección y tener la responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas.

Es responsable del desarrollo de los Planes de inversión en la Ciudad, iniciando con la evaluación técnica y presupuestaria, continuando con la etapa de construcción y equipamiento, y finalizando con la entrega de estos.

c. Ubicación en la estructura orgánica

El área de Servicios Generales es una instancia de gobierno operativo dependiente de Gerencia de Administración y Finanzas y tiene una relación funcional con el Área de Contabilidad, Área de Procesos y Riesgos, Área de Finanzas y Tesorería, y Área de Recursos Humanos.

d. Estructura orgánica

La Gerencia de Administración está constituida por los siguientes puestos de trabajo:

- Coordinador de Servicios Generales
- Procurador
- Asistente de Servicios Generales
- Recepción

e. Funcionario responsable

El Coordinador de Servicios Generales es el responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa y como tal, tiene autoridad sobre todo el personal que se le asigne.

i. Coordinador de Servicios Generales

Tabla 48: Descripción del puesto Coordinador de Servicios Generales

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Coordinador de Servicios Generales		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Jefe de Administración y Finanzas		Área de Contabilidad Área de Recursos Humanos, Área de Sistemas Área de Procesos y Riesgos

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

1. FUNCIONES GENERALES

Es el principal responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad, de tiempo y de costos de proyectos, ocupándose de la gestión de dichos proyectos (diseño, procura, control de ejecución y cierre), durante la fase de Pre construcción y Post construcción.

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Asegurar, mediante la suscripción del Acta de Constitución del Proyecto, la definición del Programa de necesidades y el alcance del Proyecto.
- b. Analizar toda la información disponible sobre la oportunidad del negocio existente, con el fin de identificar.
- c. Los Requerimientos de diseño, comerciales y operacionales del proyecto.
- d. Los principales implicados en el proyecto, así como el momento de su participación.
- e. Los principales riesgos y oportunidades que pueden afectar de manera positiva y negativa del proyecto.
- f. Hitos críticos del proyecto que son importantes monitorearlos para tener un plan de contingencias.
- g. Resultados financieros esperados: Ingresos, Inversión en el proyecto, rentabilidad (TIR, VAN).
- h. Informar mensualmente de la situación actual del proyecto en lo concerniente a costos, planificación, diseño, tramitaciones, etc.
- i. Aprobar a los contratistas, aspectos técnicos y funcionarios que aplique en la obra, de acuerdo a sus lineamientos. Esto incluye a los subcontratistas y a revisar cualquier proveedor relacionado.
- j. Proponer alternativas, según sea necesario, y evaluar los métodos constructivos disponibles y su aplicación en el Proyecto.
- k. Coordinar con los analistas de riesgos para resolver consultas realizadas en el transcurso del Proyecto.

d. Área de Servicios Generales

El detalle de las funciones y organización para el Área de Servicios Generales corresponde a la aplicación de la guía de entrevista:

Tabla 49: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Servicios Generales

Función por Área	Aplicación de Instrumento: Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir las estrategias de la empresa, un control eficaz de la dirección y tener la responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas. 	Entrevista dirigida al Jefe de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Es responsable del desarrollo de los Proyectos de inversión en la Ciudad, iniciando con la evaluación técnica y presupuestal, continuando con la etapa de construcción y equipamiento, y finalizando con la entrega de estos. 	Generales, en base a las preguntas 2, 4 y 5. Ver Anexo N° 6.

Fuente: Elaboración propia.

5. Área de Procesos y Riesgos

MOF	AREA DE PROCESOS Y RIESGOS	CÓDIGO
<p>1. Objetivo y finalidad</p> <p>El Área de Procesos y Riesgos es el encargado de los contratistas cumplan estrictamente con todas las especificaciones y normas establecidas dentro de parámetros técnicos y contractuales.</p> <p>2. Funciones generales</p> <p>Cumplir las estrategias de la empresa, control eficaz de la dirección y tener la responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas.</p> <p>Es responsable del desarrollo de los Proyectos de inversión en la Ciudad, iniciando con la evaluación técnica y presupuestaria, continuando con la etapa de construcción y equipamiento, y finalizando con la entrega de estos.</p> <p>3. Ubicación en la estructura orgánica</p> <p>El área de Procesos y Riesgos es una instancia de gobierno operativo dependiente de Gerencia de Administración y Finanzas y tiene una relación funcional con el Área de Contabilidad, Área de Servicios Generales, Área de Finanzas y Tesorería, y Área de Recursos Humanos.</p>		

4. Estructura orgánica

La Gerencia de Procesos y Riesgos está constituida por los siguientes puestos de trabajo:

- Analista de Procesos
- Analista de Riesgos

5. Funcionario responsable

El Analista de Procesos y Riesgos es el responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa y como tal, tiene autoridad sobre todo el personal que se le asigne.

i. Analista de Procesos

Tabla 50: Descripción del puesto Analista de Procesos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Analista de Procesos		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Jefe de Procesos y Riesgos		Área de Contabilidad Área de Recursos Humanos, Área de Sistemas Área de Servicios Generales

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

2) FUNCIONES GENERALES

Es el principal responsable de asegurar los costos de proyectos, ocupándose de la gestión de dichos proyectos (diseño, procura, control de ejecución y cierre), durante la fase de Pre construcción y Post construcción.

3) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Asegurar, mediante la suscripción del Acta de Constitución del Proyecto, la definición del Programa de necesidades y el alcance del Proyecto.
- b. Analizar toda la información disponible sobre la oportunidad del negocio existente, con el fin de identificar.
- c. Informar mensualmente de la situación actual del proyecto en lo concerniente a costos, planificación, diseño, tramitaciones, etc.
- d. Aprobar a los contratistas, aspectos técnicos y funcionarios que aplique en la obra, de acuerdo a sus lineamientos. Esto incluye a los subcontratistas y a revisar cualquier proveedor relacionado.
- e. Proponer alternativas, según sea necesario, y evaluar los métodos constructivos disponibles y su aplicación en el Proyecto.
- f. Coordinar con los analistas de riesgos para resolver consultas realizadas en el transcurso del Proyecto.

ii. Analista de Riesgos

Tabla 51: Analista de Riesgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto	Código	
Analista de Riesgos		
Reporta a	Supervisa a	Coordina con
Jefe de Procesos y Riesgos		Área de Contabilidad Área de Recursos Humanos, Área de Sistemas Área de Servicios Generales

Fuente: MOF de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

2) FUNCIONES GENERALES

Es el principal responsable de asegurar el cumplimiento de los costos de proyectos, ocupándose de la gestión de dichos proyectos (diseño, procura, control de ejecución y cierre), durante la fase de Pre construcción y Post construcción.

3) FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. Asegurar, mediante la suscripción del Acta de Constitución del Proyecto, la definición del Programa de necesidades y el alcance del Proyecto.
- b. Analizar toda la información disponible sobre la oportunidad del negocio existente, con el fin de identificar.
 - Los Requerimientos de diseño, comerciales y operacionales del proyecto.
 - Los principales implicados en el proyecto, así como el momento de su participación.
 - Los principales riesgos y oportunidades que pueden afectar de manera positiva y negativa del proyecto.
 - Hitos críticos del proyecto que son importantes monitorearlos para tener un plan de contingencias.
 - Resultados financieros esperados: Ingresos, Inversión en el proyecto, rentabilidad (TIR, VAN).
- c. Informar mensualmente de la situación actual del proyecto en lo concerniente a costos, planificación, diseño, tramitaciones, etc.
- d. Aprobar a los contratistas, aspectos técnicos y funcionarios que aplique en la obra, respecto a sus lineamientos. Esto incluye a los subcontratistas y a revisar cualquier proveedor relacionado.
- e. Proponer alternativas, según sea necesario, y evaluar los métodos constructivos disponibles y su aplicación en el Proyecto.
 - f. Coordinar con los analistas de riesgos para resolver consultas realizadas en el transcurso del Proyecto.

e. Área de Procesos y Riesgos

El detalle de las funciones y organización para el Área de Procesos y Riesgos corresponde a la aplicación de la guía de entrevista:

Tabla 52: Aplicación de instrumento para funciones del Área de Procesos y riesgos

Función por Área	Aplicación de Instrumento: Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las estrategias de la empresa, un control de la dirección y tener la responsabilidad hacia la empresa y sus accionistas. • Es responsable del desarrollo de los Proyectos de inversión en la Ciudad, iniciando con la evaluación técnica y presupuestaria, continuando con la etapa de construcción y equipamiento, y finalizando con la entrega de estos. 	<p>Entrevista dirigida al Jefe del Área de Procesos y Riesgos, en base a las preguntas 2, 4 y 5. Ver Anexo N° 7.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 11: Diagramas de Flujo

1. Gestión de Bancos y Cuentas bancarias

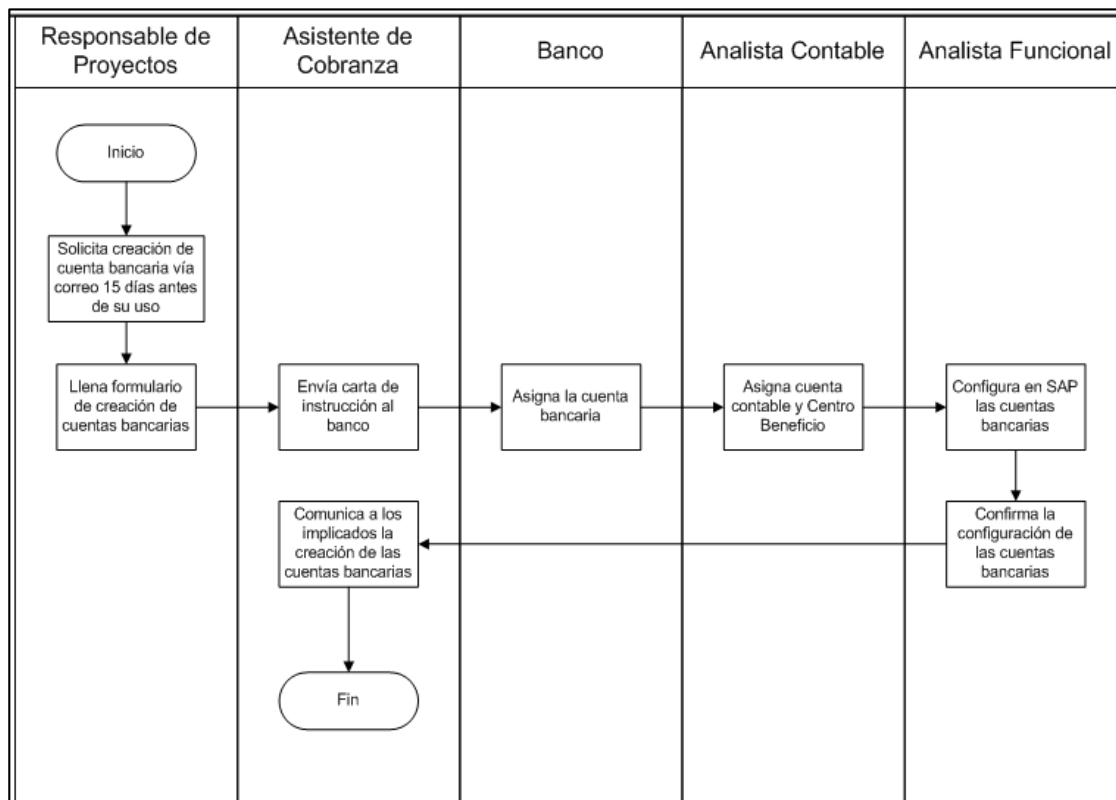


Figura N° 145: Gestión de Bancos y Cuentas Corrientes

Fuente: Gestión de Bancos y Cuentas Bancarias de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

Este proceso abarca desde la solicitud de creación de cuenta hasta la solicitud del cierre de la misma. Estas cuentas permanecen activas desde las negociaciones hasta más allá del término del proyecto siendo utilizadas constantemente por los jefes de proyecto para realizar el flujo del proyecto.

El Responsable del proyecto solicita por correo al Asistente de Cobranza la apertura de una cuenta corriente 15 días antes para la iniciación de los gastos del proyecto, llena el formulario “Solicitud de Cuenta Bancaria” y envía carta de instrucción al banco para que después de dos a tres días el banco le asigne un número de cuenta, esta cuenta será afiliada a telecrédito, banca empresa o telebanking dependiendo del banco, el analista contable asigna la cuenta contable y el centro de beneficio para que el analista funcional proceda con la configuración en SAP, confirma la cuenta al Asistente de Cobranza y se procede a informar la cuenta tanto en soles y en dólares a los jefes y gerentes de proyectos para el inicio de sus operaciones. Una vez finalice el proyecto y no se cuenta con más gastos, solicita el cierre de

cuentas mediante el formulario “Cierre de Cuentas Bancarias”, Asistente de Cobranza emitirá la carta de instrucción al banco solicitando la emisión de un cheque de gerencia para que luego se deposite con el nombre de la razón social del proyecto que pertenecía.

2. Administración de Caja Chica

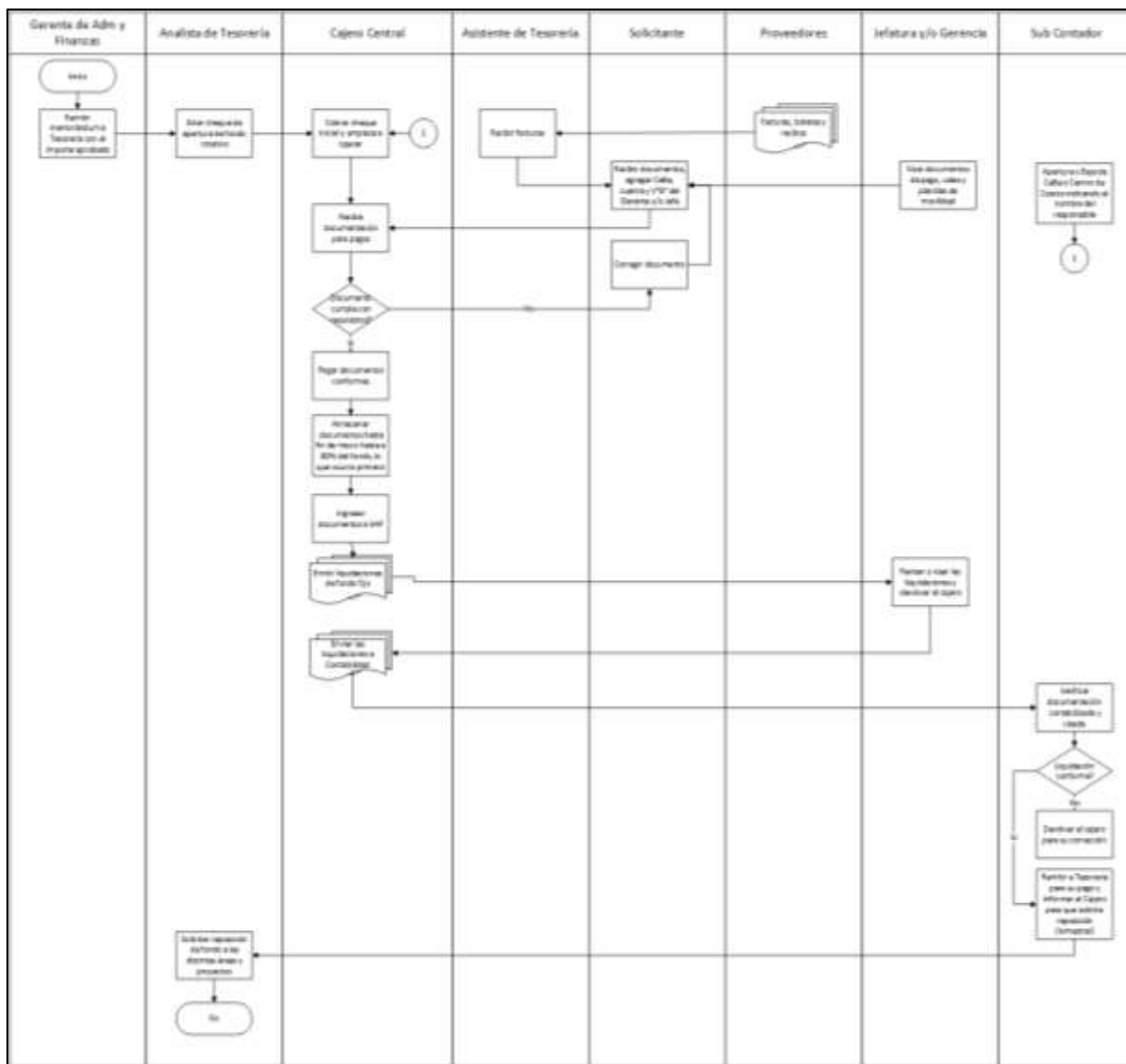


Figura N° 156: Administración de Caja Chica
 Fuente: Administración de Caja Chica de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

Establecer los procedimientos para el adecuado funcionamiento de la caja chica central de la empresa controlando los gastos de manera eficiente. Este proceso abarca desde la apertura del fondo fijo (Caja Chica Central), hasta la reposición de los mismos a través de las remesas y las rendiciones de gastos Concluyendo Con El Reembolso Por Parte De Los Proyectos En La Cuenta Principal de CONSTRUCTOR INVERSIONES Y PROYECTOS S.A.

3. Administración de Caja Central

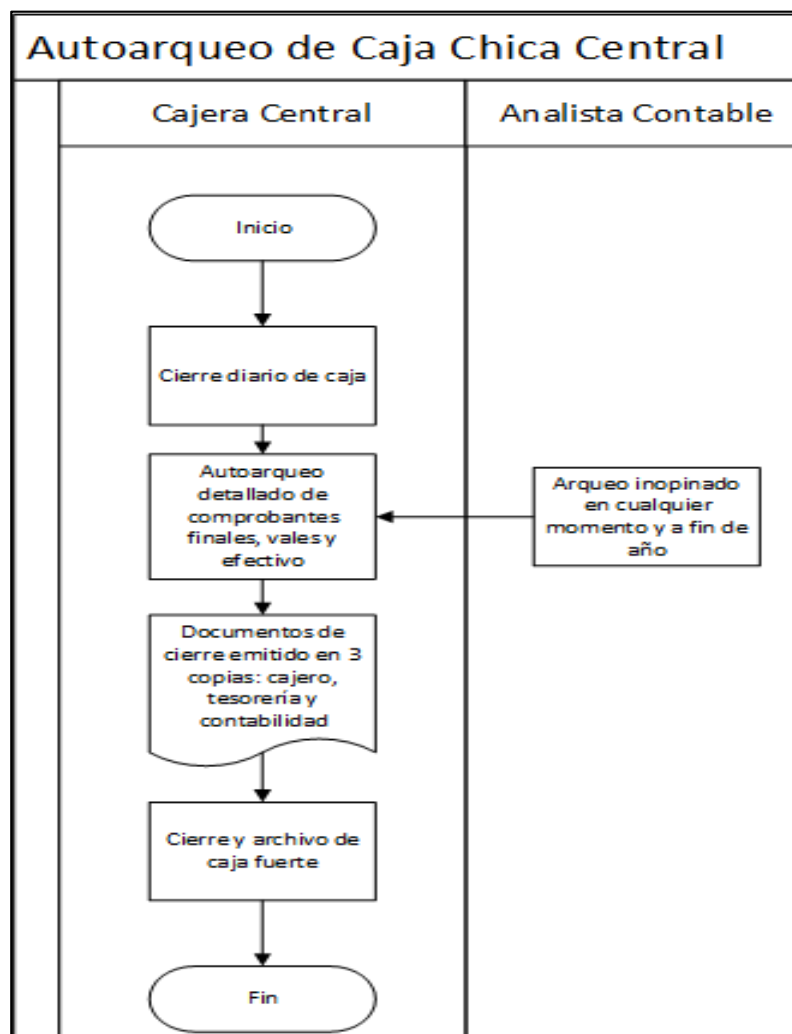


Figura N° 167: Auto arqueo de Caja Chica Central

Fuente: Auto Arqueo de Caja Central de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

El responsable de caja chica central deberá realizar un auto arqueo una vez por semana que incluya comprobantes definitivos, vales provisionales y efectivo.

El Analista Contable pedirá al responsable de caja chica central un arqueo obligatorio a fin de año y los que crea necesarios en cualquier día del mes, una auditoría, para lo cual se deberá presentar la siguiente información: Vales por rendir originales, Facturas por ingresar al sistema para rendición y Efectivo al momento de la auditoría.

Luego de la revisión se procederá con la firma del acta de arqueo de fondo fijo. Una copia del mismo será colgada en el directorio "I" de la red en la carpeta para la revisión aleatoria del Contador General, del Jefe de Tesorería y/o del Gerente de Administración y Finanzas. Una vez culminado el arqueo debe ser impreso y firmado por el responsable de caja chica central.

4. Gestión de Pago de Oficina

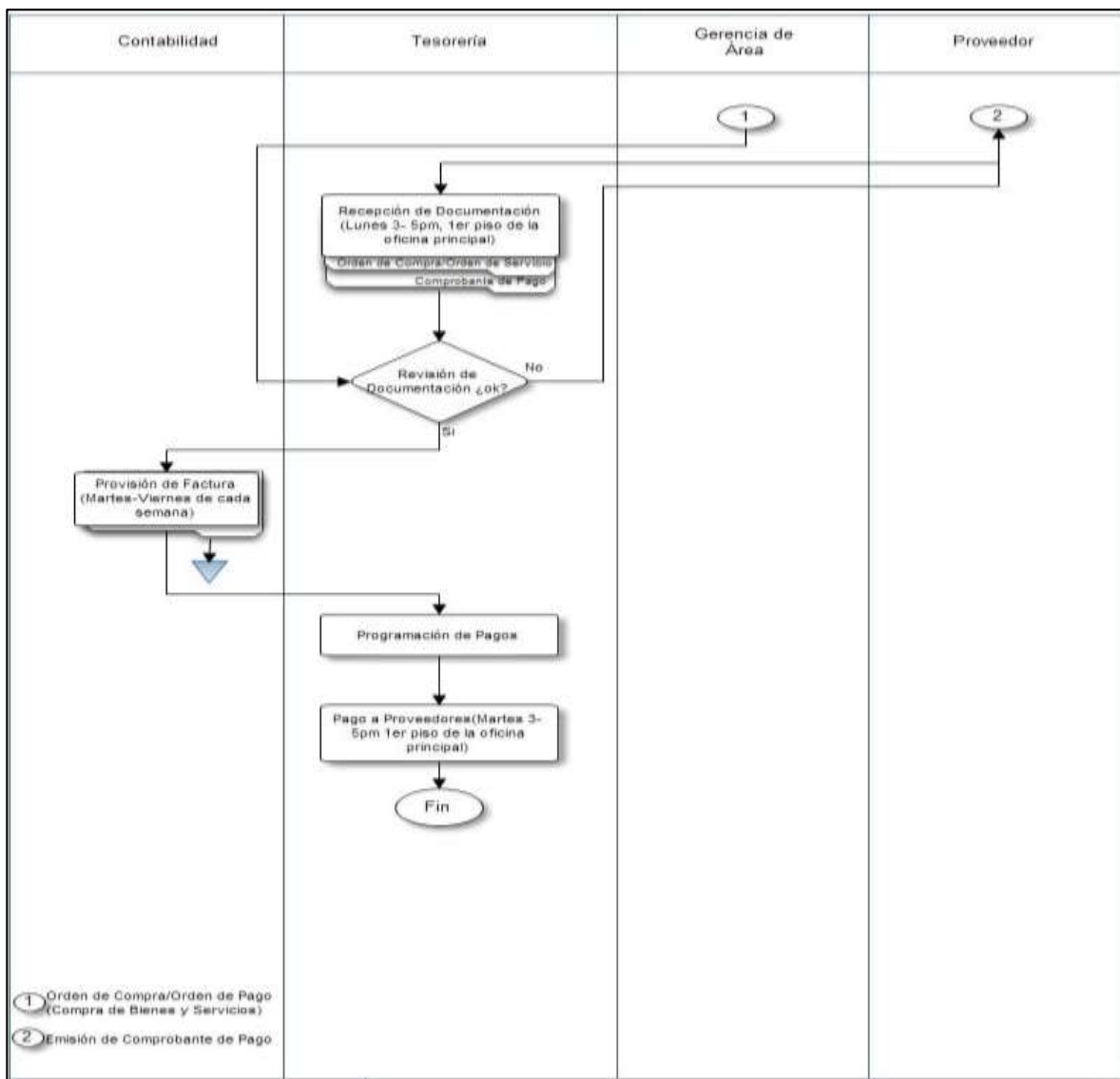


Figura N° 17: Pago de oficina

Fuente: Pago de Oficina de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

Cumplir de manera oportuna con los compromisos asumidos por la empresa, optimizando el uso de los recursos económicos en forma eficaz y logrando la mayor rentabilidad con los remanentes de cada proyecto y de la caja central.

Los proveedores reciben Facturas, Recibos y N/C con hojas de aceptación de servicios. Si fueran por compras de materiales se deberá presentar adicionalmente las guías de remisión correspondientes.

Pago a Clientes por devolución de arras o penalidades: El departamento de ventas entregará los memos los días miércoles de 3pm-6pm en el área de tesorería y serán pagados 13

días calendario una vez recepcionados, solo se pagarán memos sellados por tesorería y la fecha corre a partir de esa fecha.

5. Control de Asistencia de Personal

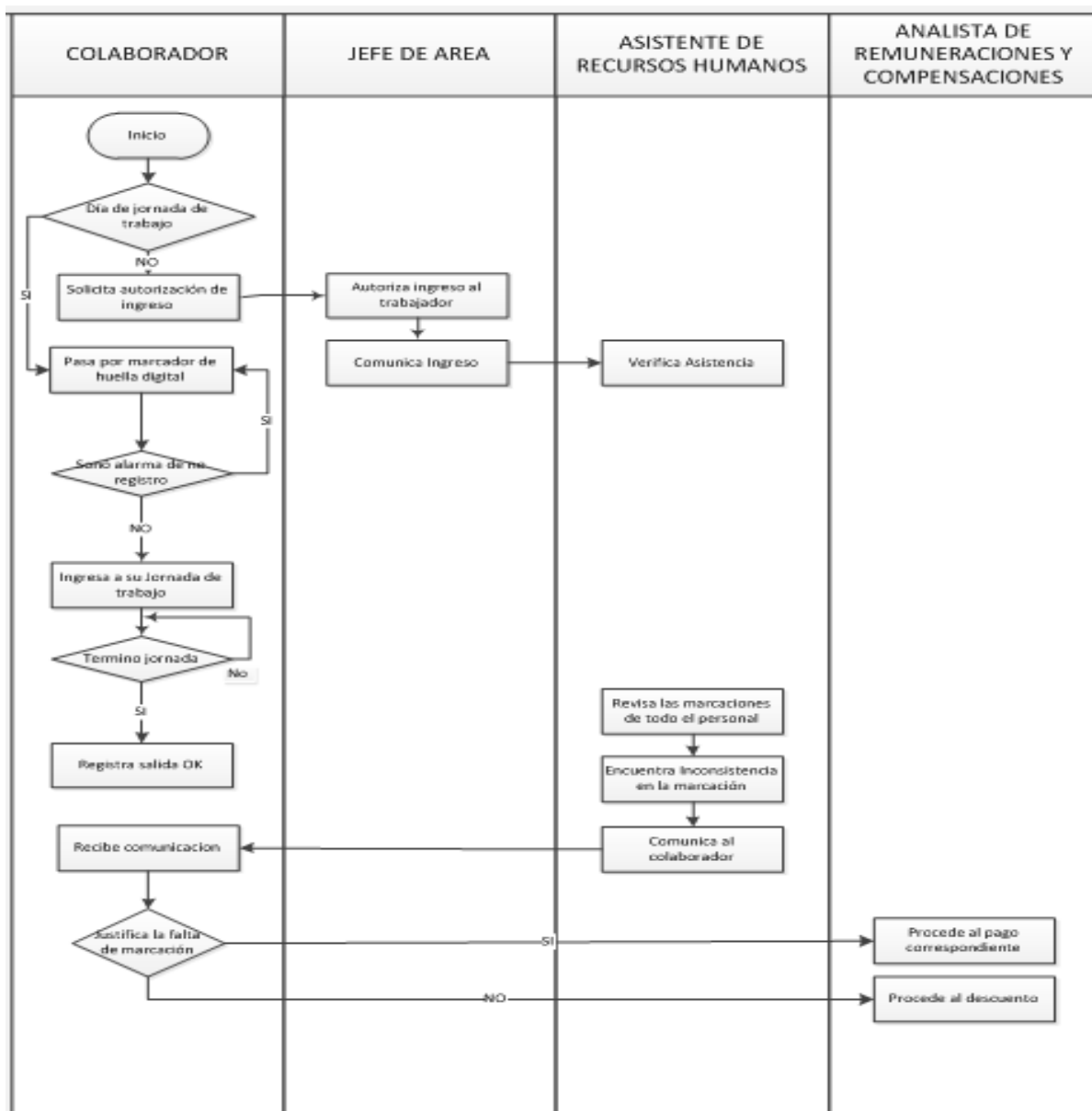


Figura N° 189: Asistencia personal: Registro de Asistencia

Fuente: Registro de Asistencia de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

El procedimiento consiste en la marcación de la huella digital de cada colaborador al inicio y término de la jornada laboral, la cual es administrada a través de un software de control de asistencia. Los reportes de control de asistencia se refieren a: Saldos de vacaciones, etc. Récord de marcaciones, Récord de descansos médicos y subsidios, Récord de licencias con / sin goce de haber y Días relax.

6. Administración Contable Financiera de un Proyecto

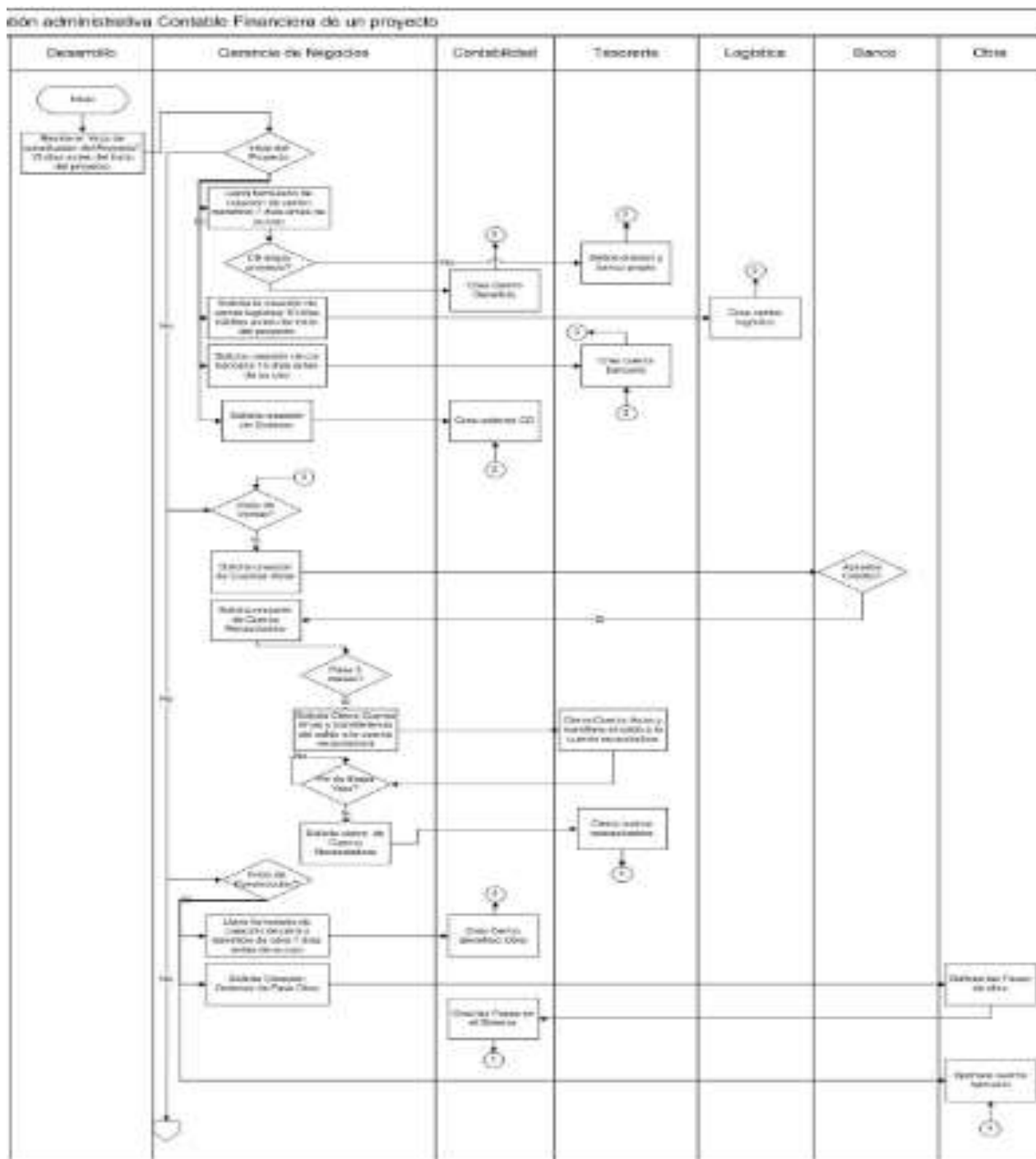


Figura N° 19: Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto - I.
 Fuente: Gestión Administrativa de un Proyecto – I de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

El jefe de desarrollo debe remitir el “Acta de constitución del Proyecto” al Gerente de Negocios 15 días hábiles antes del inicio del proyecto, durante este periodo todos los gastos en que incurra el proyecto serán cargados a la Orden de Costo asignada en el área de desarrollo, a partir de este momento la gerencia debe empezar lo siguiente:

- Creación de Centro de Beneficios
- Creación de centro logístico
- Solicita la creación de órdenes CO del proyecto
- Solicita la creación de cuenta bancaria del proyecto

Para el cierre de Proyecto o Etapa – Cierre de Gastos e Ingresos del Proyecto: El responsable debe solicitar el bloqueo del centro de beneficio de la etapa del proyecto al sub-contador y en caso del proyecto deben solicitar el bloqueo del centro de beneficio de la etapa del proyecto al sub-contador, el responsable debe solicitar el cierre de cuentas bancarias.

7. Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto

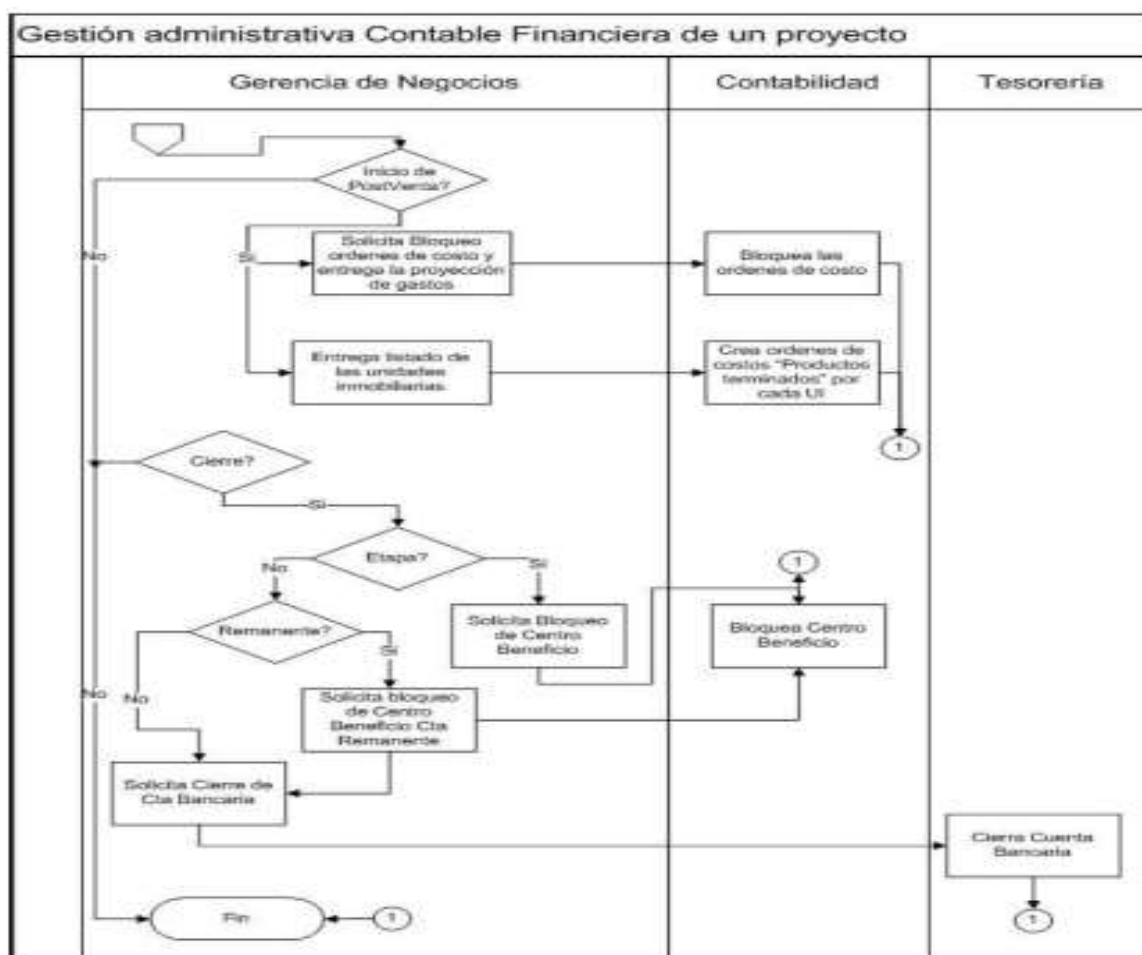


Figura N° 201: Gestión Administrativa Contable Financiera de un Proyecto - II.
Fuente: Gestión Administrativa Contable de un Proyecto – II de la Empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.

Este proceso abarca desde el que el área de desarrollo remite el acta de constitución del proyecto a la gerencia de negocios hasta el cierre del proyecto, este proceso establece un proceso adecuado para optimizar la gestión contable financiera del Proyecto.

ANEXO N° 12: Presupuestos de Proyecto

1. Proyecto Guimarey

Tabla 53: Datos de Proyecto Guimarey, años 2015 - 2016

Proyecto 1 : GUIMAREY		
DATOS DEL PROYECTO		
N° de Unidades inmobiliarias	132	departamentos
	44	estacionamientos
Total de Ventas	S/. 25,802,196	
INGRESOS CONSTRUCTORA DEL NORTE CHICLAYO SA.		
Total Ingreso Finder Fee	S/. 64,198	
Total de ingresos por Gerencia de Proyectos (6%)	S/. 1.826795	
Tiempo de proyecto	27	meses
Total de ingresos Administración de obra (7%)	S/. 1,096,394	

Fuente: Documentos de la empresa Constructora del Norte Chiclayo SA.
Elaboración propia.

2. Proyecto Piscocoya

Tabla 54: Datos del Proyecto Piscocoya, años 2015 - 2016

Proyecto 2 : PISCOYA		
DATOS DEL PROYECTO		
N° de Unidades inmobiliarias	73	Casas
	384	departamentos
	160	estacionamientos
Total de Ventas	S/. 16,864,705	
INGRESOS CONSTRUCTORA DEL NORTE CHICLAYO SA.		
Total Ingreso Finder Fee	S/. 548,239	
Total de ingresos por Gerencia de Proyectos (6%)	S/. 7,590,845	
Tiempo de proyecto	64	meses
Total de ingresos Administración de obra (7%)	S/. 4,579,660	

Fuente: Documentos de la empresa Constructora del Norte Chiclayo S.A.
Elaboración propia.

ANEXO N° 13: Medidas de Control

Así mismo, para establecer una correcta evaluación de ello, el responsable del proyecto solicita una reunión con el Contador General y Jefe de Finanzas y tesorería para definir el tema contable y tributario del proyecto.

Durante la etapa de construcción, antes de iniciar la obra, el responsable del proyecto solicita al jefe de obra la creación de alguna fase de obra necesaria para una futura reclasificación de costos entre etapas o para aprovechamiento del crédito fiscal en la construcción de sótanos y estacionamientos. Estas fases son definidas por el jefe de obra y es quien solicita al sub-contador la creación de fases antes del inicio de la obra, durante el proceso de la obra se pueden incrementar las fases.

En la etapa de post venta, el responsable del proyecto comunica al sub-contador el inicio de las entregas de las unidades inmobiliarias de la etapa respectiva y procede a entregar:

- Proyección de gastos.
- Conciliación de los costos.
- Listado de unidades inmobiliarias construidas y vendidas.
- Listado de las UI en la etapa donde se van a vender.

Estos listados deberán contener el metraje del área techada y ocupada.

Con respecto al Manejo de Caja Chica, se ha tenido en cuenta el cumplimiento con los métodos de control establecidos por política de la empresa, de acuerdo a los siguientes puntos:

- a. Apertura de Fondo Rotativo:** El Gerente de administración y finanzas remite memorándum a Tesorería con el importe aprobado por la Gerencia General. El Fondo Rotativo inicial se fija en S/.20,000.00.
- b. Liquidación de Fondo Fijo:** El Responsable de Caja Chica Central debe seleccionar los comprobantes por cada proyecto, gerencia y áreas administrativas dentro de cada empresa a fin de preparar su liquidación respectiva. Los comprobantes son ingresados al sistema contable, luego a la respectiva gerencia para su V°B° y finalmente las liquidaciones a contabilidad para su revisión. El responsable de Caja Chica Central entregara en cada cierre de mes al Área de Contabilidad todas las copias SUNAT de los comprobantes ingresados del periodo.

- c. Reporte de Fondos Fijos:** El responsable de Caja Chica Central se encarga de realizar un reporte en el Drive por proyecto donde indicará los fondos fijos liquidados que esta compartido con el responsable de cada proyecto para su control.
- d. Reembolso de fondo fijo:** El responsable de Caja Chica Central realizará una conciliación con el área de contabilidad de los fondos fijos pendientes por reembolsar según la indicación del Analista de Tesorería (bimestral), una vez realizada la conciliación el área de contabilidad remite al analista de caja pago la información con el V°B° del contador general.
- e. Control de Vales por rendir:** El área de finanzas enviará mensualmente una relación de vales pendientes por rendir, en caso el plazo no se cumpla, se procederá con las sanciones respectivas del caso.
- f. Arqueo Semanal de Control:** El responsable de caja chica central deberá realizar un auto arqueo una vez por semana que incluya comprobantes definitivos, vales provisionales y efectivo. No será necesario en este caso la separación por empresa.
- g. Arqueo inopinado o de auditoría:** El Analista Contable pedirá al responsable de caja chica central un arqueo obligatorio a fin de año y los que crea necesarios en cualquier día del mes, una auditoría, para lo cual se deberá presentar la siguiente información:
- Vales por rendir originales
 - Facturas por ingresar al sistema para rendición
 - Efectivo al momento de la auditoría.

ANEXO N° 14: Flujo de Caja Proyectado

Tabla 55: Flujo de Caja Proyectado, 2015 - 2018

FLUJO DE CAJA			
Periodo	2015	2016	2017
Efectivo y Equivalentes al Efectivo		92,533	44,460
Ingresos de actividades ordinarias (Ventas)			182,139
Ingresos por ventas cobradas periodo anterior		173,466	197,280
Ingresos por cuentas a accionistas periodo anterior		104,170	
Servicios y otros contratos anticipo	10,283	59,705	62,690
Otros Ingresos Diversos	0	38	
INGRESO OPERATIVO	10,283	429,912	486,569
Costo de ventas	0	(72,744)	(50,921)
Gastos de Ventas y Distribución	0	0	(4,475)
Gastos de Administración	(15,318)	(12,154)	(8,508)
Gastos Operativos – Gerenciamiento	0	(4,262)	(4,475)
Trib., contra. y aportes al sistema de pensión	(40,551)	(100,400)	(50,200)
Remuneraciones y participaciones			(8,870)
Remuneraciones y participaciones del periodo anterior		(8,448)	(60,383)
Cuentas diversas pagadas del periodo anterior		(187)	(52,169)
EGRESO OPERATIVO	(55,869)	(198,195)	(240,001)
Impuesto a la Renta Corriente	(17,466)	(17,466)	(128,863)
Impuesto a la Renta Diferido	1,451	21,640	
FLUJO DE CAJA OPER.	(61,601)	235,891	117,705
Ingresos Financieros	258,716	83,620	
Gastos Financieros – Administrativo	(1,160)	(7,764)	(7,764)
Obligaciones Financieras (Parte Corriente)	(103,412)	(150,855)	(30,171)
Diferencias de Cambio neto	(10)	(5,035)	
Flujo de Financ. Neto	92,533	155,857	79,770

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 15: Para hallar el WACC

1. Tasa de Rentabilidad

FRED Graph Observations		
Federal Reserve Economic Data	Rf	2.30
Economic Research Division		
Federal Reserve Bank of St. Louis		
GS10	10-Year Treasury Constant Maturity Rate, Percent, Monthly, Not Seasonally Adjusted	

Tabla 56: Datos para la Tasa de Rentabilidad (*R_f*)

Frequency: Monthly		Frequency: Monthly	
observation_date	GS10	observation_date	GS10
2015-01-01	1.88	2017-06-01	2.19
2015-02-01	1.98	2017-07-01	2.32
2015-03-01	2.04	2017-08-01	2.21
2015-04-01	1.94	2017-09-01	2.20
2015-05-01	2.20	2017-10-01	2.36
2015-06-01	2.36	2017-11-01	2.35
2015-07-01	2.32	2017-12-01	2.40
2015-08-01	2.17	2018-01-01	2.58
2015-09-01	2.17	2018-02-01	2.86
2015-10-01	2.07	2018-03-01	2.84
2015-11-01	2.26	2018-04-01	2.87
2015-12-01	2.24	2018-05-01	2.98
2016-01-01	2.09	2018-06-01	2.91
2016-02-01	1.78	2018-07-01	2.89
2016-03-01	1.89	2018-08-01	2.89
2016-04-01	1.81	2018-09-01	3.00
2016-05-01	1.81	2018-10-01	3.15
2016-06-01	1.64	2018-11-01	3.12
2016-07-01	1.50	<u>2018-12-01</u>	<u>2.83</u>
2016-08-01	1.56	2019-01-01	2.71
2016-09-01	1.63	2019-02-01	2.68
2016-10-01	1.76	2019-03-01	2.57
2016-11-01	2.14	2019-04-01	2.53
2016-12-01	2.49	2019-05-01	2.40
2017-01-01	2.43	2019-06-01	2.07
2017-02-01	2.42	2019-07-01	2.06
2017-03-01	2.48	2019-08-01	1.63
2017-04-01	2.30	2019-09-01	1.70
2017-05-01	2.30		

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2015 – 2019)

2. Beta

Tabla 57: Datos para Beta (*B*)

<i>Industry Name</i>	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)	2015	2016	2017	2018	Average (2015-19)
Building Materials	42	1.1	32.99%	16.11%	0.88	3.99%	0.91	0.3707	33.40%	63.16%	0.93	0.98	0.87	0.99	0.94
Business & Consumer Services	168	1.22	35.68%	7.60%	0.96	3.95%	1	0.5495	44.86%	23.12%	1	0.95	0.85	1.01	0.96
Cable TV	14	1.13	70.70%	3.61%	0.74	2.85%	0.76	0.2818	26.32%	34.31%	0.7	0.89	0.82	0.67	0.77
Chemical (Basic)	39	1.55	66.48%	7.33%	1.03	7.90%	1.12	0.5418	54.33%	44.65%	0.75	0.81	0.68	0.96	0.87
Chemical (Diversified)	6	1.82	36.80%	3.18%	1.42	4.49%	1.49	0.3575	32.60%	38.52%	0.99	1.27	1.22	1.79	1.35
Chemical (Specialty)	89	1.17	32.62%	10.71%	0.94	4.93%	0.99	0.4753	42.33%	17.28%	0.91	1.01	0.98	0.95	0.97
Coal & Related Energy	23	1.17	67.40%	1.75%	0.78	19.77%	0.97	0.5707	53.58%	227.62%	0.83	0.39	0.61	1.04	0.77
Computer Services	119	1.27	39.18%	8.75%	0.98	6.22%	1.05	0.6067	41.69%	11.07%	0.99	1	0.83	0.94	0.96
Computers/Peripherals	57	1.68	25.13%	6.60%	1.41	5.66%	1.5	0.536	49.87%	32.48%	1.17	1.22	0.94	0.93	1.15
Construction Supplies	48	1.45	45.88%	13.21%	1.08	6.01%	1.15	0.4206	32.24%	29.67%	1.22	1.18	1.02	0.95	1.11
Diversified	23	1.36	35.47%	7.41%	1.07	6.09%	1.14	0.5055	39.46%	22.76%	0.7	0.74	0.63	1.01	0.84
Drugs (Biotechnology)	481	1.51	18.92%	0.93%	1.32	7.47%	1.43	0.6041	68.96%	49.59%	1.06	1.19	1.25	1.36	1.26
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47	14.36%	2.26%	1.32	4.08%	1.38	0.6491	72.45%	6.68%	0.95	0.94	0.93	1.13	1.06
Education	35	1.28	30.73%	6.14%	1.04	6.39%	1.11	0.539	37.66%	33.28%	0.95	0.86	1.05	0.96	0.98
Electrical Equipment	116	1.32	22.14%	4.36%	1.13	4.08%	1.18	0.6493	57.29%	15.34%	1.14	1.03	1.04	1.02	1.08
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19	9.77%	7.67%	1.11	9.34%	1.22	0.577	62.71%	441.09%	1.38	1.16	0.97	1.08	1.16
Electronics (General)	160	1.02	19.38%	11.67%	0.89	7.63%	0.96	0.5159	46.69%	28.04%	1.01	0.98	0.83	0.91	0.94
Engineering/Construction	52	1.01	48.88%	7.62%	0.74	9.02%	0.81	0.4309	40.14%	8.76%	1.19	1.07	1.01	1.13	1.04
Entertainment	120	1.33	19.85%	1.93%	1.16	4.63%	1.21	0.6944	54.34%	24.59%	0.99	0.98	0.97	0.96	1.02
Environmental & Waste Services	91	1.19	33.64%	3.23%	0.95	0.87%	0.96	0.6329	46.15%	13.94%	0.94	0.82	0.63	0.7	0.81
Farming/Agriculture	33	0.72	66.26%	9.64%	0.48	3.43%	0.5	0.5497	29.07%	25.27%	0.58	0.77	0.62	0.56	0.6
Financial Svcs. (Non-bank & Insura	259	0.7	#####	20.38%	0.07	2.58%	0.08	0.3064	27.33%	52.61%	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2015 – 2018)

3. Tasa Libre de Riesgo

IGBVL, ISBVL e ISP-15

Base 30.12.1991=100 - INCA

Base 12.12.2007=100 - IBGC

Base 30.06.2008 =100 - Indices Sectoriales y Subsectoriales

Base 30.10.1998=100 - Juniors Base 28.12.2007 = 100

Tabla 58: Datos para *ax aUSA*

FECHA	AGRARIO	BANCOS	DIVERSAS	INDUSTR	MINERAS	SERVICIOS	IGBVL	ISBVL	INCA	IBGC	hentos-y-Beb	Electricas	ales-no-meta	comunicacio	Juniors
02/01/2014	509.48	797.65	1336.57	658.73	2380.25	715.14	15876.48	23073.12	88.47	144.99	2649.77	1930.94	1305.40	186.32	47.52
03/01/2014	509.48	814.95	1339.73	655.59	2383.15	718.41	15878.75	23115.43	89.01	146.19	2654.11	1930.94	1305.03	190.01	48.95
06/01/2014	509.48	814.95	1335.96	659.29	2369.83	711.33	15839.65	23062.01	88.89	146.20	2693.69	1910.81	1296.58	189.51	48.31
07/01/2014	507.46	816.09	1340.61	659.24	2361.43	706.65	15830.62	23055.23	89.03	146.51	2683.04	1895.98	1302.12	191.15	46.87
08/01/2014	503.42	821.43	1349.97	670.78	2369.37	707.21	15955.59	23148.27	89.19	146.91	2676.74	1901.22	1315.34	191.62	47.22
09/01/2014	503.42	821.95	1357.82	671.63	2357.08	705.04	15954.30	23204.28	89.12	147.20	2666.59	1896.64	1315.41	190.91	47.68
10/01/2014	498.36	823.10	1376.36	672.13	2382.66	697.23	16072.72	23491.83	90.02	148.74	2690.80	1871.91	1332.69	191.11	47.17
13/01/2014	505.60	822.03	1369.74	671.04	2418.07	697.23	16140.16	23594.06	89.90	147.94	2670.65	1871.91	1340.52	191.05	47.38
14/01/2014	501.56	823.51	1361.45	671.75	2420.45	696.94	16133.42	23598.15	89.91	147.72	2671.01	1870.99	1335.76	192.03	45.62
15/01/2014	501.56	824.11	1367.66	665.84	2441.41	699.70	16179.30	23669.47	90.12	148.23	2671.01	1883.18	1342.22	191.31	45.80
16/01/2014	490.27	827.59	1362.78	665.86	2495.72	698.24	16321.60	23933.94	90.34	148.35	2659.39	1883.18	1340.30	189.62	45.58
17/01/2014	485.83	839.10	1365.75	665.56	2534.59	703.63	16465.43	24164.06	90.93	149.86	2686.34	1906.00	1328.78	188.41	45.15
20/01/2014	483.40	855.09	1364.73	660.64	2572.42	704.18	16535.05	24311.48	91.25	150.05	2666.09	1907.75	1322.09	188.35	45.61
21/01/2014	482.19	846.68	1356.08	661.00	2578.18	705.30	16530.24	24268.21	91.23	149.37	2664.38	1911.29	1318.40	187.52	45.15
22/01/2014	474.11	837.81	1366.17	656.72	2533.23	705.30	16380.63	24072.14	91.74	150.75	2656.65	1911.29	1314.64	186.38	44.19
23/01/2014	470.06	841.75	1366.16	650.96	2553.81	704.72	16377.16	24115.82	91.62	150.57	2646.00	1909.46	1300.79	185.65	44.77
24/01/2014	460.96	825.59	1352.16	639.08	2489.94	700.58	16056.19	23625.03	89.91	147.99	2643.60	1896.36	1258.51	182.04	44.31
27/01/2014	457.43	834.21	1336.90	631.13	2430.48	685.86	15786.49	23228.69	88.59	146.24	2607.17	1848.57	1258.51	181.90	42.60
28/01/2014	457.43	821.07	1324.27	620.18	2423.44	683.87	15633.76	22939.37	87.51	144.51	2577.02	1837.66	1192.72	183.72	42.99
29/01/2014	441.26	816.64	1294.27	610.58	2403.47	679.98	15396.45	22528.81	85.69	141.23	2527.54	1831.12	1170.49	181.37	42.86

Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2015 – 2018)

4. Riesgo País

Tabla 59: Datos para Riesgo País (*Rp*)

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate
Nigeria	375.77	B2	6.21%	13.60%	7.64%	30.00%
Norway	398.83	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	23.00%
Oman	72.64	Baa3	2.48%	9.02%	3.06%	15.00%
Pakistan	304.95	B3	7.34%	14.99%	9.03%	30.00%
Panama	61.84	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	25.00%
Papua New Guinea	21.09	B2	6.21%	13.60%	7.64%	30.00%
Paraguay	29.73	Ba1	2.82%	9.43%	3.47%	10.00%
Peru	211.39	A3	1.35%	7.63%	1.67%	29.50%
Philippines	313.6	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	30.00%
Poland	524.51	A2	0.96%	7.14%	1.18%	19.00%
Portugal	217.57	Baa3	2.48%	9.02%	3.06%	21.00%
Qatar	167.61	Aa3	0.68%	6.80%	0.84%	10.00%
Ras Al Khaima	5.2	A2	0.96%	7.14%	1.18%	0.00%
Romania	211.8	Baa3	2.48%	9.02%	3.06%	16.00%
Russia	1577.52	Ba1	2.82%	9.43%	3.47%	20.00%
Rwanda	9.14	B2	6.21%	13.60%	7.64%	30.00%
Saudi Arabia	683.83	A1	0.79%	6.94%	0.98%	20.00%
Senegal	16.37	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	30.00%
Serbia	41.43	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	15.00%
Sharjah	5	A3	1.35%	7.63%	1.67%	20.00%
Sierra Leone	3.77	NA	13.54%	22.61%	16.65%	30.00%
Singapore	323.91	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	17.00%
Slovakia	95.77	A2	0.96%	7.14%	1.18%	21.00%
Slovenia	48.77	Baa1	1.80%	8.18%	2.22%	19.00%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2015 - 2016)

5. Tasa de Rentabilidad que exige el mercado

Tabla 60: Datos para la Tasa de Rentabilidad que exige el mercado (Rm)

<i>Year</i>	<i>Earnings Yield</i>	<i>Dividend Yield</i>	<i>S&P 500</i>	<i>Earnings</i>	<i>Dividends</i>	<i>Payout Ratio</i>
2005	6.12%	1.79%	1248.29	76.45	22.34	29.23%
2006	6.18%	1.77%	1418.3	87.72	25.04	28.55%
2007	5.62%	1.92%	1468.36	82.54	28.14	34.09%
2008	5.48%	3.15%	903.25	49.51	28.45	57.46%
2009	5.10%	1.97%	1115.1	56.86	21.97	38.64%
2010	6.66%	1.80%	1257.64	83.77	22.65	27.04%
2011	7.67%	2.11%	1257.60	96.44	26.53	27.51%
2012	6.79%	2.19%	1426.19	96.82	31.25	32.28%
2013	5.68%	1.89%	1848.36	104.92	34.90	33.26%
2014	5.64%	1.92%	2058.90	116.16	39.55	34.04%
2015	4.92%	2.12%	2043.94	100.48	43.41	43.20%
2016	4.75%	2.04%	2238.83	106.26	45.70	43.01%
2017	4.66%	1.83%	2673.61	124.51	48.93	39.30%
2018	5.92%	2.14%	2506.85	148.34	53.61	36.14%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2015 - 2018)

ANEXO N° 16: Calculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Tabla 61: Calculo del WACC

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
UAIDI =	158,147	165,965	113,760	119,448
ACTIVO =	382,191	416,076	273,980	138,971
DEUDA =	103,412	0	61,248	65,143
PATRIMONIO (MARKET CAP) =	222,652	217,456	115,372	121,885
Cálculo del WACC :				
	$WACC = Kd*(1 - T)*\%D + Ke*\%E$			
%D =	31.7%	0.0%	34.7%	34.8%
%E =	68.3%	100.0%	65.3%	65.2%
Kd =	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
T =	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Cálculo del costo equity				
	$CAPM = Rf + \beta*(Rm - Rf)*(\sigma_x/\sigma_{USA}) + Rp$			
Rf =	2.24%	2.49%	2.40%	2.83%
Rm =	4.92%	4.75%	4.66%	5.92%
β_u (Damodaran) =	1.01	1.01	1.01	1.01
β_L (empresa)=	1.34	1.01	1.385	1.388
σ_x	2.10	2.10	2.10	2.10
σ_{USA})	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%
Prima riesgo del Mercado	4.23	3.96	3.65	4.99
Rp =	1.35%	1.35%	1.35%	1.35%
Reemplazando:				
Ke =	7.16%	6.12%	6.88%	8.47%
Reemplazando para hallar el WACC:				
WACC =	6.11%	6.12%	6.07%	7.23%

ANEXO N° 17: Cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)

1. Cálculo EVA 2016

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**PERMANENTE**

		<u>k% (S/.)</u>
Préstamo Bancario corto plazo	57,450.63	25.33%
Préstamo Bancario largo plazo	-	0.00%
TOTAL DEUDA PERMANENTE	57,450.63	25.33%
Patrimonio (Capital Propio)	169,341.04	74.67%
TOTAL FINANCIAMIENTO PERMANENTE	226,791.67	100.00%
DEUDA / CAPITAL	33.93%	

CALCULO DE RENTABILIDAD OPERATIVA

Utilidad operativa después impuestos	117,005.02
Activo total neto	300,341.46
RENTABILIDAD OPERATIVA (ROI)	38.96%
Margen Operativo	45.87%
Rotación Activos	84.93%
RENTABILIDAD OPERATIVA (ROI)	38.96%

CALCULO DE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL**COSTO DE CAPITAL PROPIO**

rf (USA)	4.29%	
Beta	1.01	
Rm (USA)	1.30%	Promedio
Riesgo pais PERU	1.35%	

TIPO DE FINANCIAMIENTO	W%	K% (S/.)	K%*
Prestamo Bancario corto plazo (S/.)	25.33%	25.00%	17.50%
Prestamo Bancario Largo plazo (US\$)	0.00%	9.45%	6.62%
Capital Propio	74.67%	2.11%	2.11%
	100.00%		
COSTO PROMEDIO PONDERADO CAPITAL		6.01%	Expresado en S/.

EVA (VALOR ECONOMICO AGREGADO)**98,965.50****MILES NUEVOS SOLES**

ANEXO N° 18: Estudio de Mercado

1. Ratios de Rentabilidad

a. Margen de Utilidad de Operación

b. Margen sobre las ventas



Figura N° 212: Margen de Utilidad de Operación de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

c. Rentabilidad Económica

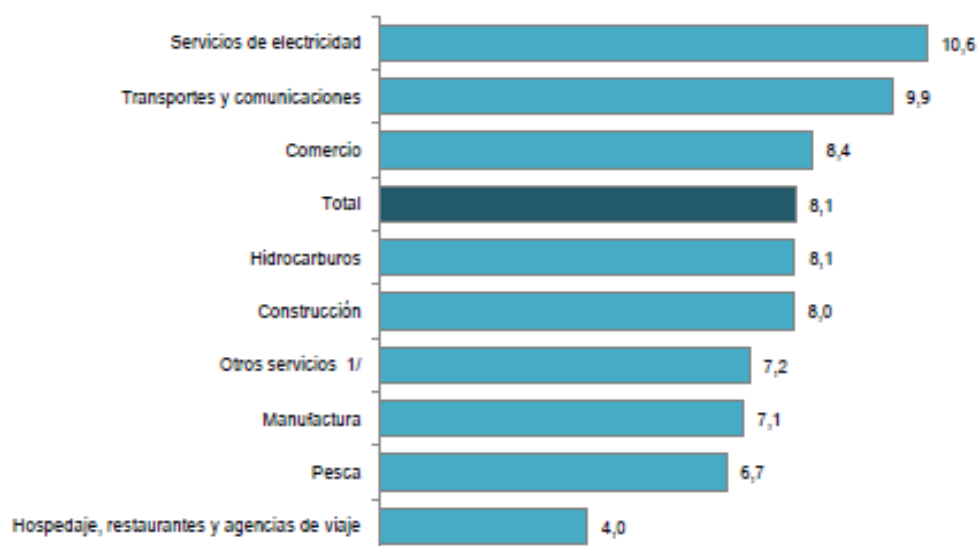


Figura N° 223: Rentabilidad económica de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

d. Rentabilidad Financiera



Figura N° 234: Rentabilidad financiera de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

2. Ratios de Liquidez

a. Razón Corriente

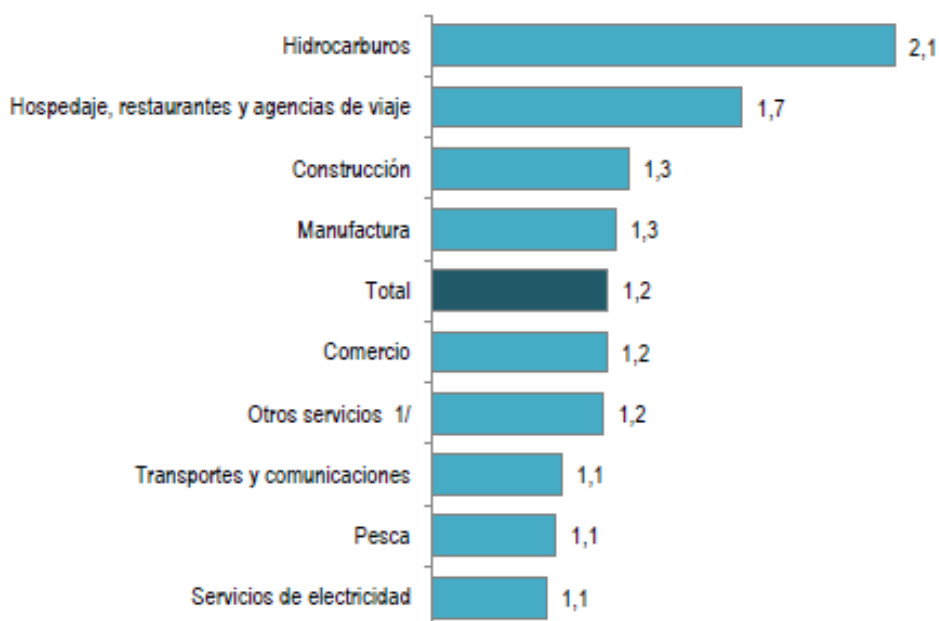


Figura N° 245: Razón Corriente de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

b. Prueba Acida

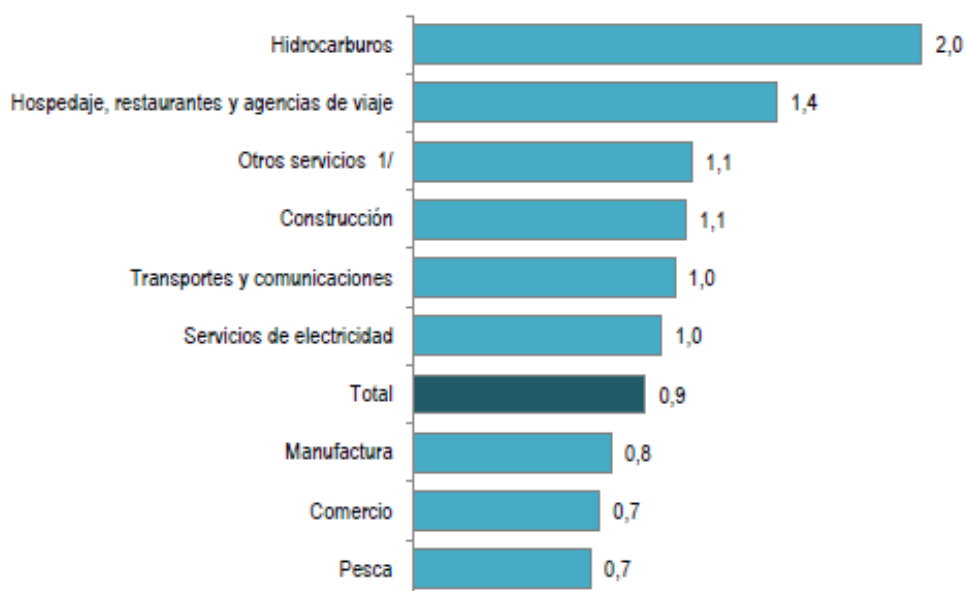


Figura N° 256: Prueba Ácida de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

3. Ratios de Gestión

a. Rotación de Activos

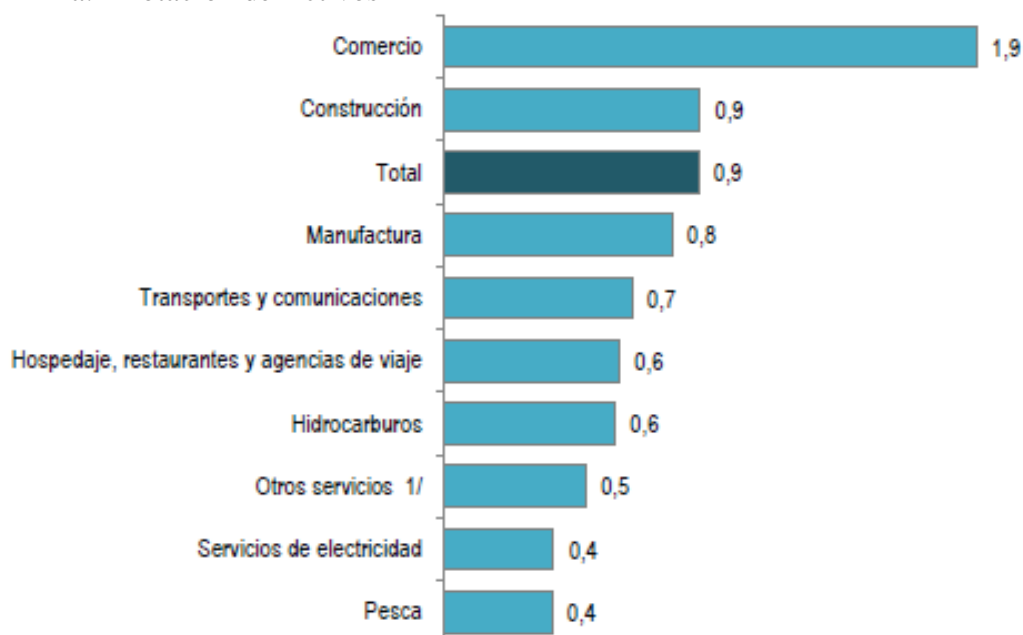


Figura N° 267: Rotación de Activos de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

b. Rotación del Patrimonio

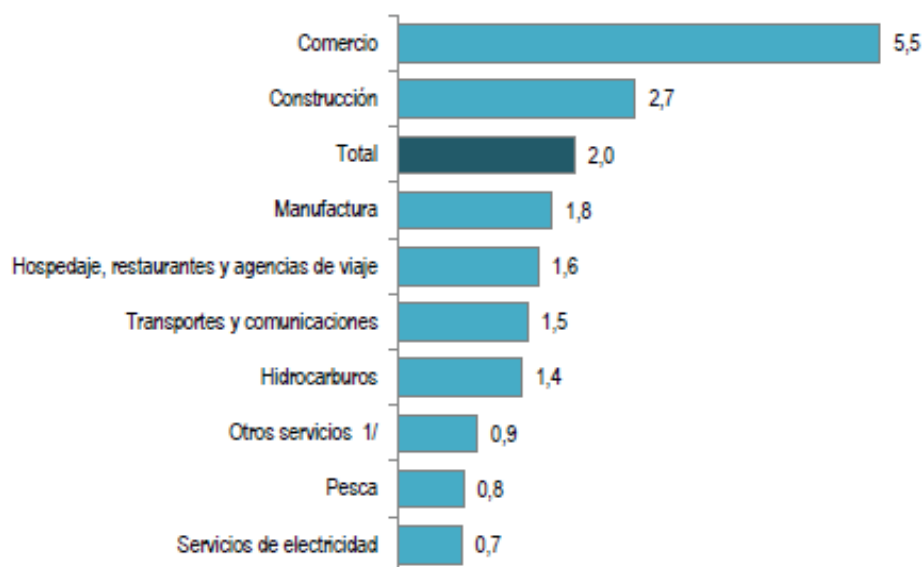


Figura N° 28: Rotación de Patrimonio de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

3. Ratios de Solvencia

a. Razón de Endeudamiento

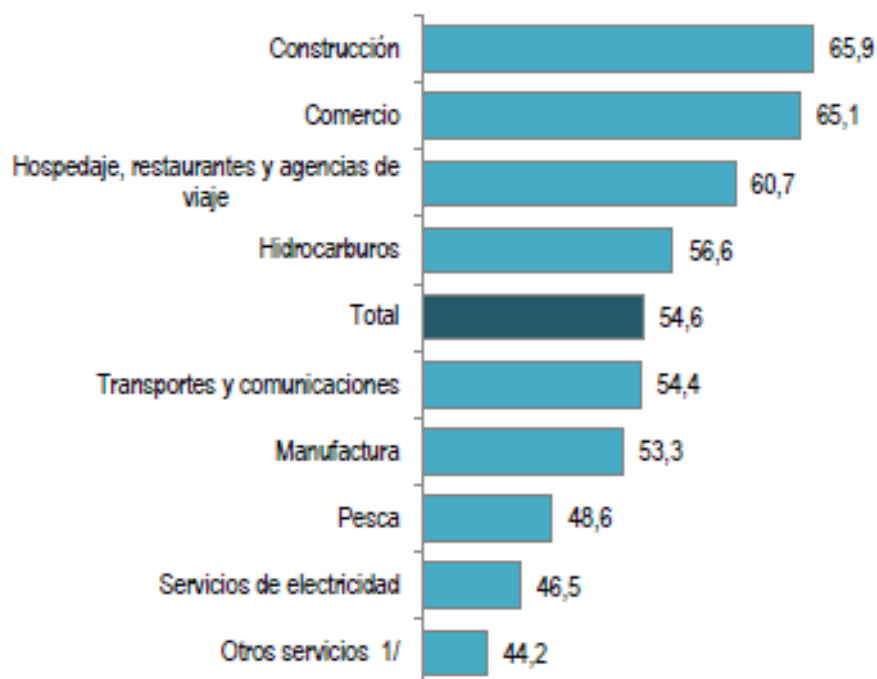


Figura N° 29: Razón de Endeudamiento de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

b. Independencia Financiera



Figura N° 30: Independencia Financiera de las Grandes Empresas, según Actividad Económica, 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2015.

ANEXO N° 19: Caída del dólar

Tabla 62: Tipo de cambio 2015 - 2016

AÑO	Tipo de cambio nominal - Promedio (var% 12 meses)
Ene15	1.924449865
Feb15	3.694194868
Mar15	2.302549067
Abr15	3.710399162
May15	5.425687138
Jun15	4.987822499
Jul15	5.044027349
Ago15	4.211142608
Sep15	1.828840907
Oct15	2.742481407
Nov15	5.023270894
Dic15	5.441032544
Ene16	5.015103364
Feb16	5.909988817
Mar16	5.684273037
Abr16	2.199257907
May16	1.112424863
Jun16	0.631321605
Jul16	0.412279814
Ago16	2.515933207
Sep16	5.344338712
Oct16	3.205066331
Nov16	0.321357068
Dic16	-1.551945155

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

El sector Construcción se vio afectado en el año 2016 por la caída del dólar con -1.551945155 y es así como el Diciembre queda S/. 3.393S/. 3.398.

Tabla 63: Tipo de cambio 2015 - 2016

Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta
1	3.409	3.413	2	3.415	3.418	3	3.410	3.415	6	3.418	3.423
7	3.415	3.419	8	3.405	3.408	10	3.399	3.402	13	3.399	3.404
14	3.396	3.400	15	3.391	3.397	16	3.403	3.406	17	3.398	3.402
20	3.403	3.408	21	3.401	3.406	22	3.394	3.398	23	3.393	3.398
24	3.382	3.386	27	3.382	3.394	28	3.379	3.385	29	3.361	3.370
30	3.352	3.358	31	3.352	3.360						

Fuente: Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) 2016

De acuerdo a lo establecido en el año 2015 al año 2016 ha existido una variación muy alta en el tipo de cambio.

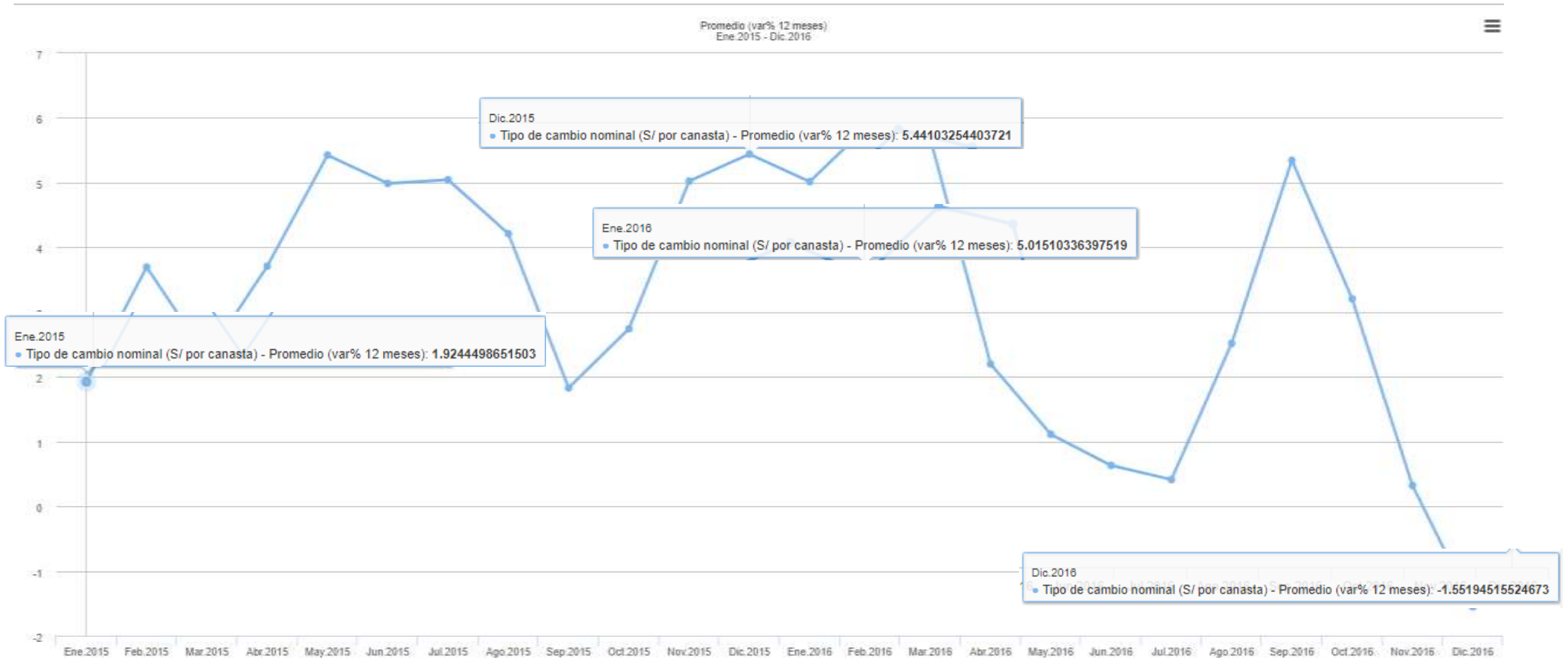


Figura N° 31: Promedio Tipo de cambio: 2015 - 2016
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)