

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Tesis

**Análisis financiero para la toma de
decisiones de la empresa Fortaleza SRL
periodo 2019-2021**

Marleny Barrientos Melendrez
Lucy Mamani Quispe

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Huancayo, 2023

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA FORTALEZA SRL PERIODO 2019-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Continental	2%
	Trabajo del estudiante	
2	hdl.handle.net	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
5	repositorio.continental.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.uap.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
7	www.scribd.com	<1%
	Fuente de Internet	
8	www.coursehero.com	<1%
	Fuente de Internet	
9	legal.legis.com.co	
	Fuente de Internet	

<1 %

10

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

www.produccioncientificaluz.org

Fuente de Internet

<1 %

12

Submitted to Aliat Universidades

Trabajo del estudiante

<1 %

13

revistas.uide.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

14

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

scielo.sld.cu

Fuente de Internet

<1 %

16

vsip.info

Fuente de Internet

<1 %

17

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

18

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to University of Wales central institutions

Trabajo del estudiante

<1 %

20 Submitted to Barcelona School of Management <1 %
Trabajo del estudiante

21 dspace.esPOCH.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

22 dspace.ups.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

23 renati.sunedu.gob.pe <1 %
Fuente de Internet

24 es.scribd.com <1 %
Fuente de Internet

25 repositorio.unap.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

26 dspace.utb.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

27 www.theibfr.com <1 %
Fuente de Internet

28 repositorio.une.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

29 documentop.com <1 %
Fuente de Internet

30 Submitted to Fundación Universitaria CEIPA <1 %
Trabajo del estudiante

31 repositorio.espe.edu.ec

<1 %

32

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE

Trabajo del estudiante

<1 %

33

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

35

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

36

Submitted to Universidad Peruana de Las Americas

Trabajo del estudiante

<1 %

37

dspace.uniandes.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1 %

39

Submitted to Universidad Abierta para Adultos

Trabajo del estudiante

<1 %

40

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

<1 %

41	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
43	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
46	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
47	www.todoenunclick.com Fuente de Internet	<1 %
48	repository.uaeh.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
49	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
50	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.upd.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	repositorio.uss.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

53

repository.uniminuto.edu

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to Universidad Nacional Santiago
Antunez de Mayolo

Trabajo del estudiante

<1 %

55

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

56

Submitted to Instituto Tecnológico de Costa
Rica

Trabajo del estudiante

<1 %

57

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

58

repositorio.ulatina.ac.cr

Fuente de Internet

<1 %

59

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

60

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

61

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

62

Submitted to Universidad Internacional del
Ecuador

Trabajo del estudiante

<1 %

63

Submitted to Universidad Tecnológica
Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

64

sedici.unlp.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

65

www.elprisma.com

Fuente de Internet

<1 %

66

Submitted to Universidad Internacional de la
Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

67

Submitted to Universidad Santo Tomas

Trabajo del estudiante

<1 %

68

Submitted to Universidad Tecnologica del
Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

69

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

70

repository.unipiloto.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

71

www.repositorioacademico.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

72

Submitted to Universidad Catolica de Trujillo

Trabajo del estudiante

<1 %

73

dspace.uazuay.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

74	repositorio.unas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
75	tangara.uis.edu.co Fuente de Internet	<1 %
76	www.videofinanzas.com Fuente de Internet	<1 %
77	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1 %
78	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
79	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
80	www.scielo.org.bo Fuente de Internet	<1 %
81	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
82	alinin.org Fuente de Internet	<1 %
83	biblioteca.uteg.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1 %
84	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

85	repositorio.utmachala.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
86	Submitted to uniminuto Trabajo del estudiante	<1 %
87	www.bmv.com.mx Fuente de Internet	<1 %
88	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
89	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
90	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
91	Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana Trabajo del estudiante	<1 %
92	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
93	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
94	www.eumed.net Fuente de Internet	<1 %

95	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	<1 %
96	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	<1 %
97	investoblog.com Fuente de Internet	<1 %
98	www.da.com.ar Fuente de Internet	<1 %
99	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
100	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
101	reiec.unicen.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
102	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
103	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
104	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
105	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
106	www.trinmer.com	

Fuente de Internet

<1 %

107 www.wto.org
Fuente de Internet

<1 %

108 1library.co
Fuente de Internet

<1 %

109 apps.who.int
Fuente de Internet

<1 %

110 bolfor.chemonics.net
Fuente de Internet

<1 %

111 doczz.net
Fuente de Internet

<1 %

112 eprints.uny.ac.id
Fuente de Internet

<1 %

113 gmdhsoftware.com
Fuente de Internet

<1 %

114 livrosdeamor.com.br
Fuente de Internet

<1 %

115 modeline.ceart.udesc.br
Fuente de Internet

<1 %

116 repositorio.ecotec.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

117 repositorio.enamm.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

118	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
119	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
120	www.economistascoruna.org Fuente de Internet	<1 %
121	www.fce.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
122	www.noqueno.info Fuente de Internet	<1 %
123	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1 %
124	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
125	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
126	artedur.com Fuente de Internet	<1 %
127	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
128	dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
129	dspace.unitru.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

130 fdocumentos.tips
Fuente de Internet

<1 %

131 journals.sapienzaeditorial.com
Fuente de Internet

<1 %

132 moam.info
Fuente de Internet

<1 %

133 repositorio.ups.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

134 repositorio.upt.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

135 repositorio.usmp.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

136 virtual.urbe.edu
Fuente de Internet

<1 %

137 www.blackrock.com
Fuente de Internet

<1 %

138 www.ccontasgalicia.es
Fuente de Internet

<1 %

139 www.dspace.espol.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

140 www.onusida.org.co
Fuente de Internet

<1 %

141	"Intelligent Sustainable Systems", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %
142	Studies in Fuzziness and Soft Computing, 2012. Publicación	<1 %
143	Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
144	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
145	repositorio.ufjf.br Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA FORTALEZA SRL PERIODO 2019-2021

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

/0

COMENTARIOS GENERALES

Instructor

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

Asesor

Mg. Doris Matilde Palacios Rojas

Dedicatoria

A Dios, por darme la fuerza que siempre necesite para seguir adelante.

A mis amados padres.

A mis queridos hermanos.

A mis amigos.

Lucy.

A Dios, por brindarme la vida, salud y las posibilidades para mi desarrollo profesional y personal.

A mi amada madre María.

A mis queridos hijos Piero y Kaleth.

A mi amado esposo Francisco.

A mis amistades que creyeron en mí para alcanzar mis objetivos.

Marleny.

Agradecimiento

A Dios, por permitirnos seguir en esta etapa profesional, por ayudarnos a cumplir nuestras metas y objetivos, por acompañarnos en cada paso que damos.

A la Mg. Doris Palacios Rojas, asesora del trabajo de investigación, por su apoyo, paciencia y apreciado aporte.

A los docentes de la Universidad Continental del Cusco, por compartir con nosotras sus conocimientos y experiencia a lo largo de nuestra vida universitaria.

A todos nuestros compañeros de clase, que nos acompañaron en todos los semestres universitarios.

Las autoras.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	13
1.1. Delimitación de la Investigación.....	13
1.1.1. Territorial.....	13
1.1.2. Temporal.....	13
1.1.3. Conceptual.....	13
1.2. Planteamiento del Problema.....	13
1.3. Formulación del Problema.....	15
1.3.1. Problema General.....	15
1.3.2. Problemas Específicos.....	15
1.4. Objetivos de la Investigación.....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
1.5. Justificación de la Investigación.....	16
1.5.1. Justificación Teórica.....	16
1.6. Justificación Práctica.....	17
Capítulo II Marco Teórico.....	18
2.1. Antecedentes de Investigación.....	18
2.1.1. Artículos Científicos.....	18
2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.....	20
2.2. Bases Teóricas.....	25
2.2.1. Análisis Financiero.....	25
2.2.2. Toma de Decisiones.....	39
2.2.3. Tipos de Toma de Decisiones.....	40
2.3. Definición de Términos Básicos.....	45
Capítulo III Hipótesis y Variables.....	51

3.1. Hipótesis.....	51
3.2. Identificación de Variables	51
Capítulo IV Metodología	53
4.1. Enfoque de la Investigación.....	53
4.2. Tipo de Investigación.....	53
4.3. Nivel de Investigación.....	53
4.4. Métodos de Investigación	54
4.4.1. Método General.....	54
4.4.2. Método Específico.	54
4.5. Diseño de Investigación	54
4.6. Población y Muestra.....	55
4.6.1. Población.....	55
4.6.2. Muestra.....	55
4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	56
4.7.1. Técnicas.	56
4.7.2. Instrumentos.....	57
Capítulo V Resultados	60
5.1. Descripción del Trabajo de Campo.....	60
5.2. Presentación de Resultados	60
5.2.1. Respecto al Objetivo General.	60
5.2.2. Respecto al Primer Objetivo Específico.	71
5.2.3. Respecto al Segundo Objetivo Específico.	73
5.2.4. Respecto al Tercer Objetivo Específico.....	74
5.2.5. Respecto al Cuarto Objetivo Específico.	75
5.3. Discusión de Resultados	76
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias Bibliográficas	85
Apéndices.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	52
Tabla 2 Datos para obtener el Alfa de Cronbach	58
Tabla 3 Validez de Instrumento	59
Tabla 4 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.....	61
Tabla 5 Análisis Vertical del Estado de Resultado de la empresa Fortaleza S. R. L. periodo 2019-2021	62
Tabla 6 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	63
Tabla 7 Análisis Horizontal del Estado de Resultados	64
Tabla 8 Ratios Financieros de Liquidez.....	64
Tabla 9 Ratios Financieros de Actividad	66
Tabla 10 Ratios Financieros de Endeudamiento.....	67
Tabla 11 Ratios financieros de Rentabilidad	68

Índice de Figuras

Figura 1 Fase del Análisis Financiero.....	27
Figura 2 Cálculo EBITDA.....	37
Figura 3 Fórmula Modelo DuPont.....	38
Figura 4 Características a la hora de tomar decisiones.....	39
Figura 5 Tipos de Decisiones.....	41
Figura 6 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad del Instrumento	58
Figura 7 Variación de ratios de liquidez de los años 2019 al 2021	65
Figura 8 Variación de ratios de actividad de los años 2019 al 2021.....	66
Figura 9 Variación de ratios de endeudamiento de los años 2019 al 2021	68
Figura 10 Variación de ratios de rentabilidad de los años 2019 al 2021	69

Resumen

La investigación tuvo como objetivo describir el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019 al 2021. La investigación se desarrolló con el enfoque cuantitativo, fue de tipo aplicada, se ubicó en el nivel descriptivo, usó el método científico y deductivo-inductivo, el diseño de investigación fue no experimental de corte transversal descriptivo; la población estuvo conformada por la información económica y financiera, presentados con el PDT 0710 a la administración tributaria, así como los directivos y trabajadores de la empresa Fortaleza S. R. L.; la muestra fueron los estados financieros de los años 2019 al 2021 comprendidos por 06 estados financieros (3 ESF y 3ER); el contador y el gerente de la empresa Fortaleza S. R. L.; la técnica de recolección de datos fue el análisis documental y la entrevista; los instrumentos empleados son la ficha de recolección de datos, y la guía de entrevista. Los resultados de la investigación mostraron que en el periodo 2019 al 2021, la empresa tomó en cuenta el análisis financiero, pero no de manera íntegra; priorizó ratios e indicadores sobre liquidez y rentabilidad; pese a ello ha logrado tomar decisiones acertadas y efectivas en sus diferentes niveles para cumplir con sus objetivos estratégicos y visión a futuro, el análisis de los estados financieros le ha permitido agregar valor a la toma de decisiones.

Palabras claves: análisis financiero, toma de decisiones, estados financieros.

Abstract

The objective of the research was to describe the financial analysis for decision making of the company Fortaleza S. R. L. in the period 2019 to 2021. The research was developed with the quantitative approach, it was applied, it was located at the descriptive level, it used the scientific and deductive-inductive method, the research design was non-experimental descriptive cross-sectional; the population consisted of the economic and financial information, presented with the PDT 0710 to the tax administration, as well as managers and employees of the company Fortaleza S. R. L.; the sample was the financial statements for the years 2019 to 2021 comprised by 06 financial statements (3 ESF and 3ER); the accountant and the manager of the company Fortaleza S. R. L.; the data collection technique was the documentary analysis and the interview; the instruments used are the data collection form, and the interview guide. The results of the research showed that in the period 2019 to 2021, the company took into account the financial analysis, but not in an integral way; it prioritized ratios and indicators on liquidity and profitability; despite this, it has managed to make accurate and effective decisions at different levels to meet its strategic objectives and future vision, the analysis of financial statements has allowed it to add value to decision making.

Key words: financial analysis, decision making, financial statements.

Introducción

Uno de los principales problemas que aquejan a los gerentes, socios y accionistas, son la toma de decisiones acertadas que no afecte negativamente la condición de la empresa, y genere un impacto positivo sobre los hechos que se pretenden mejorar. Un error común que cometen a la hora de tomar decisiones, es no contemplar toda la información que pudiera afectar a la empresa; así como los datos históricos que manifiestan conductas y resultados frente a decisiones pasadas para aprender y mejorar; por ello muchas veces se toman decisiones sin evaluar los informes económicos que son obtenidos de los análisis financieros.

Por ello, el presente estudio tiene como propósito evidenciar la importancia de tomar decisiones en base a un análisis previo de la situación financiera de la empresa, respondiendo la interrogante: ¿Cómo es el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021?

Para tal propósito la investigación se organizó en capítulos estructurados y ordenados donde consta lo siguiente:

Capítulo I, expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del proyecto, para conocer los propósitos y que se espera determinar.

Capítulo II, comprende el desarrollo de los antecedentes de la investigación y la revisión teórica de las variables empleadas en la investigación, permitiendo conceptualizar y centrar el marco por el que se desarrolla la investigación.

Capítulo III, presenta la formulación de las hipótesis generales y específicas, y la operacionalización de la variable.

Capítulo IV, explica la metodología empleada en la investigación, así como los instrumentos y técnicas.

Capítulo V, presenta los resultados obtenidos; el desarrollo de la prueba de hipótesis y la discusión de resultados, comparándola con otras investigaciones. Concluye señalando las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y presentando los apéndices.

Las autoras.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Delimitación de la Investigación

1.1.1. Territorial

El estudio se desarrolló con la información económica y financiera de la empresa Fortaleza S. R. L., constituida en la región Cusco.

1.1.2. Temporal.

La investigación abarca la revisión de la información financiera de los ejercicios económicos del 2019 al 2021.

1.1.3. Conceptual.

La investigación se delimita por dos variables de estudio: análisis financiero y toma de decisiones. La variable análisis financiero abarca las dimensiones análisis horizontal y vertical, también los ratios financieros. La variable de toma de decisiones, comprende a los tipos de decisiones: decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

1.2. Planteamiento del Problema

Los directivos de las empresas muchas veces toman decisiones sin evaluar los informes económicos que pueden ser obtenidos de los análisis financieros, esta es una problemática que aqueja a las empresas del entorno. El análisis financiero es una

herramienta de gestión de suma importancia en el proceso de toma de decisiones, que permite conocer cómo está la empresa actualmente y cómo ha evolucionado desde el momento en que inició sus operaciones (Hilario, et al., 2020; Barreto, 2020).

En muchas ocasiones, las empresas suelen tener problemas económicos o creen tenerlos, pero en realidad no es así, sino que están haciendo una mala interpretación de sus resultados, debido a que no cuentan con herramientas necesarias o con un especialista para realizar un adecuado análisis financiero, cuya interpretación de los resultados les permita tomar decisiones adecuadas de acuerdo a las revelaciones que tengan en sus estados financieros (Marcillo-Cedeño et al., 2021).

Las decisiones equivocadas por parte de los gerentes hacen que las empresas no se desarrollen y crezcan en su sector, debido a que cada día son más complejas de tomarlas como producto del crecimiento de la economía peruana y de la internacionalización de los mercados. Estas decisiones ya sean operativas, de financiamiento e inversión, no reflejan un impacto sustantivo en el progreso de las empresas y de sus proyectos, debido a que no se hace uso de las herramientas adecuadas como son analizar la información económica y financiera de la empresa mediante indicadores financieros, ocasionando retraso e incapacidad de reaccionar de forma rápida, eficiente y oportuna ante oportunidades de desarrollo empresarial, obstaculizando el normal desenvolvimiento de la empresa en su sector y no consolidándose en el mercado.

Entre las causas que generan este problema tenemos: que los directivos no tienen los conocimientos y/o experiencia necesaria para tomar una decisión trascendental para la empresa, esto pasa por el temor y la incertidumbre, ausencia de personal capacitado y con el perfil adecuado para analizar e interpretar los estados financieros; la información contable se encuentra desconectada entre la información

reflejada en los estados financieros y la necesidad de información de los diferentes usuarios de la mismas (Zapata et al., 2016). Estos problemas traen como consecuencia que la competitividad de las empresas se vea disminuida frente a sus competidores, que aumente su nivel de endeudamiento, que se maneje de manera inadecuada los recursos de la empresa y disminución de las utilidades, entre otros.

El propósito del trabajo de investigación busca establecer indicadores financieros que sirvan de base para la toma de decisiones.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General.

¿Cómo es el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021?

1.3.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son las decisiones estratégicas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021?
2. ¿Qué decisiones tácticas se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021?
3. ¿Qué decisiones operativas se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General.

Describir el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Caracterizar las decisiones estratégicas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021
2. Examinar las decisiones tácticas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021
3. Examinar las decisiones operativas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021
4. Identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en la empresa Fortaleza S. R. L. en el periodo 2019-2021

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica.

La investigación aborda dos puntos importantes para la dirección de empresas (toma de decisiones y análisis financiero), la toma de decisiones es clave para el direccionamiento de la empresa, considera la situación actual de la empresa y como quiere dirigirla hacia el futuro; para tal propósito se concretan decisiones tomando en cuenta todo tipo de información relevante de la organización; entre la información relevante que permite conocer a la empresa y su situación real, se encuentra la información financiera, mismas que son analizadas empleando ratios, análisis horizontal, vertical y otro tipo de análisis. Toda la premisa antes expuesta parte de la

teoría existente; sin embargo, en la actualidad aún muchas empresas no lo aplican y trabajan de manera empírica; por lo que el presente estudio busca disponer de materiales y aportar conocimientos y la importancia de tomar en cuenta los diversos mecanismos para el análisis de la información financiera; conociendo el diagnóstico de las empresas, permite enfocar mejor las decisiones y asegurar su supervivencia en el mercado. La teoría es clara, por lo que se busca seguir realzando la importancia de los elementos de estudio; y esto se logra bajo el análisis y determinación de la situación de la empresa Fortaleza S. R. L. en función a las decisiones tomadas durante los periodos 2019 al 2021.

1.6. Justificación Práctica.

La presente investigación permite que diferentes usuarios de la información financiera, especialmente los directivos, tengan suficientes elementos para proponer mejoras de crecimiento y organización en la empresa; servirá para que tomen decisiones acertadas para un mejor desarrollo económico, contribuyendo con empresas de este y otros sectores, en la medida que reconozcan la importancia de tomar en cuenta los análisis financieros y la información contable al momento de tomar decisiones.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de Investigación

2.1.1. Artículos Científicos.

Marcillo-Cedeño et al. (2021), en el artículo titulado “Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia”, se plantearon el objetivo de analizar el grado de relevancia que otorga los análisis financieros como un instrumento clave en la toma de decisiones de gerencia, estudio bibliográfico por medio de bases teóricas de varios autores. Los investigadores concluyen que los análisis financieros son herramientas tanto analíticas y gerenciales claves para las actividades que realiza toda organización, las cuales determinan las situaciones financieras, por las que está pasando, permitiendo así reconocer cual será el futuro que tendrá la misma.

Guerrero et al. (2021), publicaron la investigación “Gestión de capital de trabajo y la toma de decisiones en la empresa alba mayo S.R.L, Moyobamba -2021”, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión de capital de trabajo y la toma de decisiones. Investigación de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de alcance correlacional, diseño no experimental, la población estuvo compuesta por 15 trabajadores, las técnicas que se usó fueron la encuesta y análisis documental; revisando los estados financieros de los años 2019 y 2020, los resultados mostraron que el valor del coeficiente de Pearson obtenido es de 0,353 una correlación positiva baja y de sig., es igual a 0,000; según el análisis financiero se obtuvo que el capital de trabajo para

el 2019, la empresa dispuso de S/ 1 787 765.00, y para el 2020 fue de 1 822 845.00 llegando a concluir que si existe relación entre la gestión de capital y toma de decisiones. Mediante los análisis financieros y la utilización correcta de los ratios, permitirá a la empresa tomar decisiones.

Hilario et al. (2020), en el artículo científico “El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones”, se plantearon como objetivo evaluar los resultados de los análisis financieros, aplicando instrumentos financieros y los estados financieros de la empresa de transporte. Fue una investigación descriptiva y comparativa, la población y muestra estaba dado por los estados financieros. Los resultados señalan que el adecuado estudio de los indicadores financieros, permite a la alta dirección tomar decisiones más afectivas, detectar necesidades y visualizar varios escenarios, lo cual influye en el buen funcionamiento de la organización y cumplir con los objetivos trazados.

Barreto (2020), en su artículo científico “Análisis financiero: Factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial”, tuvo como objetivo fundamentar el análisis financiero como factor primordial en la toma de decisiones, analizando los estados financieros mediante indicadores financieros e identificar la realidad actual en la toma de decisiones. El estudio fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y tipo transversal, los instrumentos utilizados fueron entrevista y ficha de análisis documental para extraer los valores de los estados financieros. Las conclusiones fueron: (a) la rentabilidad es el 2 % de las ventas considerado esta como muy baja, esto por el exceso del costo de ventas; (b) la liquidez se incrementó de 2,3 a 14,51 cubriéndose las deudas corrientes; (c) el capital de trabajo se redujo, obligando a postergar los proyectos de expansión en espera de una mejor situación financiera; (d) la rotación de inventarios aumentó, mejorando la actividad de la empresa; y, (e) se

redujo el endeudamiento a cero. Concluye que los análisis de los estados financieros influyen positivamente en la toma de decisiones de la empresa.

Zapata, et al. (2016) en la investigación “Toma de decisiones y estilo de Liderazgo: Estudio en medianas empresas”, el objetivo fue evaluar la relación que existe entre el estilo de líder de alta gerencia y la toma de decisiones estratégicas y operativas. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con una población de 411 empresas del Estado de Lara de Venezuela, y una muestra de 61 pequeñas empresas, la técnica utilizada fue la encuesta, con un cuestionario con preguntas de tipo Likert. Las conclusiones demuestran que las decisiones estratégicas se adoptan de manera centralizada en los niveles superiores de la organización, y que, en estas, siempre está presente el líder transformacional, y sobre las decisiones operativas, se da de manera descentralizada, ya que suelen delegarse en los niveles tácticos y operativos.

2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.

Acuña y Sangay (2021), en la tesis “Decisiones Gerenciales Mediante el Análisis de la Situación Económica y Financiera de la Empresa Constructora Varu S. A. C. 2016 – 2017”, tuvieron el objetivo de determinar la influencia que ejerce el análisis financiero sobre las decisiones gerenciales de la constructora. Para tal objetivo se empleó la siguiente metodología: tipos de investigación post facto, no experimental, tipo longitudinal, la población fueron los documentos contables de la empresa y la muestra el ESF 2016-2017 y EGP 2016-2017; así como el gerente de la empresa. La técnica de recolección de datos fue la entrevista y el análisis documental. Las principales conclusiones a las que arribaron fueron: la empresa constructora considera el análisis financiero para la toma de decisiones favorables; pues se han visto reflejados en los resultados de los estados financieros posteriores. La constructora opera con recursos propios y no ha visto la necesidad de trabajar con entidades financieras. Así

mismo, en el año 2017 la empresa constructora tuvo pérdidas, lo que refleja que no hubo una adecuada gestión por parte del gerente, quien tomó decisiones erradas al no planificar sus actividades en función a los datos que le arrojó el análisis de los estados financieros.

Siancas (2020), en la tesis titulada “Análisis de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones, corporación Intherpharma S. A. C. Lima, años 2017, 2018, 2019”, buscó determinar la incidencia que tiene el análisis de los estados financieros en la toma de decisiones. Para lo cual aplicó un enfoque mixto, diseño no experimental-longitudinal, de nivel correlacional-causal, los datos se recolectaron mediante análisis documental de los estados financieros de los años 2017, 2018 y 2019 y un cuestionario a los trabajadores de la empresa. Los resultados muestran que (a) los directivos de la empresa toman las decisiones de operación sin considerar en sus procesos algún método de análisis, lo cual incide en la toma de decisiones operativas poco acertadas y sin medir el impacto de éstas en el rendimiento de la empresa; (b) la empresa orienta sus decisiones de inversión a la compra de mercaderías, concluyendo que no tuvieron una adecuada inversión debido a la falta de análisis. Concluyen que el análisis de los estados financieros incide significativamente en la toma de decisiones de la empresa.

Beltran (2018) en la tesis “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Constructora Covirca S. R. L – Huaraz, periodo 2013 - 2017”, planteó como objetivo demostrar la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones financieras en la empresa; investigación de enfoque cualitativo, con un diseño interpretativo y estudio de caso, como técnicas utilizó la entrevista y análisis documental de los estados financieros, los resultados mostraron que los análisis financieros aportan valor agregado a la toma de decisiones financieras, pues permite

mejorar las políticas de créditos, financiamiento, inversión y la razonabilidad de las cuentas de los estados financieros.

Sosa (2018) en la tesis “Influencia del análisis financiero a corto plazo en la toma de decisiones de Comercial Eterna S. A. San Martín de Porres S. A., 2017”, planteó como objetivo determinar la influencia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones, que permita a la gerencia tomar decisiones operativas a corto plazo. La investigación fue no experimental, de corte transversal descriptivo, de enfoque cuantitativo, aplicaron la técnica de encuesta y la revisión documental para los análisis financieros. El investigador concluye que el análisis a los estados financieros mediante indicadores financieros, influyen de manera directa en la toma de decisiones de la empresa.

Palacios (2017), en la investigación titulada “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Arenera Jaén S.A.C, sucursal Piura, periodo 2015-2016”, tuvo el objetivo de determinar la incidencia entre el análisis financiera y la toma de decisiones financieras. La investigación fue no experimental, cualitativa y cuantitativa, de nivel descriptivo-correlacional, la población y muestra estuvo conformada por ocho trabajadores, las técnicas de la investigación fueron: la encuesta, entrevista y guía documental. Los resultados del estudio arrojaron que, con un valor de $\rho=0,885$, existe una correlación positiva entre las variables análisis financiero y la toma de decisiones financieras; además concluyó: (a) la empresa mantiene un bajo nivel de liquidez, (b) tiene un alto nivel de endeudamiento, y (c) que la rentabilidad es mínima.

Martínez y Quiroz (2017) en la investigación “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Factoría HYR Servicios Generales E. I. R. L., distrito de Trujillo, años 2015-2016”, el objetivo fue determinar cómo incide

el análisis financiero en la toma de decisiones de la empresa. El estudio fue lineal expofacto, con observación antes y después de aplicado el análisis financiero, la unidad de análisis fue los estados financieros; como instrumento utilizaron un cuestionario y análisis de los estados financieros de la empresa. Los investigadores concluyeron que los análisis financieros inciden en la toma de decisiones de la empresa, porque contribuyen a satisfacer las necesidades de los requerimientos de la gestión empresarial.

Almeida (2019) en la tesis “Los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa DISTBEND de Babahoyo”, tuvo el objetivo de realizar el análisis e interpretación de los estados financieros que oriente a una acertada toma de decisiones al gerente de la empresa. Los métodos que se aplicaron fueron: histórico lógico, analítico sintético, descriptivo, inductivo y deductivo. Los tipos fueron: exploratoria, correlacional, descriptiva y bibliográfica, y como línea de investigación, gestión de la información contable. Los resultados indican que después de realizar los análisis financieros, existe poca rentabilidad en la empresa, y que el gerente debe realizar los ajustes y correcciones debidas y evitar los riesgos para una acertada toma de decisiones.

Quispe (2017) en la tesis titulada “Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones estratégicas de las empresas de distribución eléctrica del Perú, buscó explicar en qué medida el análisis de los estados financieros influye en la efectividad de la toma de decisiones estratégicas de las empresas estudiadas. La investigación fue de tipo aplicada, nivel explicativo, enfoque cuantitativo y de diseño no experimental longitudinal; utilizó los métodos de inducción, deducción, análisis y síntesis. 18 empresas que realizan el servicio de distribución eléctrica fueron parte de la población y muestra censal, los datos se obtuvieron mediante la técnica documental con el instrumento de la ficha de registro y la escala de actitud. Los resultados demuestran que

los análisis de los estados financieros influyen significativamente en la toma de decisiones estratégicas, con un nivel de significación de $\rho = 0,000035$, en las empresas de distribución eléctrica del Perú.

Pincay (2018) realizó la tesis “Análisis financiero y la toma de decisiones en las empresas”, como objetivo planteó evaluar el análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa CALBAQ S. A. La investigación fue de tipo cualitativo, descriptivo, correlacional y analítica, el enfoque que aplicó fue bibliográfico y analítico, como técnicas utilizó la entrevista, el análisis de la información y la observación, con sus respectivos instrumentos como, la ficha de entrevista estructurada, la ficha de revisión documental y la ficha técnica de observación; la población y muestra estuvo conformada por cuatro colaboradores, así como los informes económicos y financieros de la empresa de los ejercicios económicos 2015-2016; como resultados se determinó que los indicadores financieros permiten a los gerentes tomar decisiones sobre la capacidad de contraer y cumplir con sus obligaciones, así mismo los indicadores de rentabilidad permiten que puedan tomar decisiones de inversiones.

Arrieta (2021) realizó la investigación “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la IPS Comfaguajira en el distrito turístico y cultural de Riohacha”, cuyo objetivo fue desarrollar un análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones y proponer estrategias en la IPS. El estudio fue de enfoque mixto, tipo descriptivo, de diseño de campo no experimental, transaccional, descriptiva. La población y muestra lo conformaron tres trabajadores de la empresa y los estados financieros de los años 2018-2019; las técnicas utilizadas fueron la entrevista y el análisis documental. Los resultados mostraron que a pesar que los indicadores financieros presentaban métricas favorables de un periodo a otro, existen deficiencias en la planeación y desarrollo de los procesos de planificación financiera. Concluyendo

que, para que la empresa mejore, tiene que haber la participación de todos los integrantes del área financiera, teniendo en cuenta los indicadores financieros.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Análisis Financiero.

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas hoy en día para tomar decisiones seguras sobre su futuro, es la información financiera limitada, debido a la subcontratación de la contabilidad. Por lo tanto, no existe un análisis de información que se limite a la configuración de pagos mensuales de la SUNAT por parte de terceros.

Debido a esto, es difícil para los empresarios tomar decisiones correctas sobre la empresa, y las decisiones se toman en la oscuridad, por así decirlo, sin evidencia de luz y guías que se pueden utilizar para tomar decisiones más positivas y acercarse a la realidad. Hay empresas que principalmente aplican el análisis financiero a la información histórica contenida en los estados financieros, para ello se debe definir, qué es análisis financiero, los métodos que se utilizan, cómo se miden e interpretan, y cómo se utilizan para tomar decisiones.

2.2.1.1. Definición de Análisis Financiero.

El análisis financiero relaciona las cuentas provenientes de los estados financieros, para determinar una razón o indicador, que se emplean principalmente para el establecimiento de metas, diagnosticar la situación, implementar acciones correctivas y otras relacionadas (Oliveros y Vargas, 2017).

Así mismo, Urueña (2017) señala que el análisis financiero se asemeja a una encuesta, creada a partir de la información proporcionada por el departamento de contabilidad u otra, que puede utilizarse para determinar el estado financiero de una empresa o su área en particular. La información contenida en los estados financieros es

principalmente útil para aprender acerca de una empresa, pero no pretende ser significativa en el análisis de la posición financiera de una empresa por ser insuficiente con solo esos datos, se debe hacer mayor análisis con otras herramientas adicionales. La contabilidad muestra cifras históricas y se adhiere al hecho de que no necesariamente determina lo que sucederá en el futuro. Necesita contar con diferentes tipos de información cuantitativa y cualitativa, que complementen su información contable y le den una imagen precisa de la situación de su empresa.

Nogueira-Rivera et al. (2017) definen al análisis financiero como el conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de una empresa, identificar razones e indicadores y tomar decisiones acertadas. La información presentada se emplea a favor de dos perspectivas: desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones para corregir las debilidades que amenazan el futuro y fortalecer sus puntos fuertes para lograr sus objetivos; desde una perspectiva externa, ayudan a las personas y organizaciones que quieren conocer la situación y evolución esperada de la empresa.

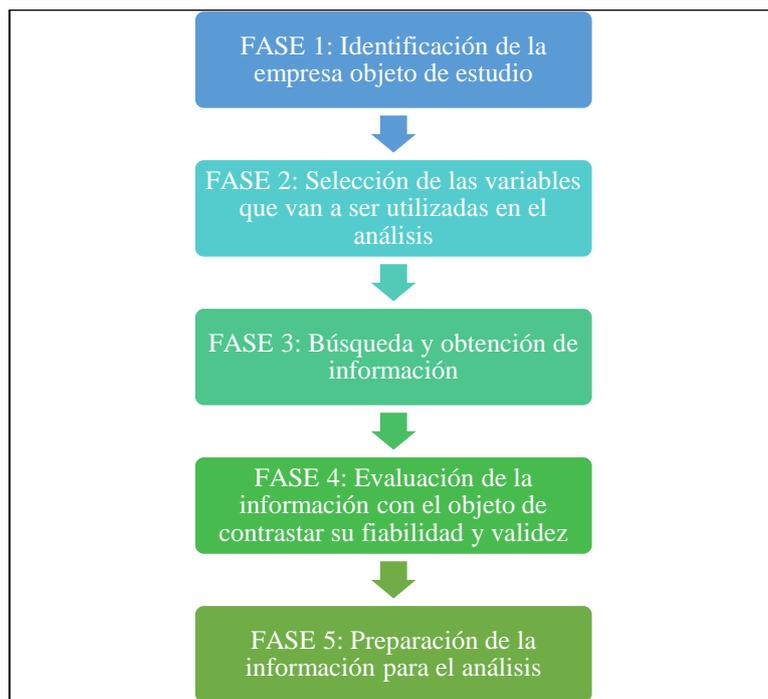
Barreto (2020) considera que el análisis financiero toma en cuenta datos de la contabilidad anual de una empresa, incluidos datos históricos para los planes a corto, mediano y largo plazo. Es útil para las empresas porque conocen sus debilidades, corrigen desviaciones y aprovechan sus fortalezas. Parte de las implicancias de este análisis, es comparar el desempeño con empresas de la misma industria y período, evaluando su historia con los años anteriores.

De las definiciones y conceptos anteriores, queda claro que el análisis financiero generalmente se considera una herramienta esencial para diagnosticar la verdadera condición financiera de una empresa u organización. Los datos numéricos se obtienen mediante técnicas matemáticas e indicadores, que luego serán interpretados, fundamentados y respaldados por la información real de la empresa. Para ello es

necesario la aplicación de pasos, etapas o fases para emplear y aplicar adecuadamente las técnicas de análisis financiero; por ello Urueña (2017) establece cinco fases para ejercer un buen análisis financiero como se observa en la figura 1.

Figura 1

Fase del Análisis Financiero



Nota. Elaboración en base a Urueña (2017).

2.2.1.2. Técnica para Realizar el Análisis Financiero.

Actualmente, se emplean muchas prácticas y enfoques aceptados para facilitar el análisis financiero de una empresa. Incluso la nomenclatura de fórmulas y medidas que podrían variar de un analista a otro. De hecho, los avances son pocos en el desarrollo de teorías generales del análisis financiero. Incluso hoy en día, es difícil definir un marco general para la investigación. Sin embargo, las técnicas y prácticas comúnmente utilizadas para el análisis horizontal o vertical y el análisis de estados financieros por razón financiera son comúnmente utilizadas (Puerta et al., 2018).

2.2.1.3. Análisis Vertical y Horizontal.

a. Análisis Vertical.

El análisis vertical, también conocido como análisis general del tamaño (Weygandt et al., 2014), es un método estático para investigar la condición de una organización en un momento determinado. Consiste en abstraer el tamaño relativo del porcentaje del artículo base del monto absoluto de los estados financieros y comparar los números en un solo período verticalmente (Puerta et al., 2018).

El análisis con esta herramienta permite entender la estructura interna del estado financiero. Comparar los porcentajes de la empresa con la competencia, o los promedios de la industria puede revelar diferencias en la composición y distribución de las cuentas. El objetivo final es identificar las causas de las diferencias y entender la estructura financiera de la empresa.

b. Análisis Horizontal.

Conocido como el análisis de tendencia o análisis de cambio porcentual, permite evaluar un conjunto de datos de informes financieros durante un período de tiempo. Por esta razón, se considera un análisis dinámico, porque puede analizar la transformación de la empresa a lo largo del tiempo, evaluar tendencias y hacer predicciones futuras en base a ello. Se utiliza durante más de un par de años para facilitar la comprensión e interpretación de análisis, identifica cambios en la actividad, identificando aumentos, disminuciones o fluctuaciones en las cuentas de un período a otro. El propósito es enfatizar y determinar si el resultado es positivo o negativo. Se da especial atención a lo que es notable, porque es importante para la toma de decisiones (Puerta et al., 2018).

2.2.1.4. Indicadores Financieros.

Granda et al. (2019), argumentan que los indicadores financieros son esenciales para determinar el cumplimiento de los compromisos a largo y corto plazo de una empresa. A través de diagnósticos financieros que le permiten conocer el estado actual de la empresa para invertir o decidir obtener un préstamo financiero. La forma correcta de interpretar y usar indicadores financieros es comparar cada indicador y usar un conjunto de instrumentos para ayudar con la investigación y evaluación que se considera la base de un análisis de la situación financiera.

Barreto (2020) sostiene que, el adecuado análisis e interpretación de los estados financieros repercute sobre las decisiones de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad que se tomen en el tiempo. El diagnóstico basado en indicadores financieros refleja las fluctuaciones y tendencias de los indicadores, lo que permite una toma de decisiones más oportuna y eficaz.

A continuación, se desarrollan los cuatro indicadores financieros según Granda et al. (2019).

a. Indicadores de Liquidez.

El indicador surge por la insuficiencia de información para medir la capacidad de una empresa para pagar una cuenta en el corto plazo. Además, este indicador se utiliza para determinar la facilidad o dificultad que tiene una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el propósito de convertir el capital de trabajo en efectivo (Granda et al., 2019).

Los indicadores de liquidez, según señala Puerta et al. (2018), refleja la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Por lo tanto, la disponibilidad de activos y la cobrabilidad de los pasivos están relacionados entre sí.

- Razón corriente.

“Evalúa la capacidad de responder a las obligaciones exigibles de corto plazo”

(Carchi et al., 2020, p. 29).

Si el resultado es 1, significa que, por cada sol de duda, hay otro sol por liquidar, y no quedará nada para seguir operando, esto tiene en cuenta todos los elementos del activo a corto plazo, y afecta la viabilidad, ya que afecta el inventario, el efectivo y el crédito.

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

- Prueba ácida.

Este ratio evalúa la capacidad de cubrir la deuda a corto plazo sin depender de los inventarios (Carchi et al., 2020). Este informe no tiene en cuenta el factor inventario para su cálculo, ya que lo requiere es el trabajo en general, por lo que para las empresas el inventario es el motor de su desempeño y su razón de ser.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Capital neto de trabajo.

Navarro et al. (2018) demostraron que el capital de trabajo neto es una métrica financiera muy importante que toda empresa debe revisar constantemente, para ver dónde va y viene el flujo de efectivo, y con el fin de pronosticar el movimiento futuro, de manera que pueda proporcionar una predicción del capital de trabajo neto estimado o requerido.

“Evalúa lo que tiene la empresa, una vez deducido sus obligaciones a corto plazo” (Carchi et al., 2020, p. 29).

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

b. Indicadores de Actividad.

Estos ratios, también conocidos como ratios de gestión, miden la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos en el desempeño de sus actividades. Este tipo de indicador indica la eficiencia de la gestión de la empresa en cuanto al uso y recuperación de sus recursos, y se calcula por periodo de tiempo en días o veces, ya que su principal función es conocer el tiempo en el que se desarrolla una determinada actividad. Este tipo de métricas permite ver la eficiencia y gestión de los recursos dentro de la entidad para lograr los objetivos (Granda et al., 2019).

- Rotación de inventario.

“La eficiencia en la gestión de salida de inventario. Una rotación baja significa que hay inventario sin movimientos; caso contrario, una rotación alta significa que el mismo sale rápidamente” (Carchi et al., 2020, p. 29).

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de mercadería vendida}}$$

- Rotación de proveedores.

Este indicador refiere a la cantidad de días o veces al año en la que se respetan los pagos a proveedores, utilizando la liquidez de la empresa. Si el número de veces es mayor, la eficiencia de pago del proveedor es mayor. Es importante que el indicador sea consistente con el comportamiento inflacionario (Carchi et al., 2020).

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito del periodo}}$$

- Rotación de Cartera.

Este ratio indica el número de veces o días que la empresa tiene que cobrar a los clientes para garantizar la salud financiera de la empresa. Una alta rotación de cuentas por cobrar significa que la empresa maneja más liquidez, y si es, por el contrario, la empresa tiene una política de crédito flexible (Carchi et al., 2020).

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

- Ciclo del efectivo.

“Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores” (Urueña et al., 2018, p. 8).

Ciclo del efectivo

$$\begin{aligned} &= \text{Rotación de cartera} \\ &+ \text{Rotación de inventarios totales)} \\ &- \text{Rotación de proveedores} \end{aligned}$$

- Rotación de activos totales.

“La eficacia en la gestión de activos para generar ventas. Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayores la productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad del negocio” (Carchi et al., 2020, p. 29).

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total promedio}}$$

c. *Indicadores de Endeudamiento.*

El índice de endeudamiento se utiliza para evaluar el grado y forma de participación de los acreedores en el apalancamiento de una empresa. También determina los riesgos que corren los acreedores, los riesgos del propietario, y las

ventajas o desventajas de una determinada deuda de la empresa. Se pueden usar estos indicadores para comparar el financiamiento de la deuda con los recursos de los accionistas, empleados o propietarios de una empresa para determinar cuál de los dos está en mayor riesgo (Granda et al., 2019).

- Nivel de endeudamiento.

Este indicador se puede utilizar para determinar el grado de independencia financiera. Un nivel alto indica que la empresa depende en gran medida de los acreedores y tiene una capacidad de endeudamiento limitada, o de manera similar, ha perdido capital y está operando en una estructura financiera más riesgosa. Por el contrario, un índice bajo indica que la empresa es muy independiente de los acreedores. (Carchi et al., 2020).

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

- Concentración pasivos a corto plazo.

“Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo” (Urueña et al., 2018, p. 8).

$$\text{Concentración pasivos a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

- Endeudamiento Financiero.

“Establece cual es el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo” (Urueña et al., 2018, p. 8).

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras promedio}}{\text{Ventas}}$$

- Impacto de la carga financiera.

“Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera”

(Urueña et al., 2018, p. 8).

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

- Cobertura de interés I.

Este indicador permite analizar la solvencia de una empresa en relación con su pasivo frente a los acreedores financieros (León, 2010). Es complicado establecer el valor óptimo de este ratio. Esto depende de las características que diferencian al sector económico y a la empresa del entorno. En ningún caso esta relación debe ser inferior a 1. Si es así, la empresa no podrá pagar la deuda. Un índice de 1,5 o superior suele considerarse un punto de referencia razonable para la solvencia de una empresa, tanto por parte del mercado, como de las instituciones de crédito (Carchi et al., 2020).

$$\text{Cobertura de interés I} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gasto financiero}}$$

- Cobertura de interés II.

Cobertura de intereses II significa flujo de caja suficiente para cubrir los intereses devengados de la deuda y los pagos del capital devengado (Azofra, 2017). La contabilidad es una partida de gastos financieros (estado de resultados) y pasivo corriente (saldo). El índice de cobertura del servicio de la deuda (DSCR, por sus siglas en inglés) compara los flujos de efectivo disponibles durante un período determinado con los reembolsos de la deuda realizados, es decir, el reembolso del principal y el pago de cada interés (Carchi et al., 2020).

$$\text{Cobertura de interés II} = \frac{\text{EBIDTA}}{\text{Gasto financiero}}$$

d. Indicadores de Rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad miden la cantidad de ganancia que es el resultado de la inversión que generan. Para hacer esto, debe considerar tanto los totales del activo como el patrimonio y los gastos o costos reflejados en el estado de resultados. Esto se debe a que la rentabilidad es uno de los principales objetivos de una unidad. Al final del período económico, la empresa debe obtener una utilidad para aumentar su capital y continuar con sus actividades normales (Granda et al., 2019).

- Margen bruto.

Este indicador determina la rentabilidad de cada unidad vendida calculada al costo de los bienes vendidos (Granda et al., 2019). Si este indicador muestra 0,2; significa que cada unidad vendida se devuelve en un 20 % después de deducir el costo de los bienes vendidos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

- Margen operacional.

Este indicador determina la rentabilidad de cada unidad de ventas netas con base en los gastos de venta y operación tales como, gastos generales y administrativos, y gastos de venta (Granda et al., 2019). Si este indicador marca 0,2, significa que cada unidad vendida se devuelve a razón del 20 % después de descontar los gastos de venta, administración y comercialización de la empresa.

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

- Margen neto.

Este indicador determina la utilidad por cada sol vendido luego de deducir los gastos de venta y gastos operativos, como gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros de las actividades comerciales de la empresa, así como otras retenciones propias de la empresa (Granda et al., 2019). Si este indicador marca 0.2, significa que cada unidad vendida es el 20 % después de descontar los gastos de venta, gastos administrativos, gastos financieros e impuestos.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

- Rendimiento del patrimonio (ROE)

Oliveros y Vargas (2017) identifican que el retorno sobre el patrimonio conocido como ROE, que, al considerar la estructura financiera de una empresa, está determinada tanto por los factores incluidos en los retornos económicos, como por la estructura financiera, que es resultado de las decisiones de financiamiento.

Así mismo, Urueña et al. (2018) señala que “el ROE, determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios” (p. 6).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

- Rendimiento del activo total (ROA).

“El ROA determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos” (Urueña et al., 2018, p. 6).

“Así mismo, el ROA mide la rentabilidad financiera de la empresa, a partir de la comparación de la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada” (Carchi et al., 2020, p. 29).

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}}$$

- EBITDA.

Es el cociente entre el EBITDA y la utilidad neta: % EBITDA = EBITDA / utilidad neta. Donde esta última considera partidas que no representan flujos de efectivo o gastos reales, como la depreciación. Al separar la depreciación de los gastos de venta y administración, solo se reconocen los gastos que representan un monto realmente gastado. También es igual a la utilidad de operación más las partidas de gastos de amortización (Oliveros y Vargas, 2017).

Figura 2

Cálculo EBITDA

Operador	Partida ó cuenta
	Ingresos Netos
-	Costo de Ventas
=	Utilidad Bruta en Ventas
-	Gastos administrativos y de Ventas
=	Utilidad Operativa ó Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)
+	Gasto por Depreciaciones y Amortizaciones
=	EBITDA

Nota. Tomado de Oliveros y Vargas (2017).

2.2.1.5. Modelo DuPont.

El modelo DuPont fue introducido en el año 1914 por Donaldson Brown; propuso la fórmula para “monitorear el desempeño comercial que combinaba ganancias, capital de trabajo e inversiones en plantas y propiedades en una sola medida que él denominó **retorno de la inversión**” (Gaytán, 2021, p. 119). El uso principal de este modelo es la permisibilidad para analizar, a la vez, y cómo interactúan entre sí, la

eficiencia y la rentabilidad de la empresa u organismo; permitiendo establecer nuevas estrategias para la empresa que sincronice la eficiencia con la obtención de resultados (rentabilidad). El modelo DuPont se compone de tres dimensiones; la primera es el margen de utilidad en función a las ventas expresado en la siguiente ecuación (Gaytán, 2021):

$$\text{Margen de utilidad de ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El segundo componente consta del uso eficiente de los activos; es básicamente la rotación de los activos para la generación de ingresos; la fórmula que lo expresa es (Gaytán, 2021):

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

El tercer componente es el apalancamiento financiero, que hace de multiplicador del capital, la fórmula para el cálculo es (Gaytán, 2021):

$$\text{Multiplicador del Capital} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Por lo que finalmente el modelo DuPont sería de la siguiente forma;

Figura 3

Fórmula Modelo DuPont

ROE	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	x	$\frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$
		└──────────┘		└──────────┘		└──────────┘
		componente 1		componente 2		componente 3
		eficiencia		eficiencia		apalancamiento
		operativa		uso activos		

Nota. Tomado de Lira (2013, párr. 12).

Para la interpretación del modelo se analiza los tres elementos; identificando cuál indicador por separado es representativo; posteriormente el resultado obtenido

manifestará el rendimiento obtenido debido a la eficiencia operativa, la eficiencia en el uso de activos y el apalancamiento.

2.2.2. Toma de Decisiones.

2.2.2.1. Definición de Toma de Decisiones.

Paz (2017) establece que la toma de decisiones se considera como un conjunto de técnicas empleadas para optar por una alternativa entre varias.

Chávez y Valejos (2017) definen la toma de decisiones como una elección en el tiempo entre dos o más alternativas. Cuando la organización está bien diseñada, las decisiones se toman primero, y la dirección, y guía se indican en las acciones, programas o políticas de la organización.

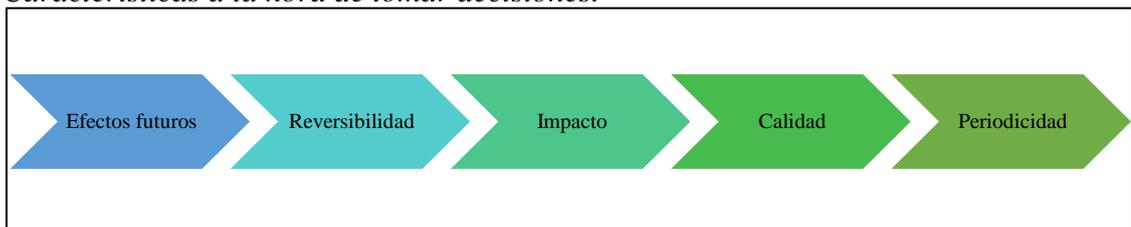
Así mismo, Alvarado et al. (2018) señalan que las decisiones en la organización son fundamentales, porque de ella dependerá el desenlace de una situación particular, y por ende el desarrollo del liderazgo en las personas, viéndolo como un proceso natural que atraviesa la organización y que incide directamente en el logro de los beneficios resultantes.

2.2.2.2. Características de la Toma de Decisiones.

Por ello, cabe precisar que para la toma de decisiones se debe considerar cinco características como lo señala Alvarado et al. (2018) según la figura 4:

Figura 4

Características a la hora de tomar decisiones.



Nota. Elaboración en base a Alvarado et al., (2018).

- Efectos futuros: “Ella implica que toda decisión tendrá consecuencias futuras y dependerá del grado del compromiso que se haya adquirido” (Alvarado et al., 2018, p. 26).
- Reversibilidad: “Consiste en que pueden existir ocasiones de arrepentimiento sobre una decisión tomada, la velocidad con que esto ocurre se le denomina reversibilidad ” (Alvarado et al., 2018, p. 26).
- Impacto: “Tiene que ver con el entorno que se verá afectado al momento de tomar la decisión” (Alvarado et al., 2018, p. 26).
- Calidad: “Se considera una característica muy importante porque encierra los factores que están presentes dentro de la organización, en lo que se refiere al talento humano y a las distintas áreas que existen en la misma” (Alvarado et al., 2018, p. 26).
- Periodicidad: “Esta característica tiene que ver con la frecuencia con que se toma la decisión en una organización, esta puede ser tomada de manera frecuente o de manera excepcional” (Alvarado et al., 2018, p. 26).

Entonces, para la toma de decisiones respecto a situaciones particulares y decisiones estratégicas de las empresas, es necesario mantener las consideraciones antes mencionadas, para asegurar razonablemente la asertividad de la decisión. Así mismo, es preciso indicar que la toma de decisiones tiene muchos modelos y formas en las cuales se puede dar orientación.

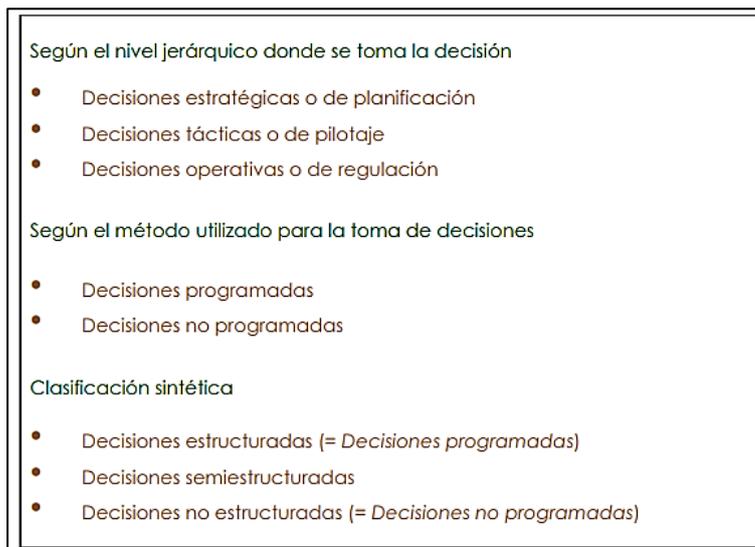
2.2.3. Tipos de Toma de Decisiones.

Canós, Pons, Valero y Maheut (2012), señalan que las decisiones que se toman dentro de la organización vienen en muchas formas y tipos diferentes, teniendo en cuenta la información de la empresa tanto cuantitativa como cualitativamente.

Es así que en base a la investigación realizada por Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995) y citados por Canós et al. (2012), clasifica a las decisiones en tres tipos:

Figura 5

Tipos de Decisiones



Nota. Tomado de Canós et al., (2012).

El presente estudio se centra exclusivamente en el tipo de decisiones a nivel jerárquico, por ello se detalla a continuación las características principales e indicadores para su medición.

2.2.3.1. Decisiones Estratégicas o de Planificación.

Este tipo de decisiones las toman los altos directivos que se centran en seleccionar metas y objetivos conforme a planes a largo plazo. Son muchos los diferentes aspectos en los que se toman decisiones a nivel estratégico, las cuales dependen de la misión, visión, metas y objetivos, por los cuales se proponen los proyectos que la organización pretende alcanzar. Para la empresa Fortaleza S. R. L., los puntos a considerar son las alianzas estratégicas, la inversión, el financiamiento y la gestión de proyectos.

a. Alianza Estratégica.

La alianza estratégica es un acuerdo de cooperación entre dos o más organizaciones, que pueden estar en el mismo campo o en diferentes, el propósito principal es el beneficio mutuo y la interacción puede ocurrir de muchas maneras diferentes. Hay muchos tipos de alianzas entre ellas, tecnologías conjuntas para transferencia o desarrollo; desde el tipo de producción y transferencia de conocimientos, hasta la especialización en construcción y mejora productiva. Las alianzas de marketing tienen como objetivo mejorar la comerciabilidad o reducir los costos de marketing, así como expandir los mercados y otras alianzas.

b. Inversiones y Financiamiento.

Los tipos de decisiones de estrategia de inversión y deuda se refieren al incremento, crecimiento y expansión de productos en el mercado. En el ámbito de las inversiones, la sociedad se encarga de la adquisición de activos no duraderos tales como, inversiones en propiedades, planta y maquinaria, e intangibles. Para ello, debe tener en cuenta la estructura de la deuda, la rentabilidad de los activos y evaluar cuidadosamente los beneficios que se obtendrán al tomar decisiones de inversión y financiación.

c. Gestión de Proyectos.

Las decisiones que se toman respecto a la gestión de proyectos implican la administración, diseño, orientación de los esfuerzos para dirigir proyectos corporativos, civiles y tecnológicos. Por ello, la toma de decisiones estratégicas está orientada a la estimación, administración y cumplimiento de los objetivos de la institución, por ello se analiza la evolución y desarrollo de los proyectos, así mismo las decisiones se toman en torno a la medida en que se presenten.

2.2.3.2. Decisiones Tácticas o de Pilotaje.

Este tipo de decisiones son tomadas por los directivos intermedios, su aplicación depende de las decisiones estratégicas adoptadas, por ello funcionan en la puesta en práctica. Las decisiones se toman para repartir eficientemente los recursos limitados, entre ellos pueden estar decisiones de políticas empresariales, de la gestión contable y el talento humano.

a. Políticas Empresariales.

Como se especificó anteriormente, las decisiones la toman los directivos intermedios, en base a las decisiones estratégicas planteadas, por ello uno de los puntos principales a tener en cuenta son las políticas para el desarrollo de las operaciones. Es así que las políticas empresariales, no deben generar impacto significativo en las decisiones estratégicas, y se apegan mucho más al día a día, son frecuentes, pequeñas y necesarias.

b. Gestión Contable.

Este indicador es uno de los más resaltantes y significativos, puesto que está ligado con la información financiera que se elabora; por ello, la información financiera constituye una herramienta básica que requiere la empresa para la toma de decisiones gerenciales, enfocadas a incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia, y, en estricto cumplimiento de las normas contables y tributarias vigentes.

c. Talento Humano.

La adecuada gestión del talento generará un impacto positivo en el desarrollo del negocio, ya que la presencia de empleados altamente calificados y comprometidos con los objetivos de la organización, contribuirá al éxito y acumulación del negocio. Esta gestión debe incluir procesos para desarrollar capacidades, evaluar el desempeño,

capacitar a los empleados, proporcionar refuerzo o retroalimentación según sea necesario, motivar y retener a los empleados calificados. Es eficaz para llevar a cabo la misión de la organización (Balcázar et al., 2019).

2.2.3.3. Decisiones Operacionales o de Regulación.

Este tipo de decisiones lo toman los ejecutivos más inferiores como supervisores, estas decisiones son más rutinarias y corresponden a actividades rutinarias; entre este tipo están por ejemplo aceptación de créditos, inventarios, asignación de roles y tareas, seguimientos de proyectos y ventas y facturación.

a. Almacén.

El área de almacén es uno de los eslabones más importantes de la empresa para el servicio al cliente; siendo responsable de recibir las mercancías previa verificación de los requisitos específicos en cuanto a su adquisición, almacenamiento y protección, denunciar cualquier irregularidad y suministrarse en condiciones adecuadas para el uso previsto, pero convirtiendo sus mercancías en maquinaria de valor añadido de la entidad. Asimismo, es responsable de mantener permanentemente el control sobre el inventario (Balcázar et al., 2019).

b. Gestión de Cartera.

La gestión de cobranza es un pilar estratégico para asegurar que la empresa cuente con la liquidez suficiente para el normal desarrollo de sus operaciones, así como asegurar la estabilidad en el mercado a largo plazo. Por tanto, la gestión eficaz de la cartera disponible de la empresa es fundamental, ya que la mala gestión de las políticas de crédito se traduce en el incumplimiento de las obligaciones que provoca tomar otras medidas que involucran más costos, como un crédito adicional para cubrir gastos operativos por no contar con liquidez (Balcázar et al., 2019).

c. Seguimiento y Monitoreo de Proyectos.

La toma de decisiones operacionales en función del seguimiento y monitoreo de proyectos, es constante. Por ello es catalogada como un tema de decisión de operación. Se toma en cuenta la ejecución, las tareas constantes y asignaciones de trabajos, con la presente edición del cumplimiento de objetivos.

d. Ventas y Facturación.

El área de facturación de una organización es de gran importancia, en razón que a través de la emisión del comprobante de venta se materializa y respalda los ingresos de la entidad, así mismo, porque en ella recae la responsabilidad de receptor y analizar detalladamente las facturas para determinar si las mismas pueden ser aceptadas para su procesamiento, dependiendo si cumple o no, las exigencias de la normativa establecida para el efecto.

Por su parte el área de ventas constituye un componente clave en la empresa, desempeñando una función crucial para su éxito, puesto que garantiza la obtención de ingresos y por consiguiente el incremento de la rentabilidad. En tal sentido, una organización depende en gran medida de la capacidad de su equipo para cumplir e incluso superar el pronóstico de ventas planteado por los directivos para la generación de un volumen de ingresos razonable.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Activo Corriente.

“En ocasiones **capital circulante**. Suma de los activos disponibles (financieros, deudores y existencias)” (Diccionario contable, 2017, p.1).

2.3.2. Activo.

“Representa la suma total de los rubros del activo de la empresa” (Diccionario contable, 2017, p.1).

Según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB “Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos” (IFRS, 2014, p. 18).

2.3.3. Año Base.

“Es el año de referencia al que se asigna un valor de cien cuando se construye un índice de precios u otra serie de tiempo” (Diccionario contable, 2017, p.2).

2.3.4. Depreciación.

“Pérdida de valor que experimenta un activo como consecuencia de su uso, del paso del tiempo o por obsolescencia tecnológica” (Diccionario contable, 2017, p. 7).

2.3.5. Empresa.

“En economía, agente económico o unidad autónoma de control -y decisión- que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos” (Diccionario contable, 2017, p. 9).

2.3.6. Estado de Situación Financiera.

Estado contable que muestra el total de activos, el total de pasivos y el patrimonio de una empresa en un momento del tiempo. La hoja de balance a su lado derecho muestra los activos, y en su lado izquierdo los pasivos y el patrimonio, debiendo cumplirse siempre la misma igualdad (Diccionario contable, 2017, p.1).

2.3.7. Estados Financieros.

Informe que refleja la situación financiera de una empresa. Los más conocidos son el balance contable y el estado de pérdidas y ganancias. El primero refleja la situación a un instante determinado (Diccionario contable, 2017, p. 10).

Según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB “Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías de acuerdo con sus características económicas” (IFRS, 2014, p. 18).

2.3.8. Gastos de Administración y Ventas.

Incluye gastos de ventas tales como remuneraciones y comisiones pagadas al personal de ventas, propaganda, promoción, etc. (Diccionario contable, 2017, p. 12).

2.3.9. Gastos Financieros.

“Gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, debentures, etc. emitidos por la empresa” (Diccionario contable, 2017, p. 12).

2.3.10. Gastos.

Según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB “son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos” (IFRS, 2014, p. 21).

2.3.11. Indicadores de Rentabilidad.

“Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera, convertir ventas en utilidades” (Diccionario contable, 2017, p. 14).

2.3.12. Indicadores.

“Ciertas magnitudes que reflejan particularmente bien lo que ha ocurrido, lo que ocurre, o lo que va ocurrir” (Diccionario contable, 2017, p. 14).

2.3.13. Índice de liquidez.

“Muestra la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones de corto plazo o, en otras palabras, el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuanto mayor es el índice mayor es dicha capacidad” (Diccionario contable, 2017, p. 14).

2.3.14. Información Financiera.

“Información de carácter periódico sobre la posición financiera de una organización o de alguna de sus actividades, incluyendo la presentación de resultados, actividades desarrolladas, cifras de ventas, etc.” (Diccionario contable, 2017, p. 15).

2.3.15. Ingresos.

“Ventas totales efectuadas por la empresa durante el período cubierto por el estado de resultados” (Diccionario contable, 2017, p. 16).

Según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB “son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos” (IFRS, 2014, p. 21).

2.3.16. Margen Neto.

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas (Diccionario contable, 2017, p. 18).

2.3.17. Margen Operacional.

“Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado” (Diccionario contable, 2017, p. 18).

2.3.18. Pasivo Circulante Total.

“Obligaciones contraídas por la empresa que serán liquidadas dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros” (Diccionario contable, 2017, p. 21).

2.3.19. Pasivo.

El pasivo, según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB “es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos” (IFRS, 2014, p. 18).

2.3.20. Patrimonio.

Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la sociedad (Diccionario contable, 2017, p. 21).

Según el marco conceptual para la información financiera emitida por el IASB. “Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos” (IFRS, 2014, p. 18).

2.3.21. Utilidad.

“Se obtiene de sustraer el impuesto a la renta del resultado” (Diccionario contable, 2017, p. 23).

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

Por ser una investigación de tipo descriptivo, y visto los objetivos del estudio; se determinó no emplear hipótesis.

3.2. Identificación de Variables

a. Variable X: Análisis Financiero

Relacionar dos o más cuentas provenientes de los estados financieros, calculando una razón o indicador, que servirá como medida y base para fijar metas, tomar correctivos u otras acciones (Oliveros y Vargas, 2017).

b. Variable Y: Toma de Decisiones

Considerada como un conjunto de técnicas utilizadas para elegir una opción entre varias alternativas (Paz, 2017, p.18).

c. Operacionalización de Variables

Tabla 1*Operacionalización de Variables*

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Recolección de Datos
Análisis financiero: Relacionar dos o más cuentas provenientes de los estados financieros, calculando una razón o indicador, que servirá como medida y base para fijar metas, tomar correctivos u otras acciones (Oliveros y Vargas, 2017).	Análisis Horizontal y vertical	Absolutas	Técnica 1: análisis documental Instrumento: ficha de recolección de datos Escala de valoración: razones financieras
		Relativas	
	Ratios financieros	Indicadores Liquidez	
		Indicadores de actividad	
		Indicadores de endeudamiento	
Indicadores de rentabilidad			
Toma de decisiones: Considerada como un conjunto de técnicas utilizadas para elegir una opción entre varias alternativas Paz (2017, p.18).	Decisiones estratégicas	Alianza estratégica	Técnica 2: análisis documental Instrumento: ficha de observación
		Inversiones y endeudamiento	
		Gestión de proyectos	
	Decisiones tácticas	Cambio de políticas	Escala de valoración: Si/No/N.A.
		Gestión contable	
		Talento Humano	
	Decisiones operativas	Almacén	Técnica 3: entrevista Instrumento: guía de entrevista
		Gestión de cartera	
		Seguimiento y monitoreo	
Ventas y facturación			

Capítulo IV

Metodología

4.1. Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, por cuanto se plantea preguntas y objetivos de investigación, que derivan de un marco teórico, formulando hipótesis de forma deductiva, para arribar a conclusiones a partir de los resultados, las mismas que serán generalizados y normalizados, conforme los señala Hernández et al. (2014) “Un enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

4.2. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo aplicada, porque se adaptó teorías científicas y conceptuales de análisis financiero y toma de decisiones, a la realidad concreta de la empresa Fortaleza S. R. L., al respecto Arroyo (2020) señala que, “la investigación aplicada tiene una base teórica y busca la aplicabilidad de esta en una realidad concreta” (p. 100), este tipo es aplicable en las ciencias sociales empresariales.

4.3. Nivel de Investigación

Como lo refiere Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) las investigaciones descriptivas “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p. 108); en la

investigación se busca caracterizar los diferentes indicadores financieros que utilizó la empresa para tomar decisiones, por esta razón el nivel adoptado es descriptivo.

4.4. Métodos de Investigación

4.4.1. Método General.

El método general que se aplicó es el científico, definido como “conjunto de reglas, estrategias o procedimientos para la ejecución del trabajo científico, se funda o sustenta en bases lógicas, teorías y epistemológicas subyacentes en el proceso de investigación” (Arroyo, 2020, p. 225).

4.4.2. Método Específico.

En la investigación se observó y analizó fenómenos y/o hechos particulares de la empresa relacionados a los indicadores financieros y toma de decisiones, información que sirvió para generalizar y llegar a las conclusiones, Como método específico se utilizó el inductivo, se aplicó teorías existentes sobre análisis financiero y toma de decisiones a la realidad de la empresa, como lo señala Bernal (2010, p. 59) “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. Así mismo se empleó el método deductivo; el cual usó el razonamiento para ir de lo general a lo particular (Bernal, 2010).

4.5. Diseño de Investigación

La investigación se desarrolló tomando en cuenta el diseño metodológico no experimental o ex post facto, de corte transversal descriptivo. Al respecto Hernández y Mendoza (2018) indican que las investigaciones no experimentales son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175).

Fue transversal-descriptivo, porque se recolectó los datos en un solo momento. Hernández y Mendoza (2018, p. 178) señala que a través de este diseño se “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos”.

4.6. Población y Muestra

4.6.1. Población.

La población estuvo conformada por la información económica y financiera; presentados con el PDT 0710 a la administración tributaria; y los directivos y trabajadores de la empresa Fortaleza S. R. L. Vara (2012) señala que “la población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 221).

4.6.2. Muestra.

A. Unidad de Análisis.

Con base en lo citado por Hernández y Mendoza (2018) “La unidad de análisis es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre” (p. 198), para el estudio los datos se obtuvieron de los estados financieros de la empresa presentados con el PDT 0710, compuesto por el estado de situación financiera y el estado de resultados de los años 2019 al 2021; y de las respuestas que otorgaron el gerente general y la contadora.

B. Tamaño de la Muestra.

La investigación se usó la muestra no probabilística. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la “muestra no probabilística o dirigida es un Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176); en este sentido se optó por revisar

los estados financieros de los ejercicios económicos (Estado de situación financiera y estado de resultados) 2019 al 2021; siendo un total de 03 ESF y 03 ER y entrevistar al personal que están relacionados con el análisis de los estados financieros y toma de decisiones en la empresa como, el gerente general y contadora.

C. Selección de la Muestra.

En la investigación, la muestra se seleccionó al gerente y contador. Vara (2012, p. 235) señala que, “cuando la población es pequeña y accesible, lo más recomendable es estudiar a todos los individuos. En este caso, la muestra corresponde a la población”, además de los estados financieros de los años 2019 al 2021; comprendidos por 06 estados financieros en total (3 ESF; 03 ER).

4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.7.1. Técnicas.

Para recolectar los datos se utilizaron las técnicas de análisis documental, observación y entrevista. Mediante el análisis documental, se revisaron los estados financieros de los años 2019-2021, al respecto Arroyo (2020, p. 292) señala que se trata del “tratamiento de los registros, de sus manifestaciones en documentos”. Asimismo, se utilizó la técnica de la observación que consiste en “un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio, para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (Bernal, 2010, p. 258).

Bernal (2010, p. 256) refiere que la entrevista “consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y entrevistado, en el cual este último responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”.

4.7.2. Instrumentos.

Para el análisis de los estados financieros se utilizó la ficha de registro documental, Rios (2017, p. 105) refiere que son “instrumentos donde se anota datos o informaciones encontradas en fuentes documentales”, también se aplicó una ficha de observación. Para las entrevistas se diseñó una ficha de entrevista. Bernal (2010, p. 257) refiere que, “en ella sólo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas”.

A. Diseño.

Los instrumentos fueron diseñados con ítems que respondan a los objetivos de la investigación, en el instrumento de recolección de datos consideramos los indicadores financieros que se van a realizar por los periodos estudiados; en la ficha de observación se consideró 25 ítems a observar con la escala de si, no, n/a y un apartado para colocar las observaciones; y, para la entrevista se utilizó una ficha de entrevista con preguntas abiertas, relacionados a las decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

B. Confiabilidad.

Arroyo (2020), señala que la confiabilidad es “entendida como el grado en que su aplicación el mismo individuo u objeto produce los mismos resultados” (p. 276). Para medir la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, método más utilizado para este propósito, está basado en el cálculo de la varianza de los ítems.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

Los valores que adopta el alfa son entre 0 y 1 siendo la interpretación como se presenta en la figura 6:

Figura 6*Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad del Instrumento*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Nota. Tomado de Corral (2009, p. 244)

Por tanto, los datos obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 2*Datos para obtener el Alfa de Cronbach*

Sujeto	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 10	Total
1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
2	5	1	5	3	3	3	3	5	3	1	32
3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
Total	20	16	20	18	12	18	18	20	18	16	176
Varianza ítems (s^2)	0,00	4,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	4,00	64,00

Nota. C=Criterio

Entonces se Tiene:

$$K = 10$$

$$s^2_i = 12,00$$

$$S^2_t = 64,00$$

Reemplazando en la fórmula, se obtiene finalmente un Alfa de Cronbach de 0,903; conforme a la figura 6, se afirma que el instrumento tiene una confiabilidad alta.

C. Validez.

Como refiere Hernández et al. (2014) “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200), acotando que “la validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201). Para la investigación, la validez de contenido

se logró mediante la evaluación de los instrumentos por docentes especialistas en el área de finanzas, el resultado fue un coeficiente de validez del 0,88.

Tabla 3

Validez de Instrumento

Experto	Coefficiente de validez
Dina Mojonero Merma	0,96
Jorge Paz Villalobos	0,64
Juan Rubén Rodríguez Calderón	0,96
Luis Anderson, Fernández Baca Oré	0.96

Capítulo V

Resultados

5.1. Descripción del Trabajo de Campo

Para el trabajo de campo, se solicitó autorización al gerente general de la empresa para tener acceso a los documentos. Con la autorización del gerente, se procedió a pedir los documentos a las diferentes áreas. El trabajo duró aproximadamente 15 días, al área de contabilidad se solicitó la información financiera, al de proyectos, los trabajos realizados durante los tres últimos años.

Finalizado la revisión documentaria, se procedió con la entrevista al contador.

5.2. Presentación de Resultados

5.2.1. Respecto al Objetivo General.

Describir el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. periodo 2019-2021.

El contador señala que el análisis de los estados financieros con sus ratios se realiza cada año, estos son otorgados al gerente cuando este solicita, caso contrario el área contable solo se limita a tener la información disponible. Lamentablemente año tras año no se ha visto la formalidad respectiva en el tratamiento de la información contable, se sabe que el análisis financiero brinda acertadamente un panorama de la empresa, y más exacta y verídica si se ha cumplido con las normas de contabilidad.

A. Análisis Vertical.

Mediante los datos obtenidos de los estados financieros del 2019 al 2021, se presenta el análisis vertical.

Tabla 4

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

Activo	2019	2020	2021
Activo Corriente	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical
Efectivo y Equivalente de Efectivo	14,86 %	16,16 %	50,18 %
Cuentas por Cobrar	25,33 %	3,95 %	3,71 %
<i>Cuentas Por Cobrar Comerciales</i>			
<i>Estimación de Cuentas De Cobranza Dudosa</i>			
Gastos Contratados Por Anticipo	0,00 %	26,51 %	0,00 %
Inventarios	29,38 %	24,07 %	24,83 %
<i>Inventario de Servicios Terminados</i>			
<i>Materia Primas</i>			
Otros Activos Corrientes	2,42 %	2,69 %	3,18 %
Total Activo Corriente	71,98 %	73,39 %	81,90 %
Activo No Corriente	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Propiedad Planta Y Equipo Neto	28,02 %	26,61 %	18,10 %
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>			
<i>Depreciación</i>			
Total Activo No Corriente	28,02 %	26,61 %	18,10 %
Total Activo	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Tributos y Contraprestaciones Por Pagar	12,87 %	11,25 %	10,36 %
Sueldos Por Pagar			
Cuentas Por Pagar Comerciales			
Otras Cuentas Por Pagar			
Total Pasivo Corriente	12,87 %	11,25 %	10,36 %
Pasivo No Corriente			
Préstamo de Entidades Financieras a Largo Plazo			
Total Pasivo No Corriente	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Total Pasivo	12,87 %	11,25 %	10,36 %
Patrimonio			
Capital Social	63,38 %	60,51 %	56,86 %
Utilidad Acumulada	46,53 %	22,68 %	26,54 %
Utilidad del Ejercicio	-22,77 %	5,56 %	6,24 %
Total Patrimonio	87,13 %	88,75 %	89,64 %
Total Pasivo y Patrimonio	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Según la tabla 4 en el 2019, el 71,98 % representó los activos corrientes; en el 2020 fue de 73,39 %, y en el 2021 fue de 81,90 %; se observa un incremento del activo corriente del 10 % en el 2021 respecto al 2019.

El pasivo en el 2019 fue de 12,87 %; en el 2020 disminuyó a 11,25 % y en el 2021 también se redujo a 10,36 %; la empresa siempre ha tenido control sobre su endeudamiento y lo mantiene en índices bajos.

El patrimonio en el 2019, representó un 87,13 %, en el 2020 fue de 88,75 % y en el 2021 fue de 89,64 %. Hubo una variación representativa de la utilidad del ejercicio del 2019 por la pérdida, y una ligera mejora en los años posteriores 2020 y 2021.

Tabla 5

Análisis Vertical del Estado de Resultado de la empresa Fortaleza S. R. L. periodo 2019-2021

Estado de Resultados	2019	2020	2021
Ventas netas	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Costo de ventas	-90,27 %	-82,82 %	-51,95 %
Utilidad bruta	9,73 %	17,18 %	48,05 %
Gasto de operación			
Gastos de administración	-16,96 %	-14,19 %	-31,86 %
Gastos de ventas	-0,28 %	-0,26 %	-11,09 %
Perdida o ganancia de operación	-7,52 %	2,74 %	5,10 %
Gastos financieros			
Productos financieros			
Otros gastos			
Otros ingresos			
Utilidad antes de impuestos y participación	-7,52 %	2,74 %	5,10 %
Impuesto a la renta	0,00 %	0,81 %	1,50 %
Utilidad neta	-7,52 %	1,93 %	3,60 %

El costo de ventas del 2019 representó el 90,27 % del total; en el 2020 fue de 82,82 %, y el 2021 fue de 51,95 %; por tanto, se observa una mejora en la gestión de los costos de ventas. Por otro lado, los gastos operacionales en el 2021, fueron más elevados respecto al 2020 y 2019.

B. Análisis Horizontal.

Con la información presentada en los estados financieros del 2019 al 2021, se presenta el siguiente análisis horizontal:

Tabla 6*Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera*

Activo	2019 al 2020		2020-2021	
	Variación		Variación	
Activo Corriente	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Efectivo y Equivalente de Efectivo	8216,82	13,96 %	154472,30	230,33 %
Cuentas por Cobrar	-83946,65	-83,67 %	0,00	0,00 %
<i>Cuentas Por Cobrar Comerciales</i>				
<i>Estimación De Cuentas De Cobranza Dudosa</i>				
Gastos Contratados por Anticipo	110000,00		-	
			110000,00	
Inventarios	-16480,67	-14,16 %	9741,28	9,75 %
<i>Inventario De Servicios Terminados</i>				
<i>Materia Primas</i>				
Otros Activos Corrientes	1570,00	16,37 %	2882,40	25,83 %
Total Activo Corriente	19359,50	6,79 %	57095,98	18,75 %
Activo No Corriente	0,00		0,00	
Propiedad Planta y Equipo Neto	-570,09	-0,51 %	-30464,97	-27,59 %
<i>Propiedad Planta Y Equipo</i>				
<i>Depreciación</i>				
Total Activo No Corriente	-570,09	-0,51 %	-30464,97	-27,59 %
Total Activo	18789,41	4,74 %	26631,01	6,42 %
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Tributos y Contraprestaciones por Pagar	-4280,87	-8,40 %	-936,99	-2,01 %
Sueldos por Pagar				
Cuentas por Pagar Comerciales				
Otras Cuentas por Pagar				
Total Pasivo Corriente	-4280,87	-8,40 %	-936,99	-2,01 %
Pasivo No Corriente				
Prestamo de Entidades Financieras A				
Largo Plazo				
Total Pasivo No Corriente				
Total Pasivo	-4280,87	-8,40 %	-936,99	-2,01 %
Patrimonio				
Capital Social	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
Utilidad Acumulada	-90200,21	-48,94 %	23070,29	24,52 %
Utilidad Del Ejercicio	113270,49	125,58 %	4497,71	19,50 %
Total Patrimonio	23070,28	6,68 %	27568,00	7,49 %
Total Pasivo y Patrimonio	18789,41	4,74%	26631,01	6,42%

Según la tabla 6, en el 2020 la partida del activo con mayor variación, fueron las cuentas por cobrar, reduciéndose a un -83,67 % respecto al año 2019. Debido a que en ese año se cobró la valorización de una licitación. Así mismo, la variación más representativa del patrimonio fue las utilidades del ejercicio (125,58 %), puesto que durante el 2020 obtuvo ganancias a diferencia del año anterior.

En el año 2021, el efectivo fue la partida más representativa; con un incremento de 230,33 %; las demás cuentas mantuvieron variaciones ligeras.

Tabla 7*Análisis Horizontal del Estado de Resultados*

	2019 -2020		2020-2021	
	Variación		Variación	
Estado de resultados	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Ventas netas	-4177,35	-0,35 %	-428824,01	-35,87 %
Costo de ventas	92889,08	-8,58 %	591778,82	-59,77 %
Utilidad bruta	88711,73	76,03 %	162954,81	79,34 %
Gasto de operación				
Gastos de administración	33887,12	-16,65 %	-74608,92	43,99 %
Gastos de ventas	325,17	-9,61 %	-81966,15	2680,47 %
Perdida o ganancia de operación	122924,02	136,28 %	6379,74	19,50 %
Gastos financieros				
Productos financieros				
Otros gastos				
Otros ingresos				
Utilidad antes de impuestos y participación	122924,02	136,28 %	6379,74	19,50 %
Impuesto a la renta	9653,52		1882,03	19,50 %
Utilidad neta	113270,50	125,58 %	4497,71	19,50 %

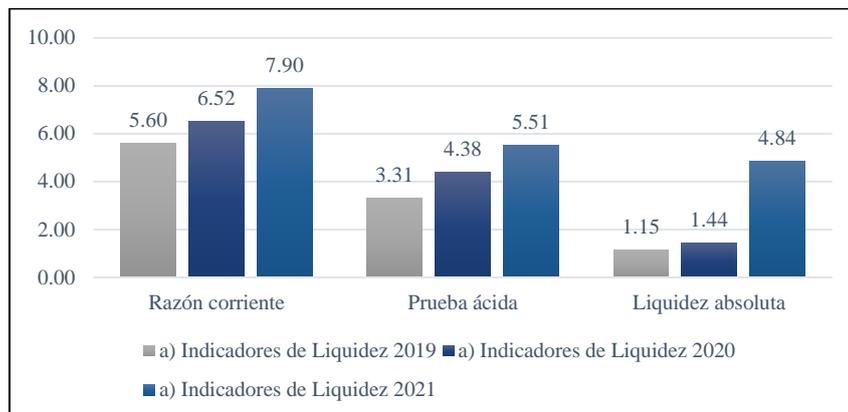
Según la tabla 7, la variación más significativa para el 2020 es la pérdida o ganancia de operación, que tuvo un incremento de 136,28 %; por otro lado, en el 2021, la variación representativa del ER, radicó sobre las ventas (-35,87), los costos de ventas (-59,77), y un incremento en los gastos administrativos y ventas de 43,99 % y 2 680,47 % respectivamente.

C. Análisis de Ratios Financieros.**1. Indicadores de Liquidez.****Tabla 8***Ratios Financieros de Liquidez.*

Indicadores para el cálculo	Variable X: Análisis financiero		
	2019	2020	2021
a) Ratios de Liquidez			
Razón corriente	5,60	6,52	7,90
Prueba ácida	3,31	4,38	5,51
Liquidez absoluta	1,15	1,44	4,84
Capital neto de trabajo	234 174	257 814	315 847

Figura 7

Variación de ratios de liquidez de los años 2019 al 2021



- **Razón corriente.**

En el 2019 la razón corriente era de 5,60, significa que, por cada sol de deudas corrientes, la empresa cuenta con 5,60 soles para hacerle frente; en el 2020 la razón fue de 6,52; y en el 2021 llegó a 7,9; observando la capacidad de liquidez corriente de la empresa.

- **Prueba ácida.**

En el 2019, el indicador fue de 3,31; la empresa por cada sol de deuda, sin considerar los inventarios, cuenta con 3,31 soles para pagar. En el 2020 el indicador fue de 4,38, y el 2021 el indicador se incrementó a 5,51, mostrando una vez más la capacidad de liquidez con la prueba ácida.

- **Liquidez absoluta.**

En el 2019 la liquidez absoluta fue de 1,15, es decir solo con el efectivo puede pagar el 100 % de deudas corrientes y aun así tener un excedente de 0,15. En el 2020 el indicador fue de 1,44; y en el 2021 creció exponencialmente a 4,84. Por lo que la empresa es altamente líquida.

- **Capital neto de trabajo.**

En el 2019 la empresa contó con 234 174 soles para trabajar después de cancelar sus pasivos corrientes; en el 2020 el capital neto de trabajo ascendió a la suma de 257,814 soles, lo que significó un incremento del capital neto de trabajo en un 10 %, y para el 2021 el capital se incrementó en un 22,51 %, ascendiendo a la suma de 315 847 soles.

2. Indicadores de Actividad.

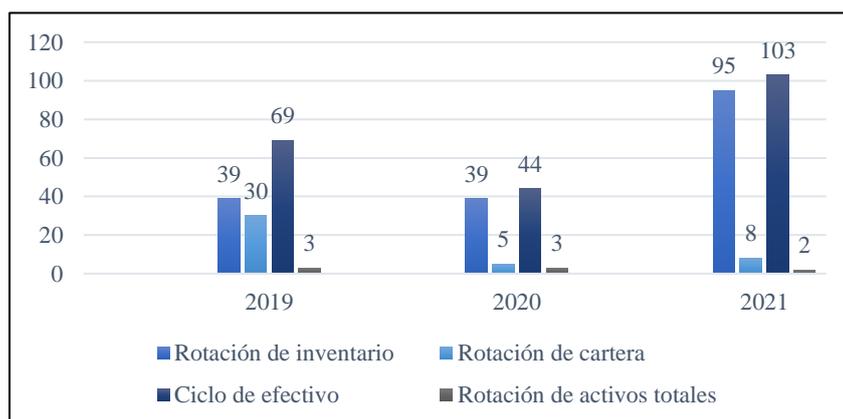
Tabla 9

Ratios Financieros de Actividad

Indicadores para el cálculo	Variable X: Análisis financiero		
	2019	2020	2021
b) Ratios de Actividad			
Rotación de inventario	39	39	95
Rotación de proveedores	0	0	0
Rotación de cartera	30	5	8
Ciclo de efectivo	69	44	103
Rotación de activos totales	3	3	2

Figura 8

Variación de ratios de actividad de los años 2019 al 2021



- **Rotación de inventario.**

La empresa durante el 2019 tuvo una rotación alta de cada 39 días; en el 2020 se mantuvo con la misma tendencia y en el 2021 ascendió a 95 días.

- **Rotación de proveedores.**

La empresa en los años 2019 al 2021, maneja periodos de pagos muy cortos que corresponden a la compra de materiales; prácticamente no tiene deudas.

- **Rotación de cartera.**

Durante el año 2019, la empresa rotó su cartera de clientes cada 30 días, para el 2020 el periodo se redujo a 5 días, se llevaban a cabo proyectos que continuaban del año 2019; en el año 2021, este ciclo fue alrededor de una semana.

- **Ciclo de efectivo.**

En el año 2019, el ciclo de efectivo fue de 69 días; es decir en 2 meses recupera el dinero invertido en la adquisición de inventarios; en el 2020, el tiempo se redujo a 44 días; para el 2021 el efectivo se recuperó en 103 días.

- **Rotación de activos totales.**

Durante el año 2019, la empresa por cada sol en activos, tiene la capacidad de generar 3 soles en ventas, este indicador se mantuvo en el 2020; sin embargo, para el 2021 el indicador se redujo a 2 soles.

3. Indicadores de Endeudamiento.

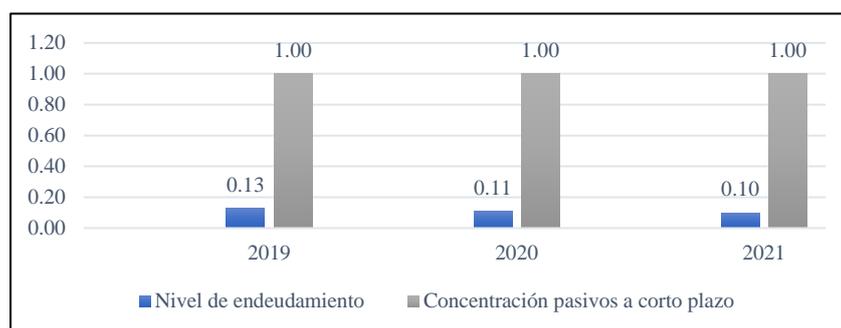
Tabla 10

Ratios Financieros de Endeudamiento

Indicadores para el cálculo	VARIABLE X: Análisis financiero		
	2019	2020	2021
c) Ratios de Endeudamiento			
Nivel de endeudamiento	0,13	0,11	0,10
Concentración pasivos a corto plazo	1,00	1,00	1,00
Endeudamiento financiero	0	0	0
Impacto a la carga financiera	0	0	0
Cobertura de interés I	0	0	0
Cobertura de interés II	0	0	0

Figura 9

Variación de ratios de endeudamiento de los años 2019 al 2021



- ***Nivel de endeudamiento.***

En el 2019, el nivel de endeudamiento fue de 0,13; este indicador disminuyó en el 2020 a 0,11 centavos; y el 2021 a 0,10.

- ***Concentración pasivos a corto plazo.***

Durante el periodo observado 2019 al 2021, la empresa no tiene deudas a largo plazo; siendo su indicador 1.

- ***Endeudamiento financiero.***

Durante los años 2019, 2020 y 2021 no hubo créditos bancarios ni ningún tipo de financiación que comprometen intereses.

4. Indicadores de Rentabilidad.

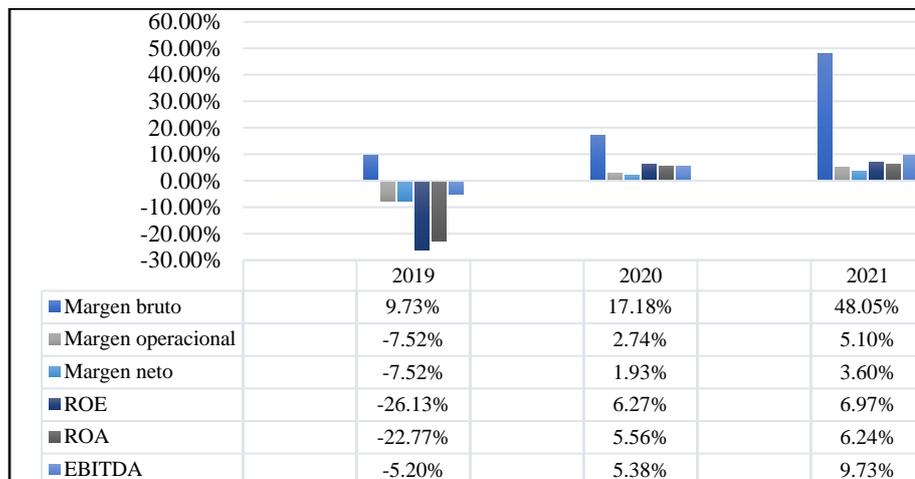
Tabla 11

Ratios financieros de Rentabilidad

Indicadores para el cálculo	Variable X: Análisis financiero		
	2019	2020	2021
d) Ratios de Rentabilidad			
Margen bruto	9,73 %	17,18 %	48,05 %
Margen operacional	-7,52 %	2,74 %	5,10 %
Margen neto	-7,52 %	1,93 %	3,60 %
ROE	-26,13 %	6,27 %	6,97 %
ROA	-22,77 %	5,56 %	6,24 %
EBITDA	-6271,44	64369,41	74565,98
	-5,20 %	5,38 %	9,73 %

Figura 10

Variación de ratios de rentabilidad de los años 2019 al 2021



- ***Margen bruto.***

El margen bruto del 2019 es de 9,73 %; refiere que, del total de las ventas menos sus costos directos, genera una ganancia de 9,73 %; en el 2020 fue de 17,18 %; y en el 2021 de 48,05 %.

- ***Margen operacional.***

Durante el 2019 el margen de ganancia fue de -7,52 %; lo que significa que luego de descontar los gastos operativos, tuvo pérdidas; en el 2020, fue de 2,74 %; y en el 2021 se incrementó a 5,10 %.

- ***Margen neto.***

Durante el año 2019 el margen neto fue de -7,52 %; en el 2020 se incrementó a 1,93 %; y en el 2021 a 3,60 %.

- **ROE.**

En el 2019, del total de patrimonio invertido por los socios, se posee un rendimiento de -26,13 %; es decir, por cada sol invertido por los socios y accionistas perdieron 0,2613 centavos. En el 2020 el ROE fue de 6,27 %; y 6,97 % en el 2021.

- **ROA.**

Durante el 2019 el ROA fue de -22,77 %, lo que refleja una pérdida de rendimientos netos por cada unidad de activo que posee la empresa; en el 2020 y 2021 la tasa se incrementó a 5,56 % y 6,24 % respectivamente.

- **EBITDA.**

Durante el 2019, si solo se consideran los flujos de dinero que forman parte de los costos o gastos, se obtiene que la empresa perdió -5,20 %; en el año 2020 el margen operacional fue de 5,38 %; y el 2021 de 9,73 %. Las depreciaciones y amortizaciones representan un gasto elevado para la empresa.

5. Modelo DuPont.

$$\text{Modelo DuPont 2019} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Modelo DuPont 2019} = \frac{-90200.21}{1199591.74} * \frac{1199591.74}{396105.60} * \frac{396105.60}{345145.04}$$

$$\text{Modelo DuPont 2019} = -0.08 * 3.03 * 1.15$$

$$\text{Modelo DuPont 2019} = -27.88 \%$$

En el año 2019, la rentabilidad bajo el modelo DuPont es de -27,88 %; el componente de eficiencia de uso de activos (ventas/activos = 3,03), es el que genera mayor rentabilidad a la empresa; mientras que la eficiencia operativa (utilidad neta/ventas = -0,08) tuvo bajos resultados.

$$\text{Modelo DuPont 2020} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Modelo DuPont 2020} = \frac{23070.29}{1195414.39} * \frac{1195414.39}{414895.01} * \frac{414895.01}{368215.32}$$

$$\text{Modelo DuPont 2020} = 0.02 * 2.88 * 1.13$$

$$\text{Modelo DuPont 2020} = 6.51 \%$$

En el año 2020, la rentabilidad bajo el modelo DuPont fue de 6,51 %; el componente de eficiencia de uso de activos es el que genera mayor rentabilidad a la empresa, mientras que la eficiencia operativa tuvo bajos resultados al igual que el 2019.

$$\text{Modelo DuPont 2021} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Modelo DuPont 2021} = \frac{27568.00}{766590.38} * \frac{766590.38}{441526.02} * \frac{441526.02}{395783.32}$$

$$\text{Modelo DuPont 2021} = 0.04 * 1.74 * 1.12$$

$$\text{Modelo DuPont 2021} = 7.80 \%$$

En el año 2021, la rentabilidad con el modelo DuPont es de 7,80 %; el componente de eficiencia de uso de activos es el que genera mayor rentabilidad a la empresa; mientras que la eficiencia operativa sigue siendo baja.

El análisis bajo el modelo DuPont ha mostrado que la empresa tiene dificultades para obtener rendimientos de sus ventas; aún queda por mejorar la eficiencia operativa de la empresa; es decir, mejorar la distribución y asignación de costos y gastos en el proceso de ventas para generar utilidad.

5.2.2. Respecto al Primer Objetivo Específico.

Caracterizar las decisiones estratégicas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. 2019-2021.

Según los ítems del 1 al 5 de la ficha de observación aplicados durante el 2019 al 2021, las decisiones estratégicas adoptadas fueron por inversiones.

Las decisiones de inversión a nivel estratégico, se mantienen desde años anteriores y se repiten continuamente, básicamente buscan que los activos fijos, estén en su vida útil adecuada, nunca esperan que se deprecie completamente, y en cuanto pase ello, son repuestas por unos nuevos. Para generar rentabilidad, las maquinarias son alquiladas, decisiones adoptadas de manera verbal; para decidir sobre las inversiones toman en consideración la liquidez y las utilidades generadas. Así mismo, consideran como forma de inversión las capitalizaciones; a causa del COVID-19 las capitalizaciones de las utilidades previstas del 2020 se postergan hasta el 2023.

Las alianzas estratégicas, como afirma el contador y gerente en la entrevista realizada, se dieron hasta finales del año 2018, se utilizaron consorcios para ganar experiencia en contrataciones y aumentar su capacidad de contratación ante la OSCE; en el 2019 con la experiencia adquirida optaron por licitar de manera independiente, firmando alrededor de 10 contratos entre obras de supervisión, ejecución y elaboración de expedientes técnicos. Las decisiones que adoptaron no cuentan con directiva o documentos formales que los sustente, puesto que se basan en las experiencias adquiridas y no se ha visto necesario formular documentos administrativos, siendo esto una falencia de la empresa. El gerente afirma que los análisis financieros, sobre todo de liquidez y rentabilidad, son los indicadores principales que toma en cuenta para adoptar decisiones sobre consorcios.

Otra decisión estratégica es la gestión de proyectos, los entrevistados señalan que en cada proyecto u obra se designa un jefe, ya sea un residente de obras o un jefe de proyecto, cada uno conoce cómo se hace el trabajo por todos los años de experiencia que tienen, generalmente son los mismos socios los que llegan a seleccionarse como

jefes o residentes, no se tienen lineamientos para la evaluación de los proyectos, éstas se realizan de acuerdo a la experiencia de los responsables, el gerente avala esta forma de proceder; cuando se presentan actividades que amerite la gestión de proyectos a gran escala, el gerente coordina con los jefe o residentes de obra y toman decisiones colegiadas en base a los estados financieros, evaluando la liquidez, rentabilidad y partidas del activo fijo.

5.2.3. Respecto al Segundo Objetivo Específico.

Examinar las decisiones tácticas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. 2019-2021.

Visto la ficha de observación del ítem 6 al 18 y la entrevista; se observa que las decisiones adoptadas se realizan sin lineamientos pre establecidos, no cuentan con manuales, directivas u otras herramientas de dirección; el gerente señala que la empresa debería contar con lineamientos escritos, pero el tiempo no les permite implementarlos, basándose hasta el momento en la experiencia de los trabajadores y socios en la realización de las actividades.

Las decisiones tácticas en la empresa, por falta de lineamientos claros se dejan a criterio de los jefes de proyecto o residentes de obras; tampoco hay una sistematización de las acciones realizadas, resaltando las más frecuentes:

Respecto a los inventarios, estos son adquiridos en función al cronograma preestablecido, ingresados al almacén y son puesto en obra en el momento oportuno para el trabajo en campo de acuerdo al requerimiento del residente de obra.

Respecto a las cuentas por cobrar, el área de contabilidad hace seguimiento a las facturas pendientes por cobrar (no hay lineamientos escritos); cada jefe o residente de proyecto cumple con el cronograma de la licitación para evitar penalidades.

Respecto al área contable, no hay procedimientos que permitan visualizar la toma de decisiones tácticas de la gestión contable; de acuerdo a la entrevista se resume que en el área contable se trabaja principalmente con criterios tributarios dejando de lado aspectos financieros (NIC Y NIIF).

Sobre la gestión del talento humano, se rigen conforme a los requisitos establecidos en los perfiles de licitación; por los años de permanencia en el rubro, la empresa cuenta con un directorio de ex trabajadores, que son llamados por la experiencia y confianza cuando se presenta un nuevo proyecto; en algunas ocasiones el gerente o los jefes de proyecto evalúan la contratación de personal nuevo; la evaluación del desempeño de los trabajadores lo realizan los jefes de proyectos o residentes de obra. La empresa brinda capacitaciones constantes al personal.

Muchas de estas decisiones tácticas, son adoptadas tomando en cuenta la información y análisis financiero, especialmente datos de liquidez, rentabilidad y disponibilidad de activos

En el 2020 (marzo-agosto), por las restricciones del COVID-19, la empresa no realizó la ejecución y supervisión de obras, se enfocó solo en la elaboración de expedientes técnicos, de manera remota.

5.2.4. Respecto al Tercer Objetivo Específico.

Examinar las decisiones operativas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S. R. L. 2019-2021.

En las decisiones tácticas no se toma en cuenta los indicadores financieros, solo se basan en el flujo de efectivo diario y cuentas pendientes de pagos; por ejemplo, si se termina los materiales en obra, se dispone de manera inmediata la reposición.

La condición de inventarios es manejada mediante Kardex y un personal que verifica la conservación adecuada; así como el sustento de la calidad de los materiales bajo certificados de laboratorio.

Las cuentas por cobrar normalmente no presentan dificultad, puesto en las licitaciones con el estado el pago se realiza de acuerdo a un cronograma y en las empresas privadas mediante contratos, siendo estas más ágiles y menos riesgosos en el cobro.

Por el lado de las ventas, como no han participado en licitaciones en el 2020 y 2021; y solo se enfocaron en cumplir con las licitaciones del año 2019; las ventas no fueron las esperadas.

5.2.5. Respecto al Cuarto Objetivo Específico.

Identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en la empresa Fortaleza S. R. L. 2019-2021.

Considerando las afirmaciones del gerente y contador y la ficha de observación, se presenta las fortalezas y debilidades de la empresa:

A. Debilidades.

- Excesiva confianza en la capacidad de gestión de los socios, del gerente y otros.
- No cuentan con procedimientos de control a nivel empresa.
- No tienen estructurado documentos de gestión.
- No visualizan a la empresa como un todo; sino una especie de híbrido entre las facetas de los socios.
- Solo se toma en cuenta el análisis de rentabilidad y liquidez.

- No se toma en cuenta los ratios de gestión.
- La información financiera, no es precisa, veraz, porque no sigue las normas internacionales de contabilidad.
- Elaboración de información financiera bajo una perspectiva tributaria.

B. Fortalezas.

- Años de experiencia en el rubro.
- Ambiente colaborativo entre trabajadores y socios.
- Aseguran la disponibilidad de liquidez.
- Cumplimiento de licitaciones en las fechas establecidas.
- Comunicación efectiva en horizontal y vertical.
- Cuentan con cartera de contactos (clientes, proveedores, ex trabajadores).
- Adaptabilidad a los cambios.
- Disponibilidad de la información financiera.

5.3. Discusión de Resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general describir el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. periodo 2019-2021; realizar el análisis financiero permite establecer estrategias en diferentes niveles de gestión, por ello se presentan los resultados a los que llegó la investigación y su contrastación con otras investigaciones sobre el tema.

Del objetivo general. Durante el año 2019 al 2021, la empresa tomó en cuenta el análisis financiero, pero no de manera íntegra, prioriza ratios e indicadores sobre

liquidez y rentabilidad, y en base a estas, la empresa toma decisiones acertadas y efectivas en sus diferentes niveles para cumplir con sus objetivos estratégicos y visión a futuro. Este resultado se asemeja a lo señalado por Acuña y Sangay (2021), quienes determinaron que la empresa constructora Varu S. A. C. al tomar en cuenta el análisis financiero, adoptaron decisiones en la empresa que favorecerán a su futuro; similar situación ocurrió a la empresa Fortaleza, que en el 2020 vio mejoras significativas sobre la rentabilidad. De la misma forma Beltran (2018), señala que los estados financieros aportan valor agregado a la toma de decisiones financieras, pues permite mejorar las políticas de crédito, financiamiento, inversión y la razonabilidad de las cuentas de los estados financieros.

Hilario et al. (2020), establecieron que el adecuado estudio de los indicadores financieros, permite a la alta dirección tomar decisiones más efectivas, detectar necesidades y visualizar varios escenarios, lo cual influye en el buen funcionamiento de la organización y ayuda a cumplir con los objetivos trazados. Como se puede observar el análisis financiero es una herramienta muy esencial para la toma de decisiones, al respecto Marcillo-Cedeño et al. (2021), señala que el análisis financiero es una herramienta analítica y gerencial para tomar decisiones sobre las actividades que realiza toda organización, las cuales determinan las situaciones financieras, por las que está pasando, permitiendo así reconocer cuál será el futuro que tendrá la misma.

Guerrero et al. (2021), determinaron que existe relación entre el análisis de los estados financieros y la gestión de los recursos de la empresa; dicha gestión esta compuesta de un conjunto de decisiones tomadas mediante el análisis financiero y la utilización correcta de los ratios de la empresa Alba Mayo S. R. L. 2021.

Barreto (2020) determinó que las decisiones que se plantean van conforme a los objetivos de la empresa, demostró que con un adecuado análisis de los estados

financieros se puede identificar índices y niveles de indicadores para que la empresa tome decisiones acertadas.

En las investigaciones citadas se expresa claramente que el análisis de los estados financieros se relaciona sobre la toma de decisiones; por supuesto que se somete a un buen discernimiento para que las decisiones sean las acertadas y más adecuadas según las necesidades de las empresas. Y si se tomaran decisiones erradas, entonces se aplica lo expuesto por Almeida (2019), el gerente debe realizar los ajustes y correcciones debidas y evitar los riesgos para una acertada toma de decisiones.

Del primer objetivo específico. Durante los años 2019 al 2021, se ha tomado en cuenta los ratios de liquidez y rentabilidad para tomar decisiones a nivel estratégico; siendo sólo aplicable a las decisiones sobre inversión; como la renovación constante de los activos fijos para que no lleguen a su completa depreciación y reinversión de utilidades; la empresa no tuvo necesidad de recurrir a financiamiento externo. El COVID-19 no tuvo impacto sobre la empresa a gran escala, más que la presencia de trabajo remoto y suspensión de labores en campo, pero sin perjuicio económico. Tomando en cuenta los resultados, se precisa que las decisiones estratégicas van conforme a la visión de la empresa; entre la visión común de las empresas de manera explícita o implícita se encuentra la mejora de los indicadores de rendimiento sobre las actividades y operaciones que ejecuta la empresa; de esta misma forma Barreta (2020) concuerda y señala que el análisis financiero es un factor primordial de la toma de decisiones, llegando a la conclusión de que, la rentabilidad es muy baja a causa de una inadecuada toma de decisiones gerenciales, por no tomar acción frente al costo de ventas; caso contrario respecto a la liquidez que se incrementó considerablemente, y lo más lamentable fue la reducción del indicador de capital de trabajo, que al reducirse, obligó a la empresa a postergar los proyectos de expansión que forma parte importante

de la visión de la empresa, concluyendo que el análisis de los estados financieros influyen positivamente en la toma de decisiones de la empresa.

Así mismo los resultados de la investigación se asemejan al estudio de Quispe (2017), donde señala que el análisis de los estados financieros influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas, con un nivel de significación de $\rho = 0,000035$, en las empresas de distribución eléctrica del Perú.

Zapata et al. (2016) determinó que las decisiones estratégicas se adoptan de manera centralizada en los niveles superiores de la organización, y que en estas, siempre está presente el líder transformacional, demostrando para futuras investigaciones que las decisiones que se toman, requieren de un personal con ciertas habilidades, y que puede influir sobre la adecuada toma de decisiones estratégicas.

Siancas (2020) señala que la empresa corporación Intherpharma S. A. C., orienta sus decisiones de inversión a la compra de mercaderías, concluyendo que no tuvieron una adecuada inversión debido a la falta de análisis; por tanto, el análisis de los estados financieros incide significativamente en la toma de decisiones de la empresa.

Del segundo objetivo específico. Se tomó decisiones tácticas en función al análisis financiero sobre ratios de liquidez y rentabilidad para mejorar la gestión empresarial, decisiones que involucra el aseguramiento de los inventarios conforme se habilitaba la presencialidad, la gestión del talento humano, evaluación y seguimiento de las cuentas por cobrar. Estos resultados se comparan con la investigación de Martínez y Quiroz (2017), quienes determinaron que el análisis financiero incide en la toma de decisiones de la empresa, porque contribuyen a satisfacer las necesidades de los requerimientos de la gestión empresarial. Así mismo Palacios (2017), demuestra

que el análisis de los estados financieros tiene una correlación positiva con las decisiones financieras de la empresa Arenera Jaén S. A. C., en la investigación se expresa que este tipo de decisiones sientan sus bases sobre otros indicadores que pueden afectar otras decisiones de la empresa, por lo que resalta la participación de indicadores de liquidez, endeudamiento y la rentabilidad. Como se mencionó anteriormente, el análisis financiero adecuado asegura la ejecución correcta de las estrategias de la empresa, e influye sobre los elementos necesarios para alcanzarlos como la gestión de políticas empresariales, la gestión contable y del talento humano.

Del tercer objetivo específico. Para las decisiones operativas se toma en cuenta el flujo de efectivo y las operaciones de cuentas por pagar, se deja de lado los indicadores de gestión como el análisis de rotación de inventarios o ciclo de efectivo. Al respecto, Barreto (2020) señala la importancia de los indicadores de gestión, entre ellos la rotación de inventarios; en la investigación que desarrolló, señala que la decisión en base al análisis de este indicador, produjo para los siguientes ejercicios, un aumento de la rotación de inventarios, mejorando la actividad de la empresa.

Por su parte Zapata et al. (2016), en su investigación sobre la toma de decisiones y estilos de liderazgo, determinó que las decisiones operativas se dan de manera descentralizada, ya que suelen delegarse en los niveles tácticos y estratégicos; por tanto, se manifiesta la importancia e interrelación con las decisiones superiores que son la base (decisiones estratégicas) y guías (decisiones tácticas) para ejecutarlas en búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos.

Siancas (2020) llegó a la conclusión de que los directivos de la empresa corporación Intherpharma S. A. C., toman las decisiones de operación sin considerar en sus procesos algún método de análisis, lo cual incide en la toma de decisiones operativas poco acertadas y sin medir el impacto de éstas en el rendimiento de la

empresa. Esta conclusión demuestra la importancia del análisis del estado de situación financiera en la toma de decisiones operativas; pese a que al parecer sean pequeñas decisiones, su influencia es significativa y puede, sin lugar a dudas; perturbar los objetivos de la empresa a gran escala.

Sosa (2018) determinó que el análisis a los estados financieros mediante indicadores financieros, influyen de manera directa en la toma de decisiones de la empresa, puesto que permite a la gerencia tomar decisiones operativas a corto plazo más eficientes y acertadas.

Respecto al cuarto objetivo específico. La empresa tiene debilidades en la implementación de mecanismos estandarizados que estén plasmados en directivas, flujogramas o documentos que ayuden a la gestión, la experiencia en el rubro ha representado su mayor fortaleza, seguido de la disponibilidad y aseguramiento de la liquidez; pero la falta de instrumentos de gestión, así como el análisis incompleto de los estados financieros representan su mayor debilidad que pueden agravarse y convertirse en amenazas, escapando a futuro del control de la empresa. Situación parecida a los resultados encontrados por Siancas (2020), quien señala que muchas empresas operan sin considerar procesos y métodos de análisis formales, por lo que puede dificultar el desempeño de la empresa, y es riesgoso si tampoco consideran el análisis financiero como parte de sus decisiones.

Conclusiones

1. En el año 2019 al 2021, la empresa tomó en cuenta el análisis financiero, pero no de manera íntegra, prioriza ratios e indicadores sobre liquidez y rentabilidad, pese a ello ha logrado tomar decisiones acertadas y efectivas en sus diferentes niveles para cumplir con sus objetivos estratégicos y visión a futuro, el análisis de los estados financieros le ha permitido agregar valor a la toma de decisiones.
2. En los años 2019 al 2021, se ha tomado en cuenta los ratios de liquidez (liquidez absoluta) y rentabilidad (ROE) para tomar decisiones a nivel estratégico, siendo sólo aplicable a las decisiones sobre inversión, y la reinversión de utilidades, en ambos casos se ha priorizado la visión de la empresa de mejorar los indicadores de rendimiento sobre las actividades y operaciones que ejecuta.
3. Se tomó decisiones tácticas en función al análisis financiero sobre ratios de liquidez (liquidez absoluta) y rentabilidad para mejorar la gestión empresarial (ROA, ROE), decisiones que involucra el aseguramiento de los inventarios, la gestión del talento humano, evaluación y seguimiento de las cuentas por cobrar.
4. Para las decisiones operativas se toma en cuenta el flujo de efectivo y las operaciones de cuentas por pagar, se deja de lado los indicadores de gestión como el análisis de rotación de inventarios o ciclo de efectivo.
5. La empresa tiene debilidades en la implementación de mecanismo estandarizados que estén plasmados en directivas, flujogramas o documentos que ayuden a la gestión; la experiencia en el rubro ha representado su mayor fortaleza, seguido de la disponibilidad y aseguramiento de la liquidez, pero la falta de instrumentos de gestión, así como el análisis incompleto de los estados financieros, representan su mayor debilidad.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa Fortaleza S. R. L., emplear los demás métodos de análisis financiero, como el modelo DuPont. Asimismo, realizar el análisis de los diferentes tipos de ratios de rentabilidad como el ROA, ROE. Los ratios de gestión o actividad, no es conveniente solo fijarse en el margen de utilidad del estado de resultados, y asegurarse que la información financiera, realmente sea precisa, veraz y confiable.
2. Se recomienda tener claro la visión de la empresa, de esta forma, facilitará la formulación tanto de decisiones estratégicas como tácticas. La empresa tiene más de 20 años en el mercado, por lo que deben estar claros en su visión, constantemente deben encaminar y comunicar los deseos a los colaboradores; considerando los márgenes de ganancia, se puede llegar a potenciar mucho más.
3. Las decisiones tácticas se desempeñan en función a las estratégicas; por tanto, es vital que el gerente mantenga el ambiente de comunicación fluida en la empresa, las constantes reuniones entre los jefes de proyectos y los residentes de obra con el gerente es la clave para un mejor desempeño. Es fundamental darles a los jefes la confianza para trabajar, y así conocer todas las facetas de la empresa y manejarla íntegramente.
4. Las operaciones diarias en la empresa se rigen bajo un mecanismo que ha facilitado la resolución de problemas, esto debe mantenerse, fortalecerse y difundir a todas las líneas jerárquicas; es necesario que se establezca los mecanismos, normas, políticas mediante herramientas de gestión formales para asegurar la continuidad eficiente de las operaciones. Se recomienda al área contable, emplear con mayor frecuencia y darle uso a la información financiera, no solo limitándose a saber

cuánto hay en caja o si se le debe a un proveedor; ir más allá de eso permitirá mejores resultados.

5. La empresa tiene buenos puntos de fortaleza; la experiencia les ha permitido resolver los problemas que se les presentó, así que se debe aprovechar los puntos fuertes y trabajar sobre las debilidades de la empresa, evitar que las debilidades se conviertan en amenazas irremediables.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, E., y Sangay, N. (2021). Decisiones Gerenciales Mediante el Análisis de la Situación Económica y Financiera de la Empresa Constructora Varu S. A. C. 2016 – 2017. [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Guillermo Urrelo]. Repositorio Institucional. <https://acortar.link/yrQZBA>
- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T. y DE León, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633-648. <https://bit.ly/3ZOiqHh>
- Almeida, J. (2019). Los Estados Financieros y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Distbend de Babahoyo [Tesis para obtener grado profesional]. Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://bit.ly/3WgvWjH>
- Alvarado, R., Acosta, K. y Mata, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19(39), 17-31. <https://bit.ly/3GL2dK6>
- Arrieta, V. (2021). Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la IPS Comfaguajira en el distrito turístico y cultural de Riohacha. [Tesis de Posgrado. Especialización Gerencia en Finanzas]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/3GPzLXu>
- Arroyo, A. (2020). *Metodología de la Investigación en las Ciencias empresariales* (Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (ed.); Primera). <https://bit.ly/3we3RyV>.
- Balcázar, B., Narváez, C., y Erazo, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50-80. <https://bit.ly/3klxrQt>
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://bit.ly/3QM98Y8>
- Beltran, C. (2018). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Constructora Covirca S.R.L – Huaraz, periodo 2013 – 2017. [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional, <https://bit.ly/3IZa7T4>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Pearson Educación de Colombia Ltda (ed.); Tercera).
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., y Maheut, J. (2012). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universitat Politècnica de València*, 1-9. <https://bit.ly/3IX5ad8>
- Carchi, K., Crespo, M., González, S. y Romero, E. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *Innova*, 5(2), 26-50. <https://bit.ly/3Wkt1Xw>
- Chávez, M. y Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. Lima, 2017. *Revista Muro de la Investigación*, 1(2), 95-106. <https://bit.ly/3CXAKnA>
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 229-247.
- Empresa Informativa. (2017). *Diccionario Contable*. Colombia. Empresa Informativa. <https://bit.ly/3wdmDqd>
- Gaytán, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, (43), 119-132. <https://bit.ly/3GQtnPN>
- González, Y. (2011). Diseño, validez y confiabilidad del instrumento de observación "indicadores de pericia de la enfermera. *Revista Enfermería Universitaria*, 08 (01). <https://bit.ly/3IT0Vzs>
- Granda, K., Álvarez, G., Samaniego, A. y Valencia, K. (2019). Diagnóstico financiero de las empresas pertenecientes al sector de servicios en los periodos 2016-2017. *Revista De Investigación Sigma*, 6(1), 67-83. <https://bit.ly/3wwLdTn>
- Guerrero, Y., Huamán, K. y Vallejos, J. (2021). Gestión de capital de trabajo y toma de decisiones en la empresa alba mayo S.R.L, Moyobamba - 2021. *Revista Multidisciplinar Ciencia latina*. Vol. 5, N° 6, recuperado en: <https://bit.ly/3iJXTmy>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill Education (ed.); Sexta).

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In Mac Graw Hill Education (Ed.), *Mc Graw Hill* (Primera, Vol. 1, Issue Mexico).
- Hilario, V., et al. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *Revista Científica XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*. Vol. 8, N° 15. Recuperado de: <https://bit.ly/3CZzUGF>.
- IFRS Foundation. (2014). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://acortar.link/nqipNB>
- Lira, P. (2013). El Modelo DuPont (Parte 1). *Gestión*. <https://acortar.link/YWUf7O>
- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar-Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N., (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://bit.ly/3CX7X2r>
- Martínez, J. y Quiroz, G (2017). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Factoría HYR Servicios Generales E.I.R.L., Distrito de Trujillo, años 2015-2016. Tesis de pregrado. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://bit.ly/3XEmqYP>.
- Navarro, O., Crespo, M. y López, M. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes. *Espacios*, 39(42), 1-14. <https://bit.ly/3XCzgXy>
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R. y Medina-Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. <https://bit.ly/3klujUF>
- Oliveros, J. y Vargas, N. (2017). Diagnóstico financiero de la Pequeña y Mediana Industria aplicando gerencia de valor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 486-502. <https://bit.ly/3Hgy1YX>
- Palacios, M. (2017). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa Arenera Jaén S.A.C, sucursal Piura, periodo 2015-2016. Tesis de pregrado. Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3CT9mXJ>

- Paz, A. (2017). Toma de decisiones y cambio organizacional en empresas de consumo masivo. *Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 1(1), 15-31. <https://bit.ly/3CXDiBY>
- Pincay, A. (2018). Análisis financiero y la toma de decisiones en las empresas [Tesis de pregrado Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/3XAsNMK>
- Puerta, F., Vergara, J. y Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. <https://bit.ly/3iI7bzs>.
- Quispe, C. (2017). Influencia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Estratégicas de las Empresas de Distribución Eléctrica del Perú. [Tesis Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://bit.ly/3XjOO2B>
- Rios, R. (2017). Metodología para la investigación y redacción. Editorial Servicios Académicos Intercontinentales S.L. Primera Edición. España. <https://bit.ly/3Wu5lQA>
- Sánchez, M., Cevallos, W., y Peñafiel, I. (2019). Aplicación de los flujos de efectivo como herramienta de gestión financiera en el sector financiero solidario del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019, 1-13. <https://bit.ly/3wbFGRE>
- Siancas, L. (2020). Análisis de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones, corporación Intherpharma S. A. C. , Lima, años 2017, 2018, 2019. Tesis de Pregrado. Universidad Privada del Norte. <https://bit.ly/3XnpE36>
- Sosa, M. (2018). Influencia del análisis financiero a corto plazo en la toma de decisiones de Comercial Eterna S.A. San Martín de Porres, 2017 [Tesis de licenciatura]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://bit.ly/3wdnabH>
- Urueña, J. (2017). Diagnóstico Financiero Sector Petrolero En Colombia, 2010 – 2015. *Revista Colombiana de Contabilidad*, (9), 59-79. <https://bit.ly/3QM9A8M>
- Urueña, J., López, J. y Sarmiento, G. (2018). Diagnostico financiero de la empresa Sodimac Colombia S.A. 2012-2017. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2018, 1-36. <https://bit.ly/3QWXxWb>
- Vara, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la*

sustentación (U. sa S. M. de Porres (ed.); Tercera). www.aristidesvara.net

Weygandt, J.; Kimmel, P., & Kieso, D. (2014). *Financial Accounting*. United States of America: Wiley. <https://bit.ly/3GINn6U>

Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de Liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Revista Compendium*. 19 (36). <https://bit.ly/3GTjP6r>

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de Consistencia

Título. Análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L. periodo 2019-2021

Problema General	Objetivo General	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Cómo es el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza SRL periodo 2019-2021?	Describir el análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza SRL periodo 2019-2022	Análisis financiero	Análisis horizontal y vertical	Enfoque de Investigación Cuantitativo Método de Investigación Deductivo, inductivo. Tipo de investigación Aplicada Alcance de investigación Descriptivo Diseño de investigación No experimental - Transversal Descriptivo Población: Información económica y financiera; presentados con el PDT 0710 a la administración tributaria; y los directivos y trabajadores de la empresa Fortaleza S.R.L. Muestra: Estados financieros de los años 2019 al 2021; comprendidos por 06 estados financieros en total (3 ESF; 03 ER). 01 contador 01 administrador de la empresa Fortaleza SRL Técnicas de recolección de datos: Análisis Documental y entrevista Instrumento Ficha de recolección de datos, ficha de observación, guía de entrevista. Procesamiento de Datos: Excel
Problemas Específicos	Objetivo Específico		Ratios financieros	
¿Cuáles son las decisiones estratégicas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021?	Caracterizar las decisiones estratégicas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021	Toma de decisiones	Decisiones estratégicas	
¿Qué decisiones tácticas se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021?	Examinar las decisiones tácticas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021		Decisiones tácticas	
¿Qué decisiones operativas se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021?	Examinar las decisiones operativas que se adoptan con el análisis financiero en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021		Decisiones operativas	
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021?	Identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en la empresa Fortaleza S.R.L. 2019-2021			

Apéndice 2. Instrumento de Recolección de Datos

*Análisis financiero para la toma de decisiones de la empresa Fortaleza S. R. L.
periodo 2019-2021.*

Indicadores para el cálculo	Variable X: Análisis financiero		
	2019	2020	2021
Análisis Horizontal			
Absoluta			
Relativa			
Análisis Vertical			
Absoluta			
Relativa			
a) Ratio de Liquidez	2019	2020	2021
Razón corriente			
Prueba ácida			
Liquidez absoluta			
Capital neto de trabajo			
b) Ratio de Actividad	2019	2020	2021
Rotación de inventario			
Rotación de proveedores			
Rotación de cartera			
Ciclo de efectivo			
Rotación de activos totales			
c) Ratio de Endeudamiento	2019	2020	2021
Nivel de endeudamiento			
Concentración activos a corto plazo			
Endeudamiento financiero			
Impacto a la carga financiera			
Cobertura de interés I			
Cobertura de interés II			
d) Ratio de Rentabilidad	2019	2020	2021
Margen bruto			
Margen operacional			
Margen neto			
ROE			
ROA			
EBITDA			

Apéndice 3. Guía de Entrevista

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA FORTALEZA S. R. L. PERIODO 2019-2021

Día y fecha de la entrevista: 30/09/2022

Hora de inicio: 11:45 a.m. Hora de conclusión: 01:00 p.m.

Apellidos y nombres del entrevistado Canal Romaña José Raul

Cargo que ocupa: Gerente General de la Empresa Fortaleza S. R. L.

Profesión y Grado Académico: Ingeniero Civil; maestría en Gestión Pública

Hecho por: Bach. Marleny Barrientos Melendrez y Bach. Lucy Mamani Quispe

Esta es una entrevista sobre el análisis financiero para la toma de decisiones, agradeceremos responder con sinceridad las preguntas

Preguntar y dialogar sobre:

Decisiones estratégicas, decisiones tácticas, decisiones operativas desarrolladas durante los periodos de 2019 al 2021, tomando en cuenta la crisis sanitaria.

I. Preguntas de entrevista:

- 1. Sobre las decisiones estratégicas, ¿Qué alianzas estratégicas ha realizado la empresa? ¿Bajo qué criterio la entidad formula y ejecuta sus decisiones de inversión y financiamiento? ¿En algún momento se tomó en cuenta el análisis financiero? Comente.**

¿Qué alianzas estratégicas ha realizado la empresa?

Nosotros fundamentalmente evaluamos bastante uno el tema de nuestra capacidad operativa y dos el tema de nuestra capacidad financiera en el momento de la toma de decisiones, generalmente esto para ver si nuestra capacidad no alcanza a los requerimientos que vienen de las entidades tomamos la decisión de formar alianzas estratégicas tipo consorcios con otras empresas que también son de nuestro rubro.

Fundamentalmente son los consorcios la forma común de alianza estratégica, pero digamos en el tema bancario en el nosotros también tomamos decisiones de decir bien vamos a hacer una alianza para ver la posibilidad de sacar cartas fianza o de obtener créditos o con ferreterías o tiendas de ventas con las cuales también tenemos algunas alianzas para la obtención de los insumos.

Nosotros hemos tenido un historial bastante impecable vamos a decirlo así, entonces fundamentalmente las condiciones son nuestra prestancia como empresa y bueno ellos nos piden algunas condicionantes, documentos, pero nada del otro mundo porque nosotros siempre hemos cuidado esa parte de cumplir a las personas que nos han apoyado en estos trabajos.

Normalmente en el tema de consorcios se ve mucho la liquidez porque fundamentalmente muchas veces en cuando nosotros optamos por elaborar algún proyecto o iniciar alguna obra, como le digo muchas veces tenemos que poner nuestro capital, inicialmente para poder obtener los resultados porque las valorizaciones las entidades nos las pagan después de 90 días. Entonces tenemos que medir muy bien este periodo para que nosotros podamos tomar la decisión de si vamos solos o vamos con algún tipo de consorcios o convenios.

Cuando pregunto cómo estamos en nuestra proyección del balance anual, muchas veces esta proyección la empezamos nosotros en agosto septiembre para que en diciembre no me vea con la soga al cuello; entonces todos estos indicadores los vamos evaluando a medida que pase el tiempo; normalmente los proyectos a veces salen los fines de los últimos meses del año; entonces tenemos que tener la información contable pero precisa, al detalle y al momento en el que vamos a tomar esa decisión; imagínense tenemos un proyecto que sale digamos convocado el día 20 de diciembre si yo me pongo a analizar en ese momento cómo va a ser el tratamiento que voy a hacer este proyecto; estoy perdido, pero si tengo toda la información que me representa el contador en ese momento con un clic, la decisión es mucho más fácil de tomar o sea es básicamente muy oportuno que nosotros trabajemos de la mano con el área contable.

Para optar por un consorcio nos basamos en la experiencia que pueda faltarnos en algún momento para poder alcanzar algún logro; digamos o los requerimientos como le digo de la entidad normalmente en la entidad nos piden por decir una facturación de tres millones y nosotros alcanzamos a dos buscamos a alguien que nos complete esos es un millón para poder alcanzar este aspecto es este fundamental digamos conocer las personas porque normalmente cuando un consorcio no se hace con una con una empresa que esté a la misma altura sobre todo de ética que la nuestra es difícil, nosotros buscamos fundamentalmente que las empresas también tengan su situación en orden frente a la Sunat; eso lo podemos evaluar fácilmente; pero si nosotros vemos que tienen un historial ahí entre caídas y bajadas mejor no nos metemos; pero fundamentalmente si buscamos ese tema sobre todo de la ética.

Nosotros tenemos ya ciertas empresas calificadas en este tema; la calificación no solo por parte mía sino también por el área contable porque ellos son los que tienen que expurgar a esas empresas de que estén bien en la sunat, bien en los bancos para poder nosotros tomar ese riesgo de ir con ellos. Durante los años del 2019 al 2021 no se realizaron los consorcios formales ante la OSCE, pero sí como le digo pequeños convenios con proveedores. Por tanto, fueron las únicas alianzas estratégicas adoptadas. Básicamente las decisiones que se toman de gerencia son digamos en el tema de compras por ejemplo o en el tema de implementación en el tema de nuestros equipos. Nosotros hemos cuidado bastante el tema de estar muy a la vanguardia en el tema de la modernización de los equipos en el tema de la capacitación al personal y sobre todo cuidar mucho este este aspecto de las ganancias y pérdidas. Recuerdo mucho que en el 2019 tuvimos ese tema de la pérdida porque teníamos facturación por cobrar, pero igual nosotros no descuidamos la buena presentación ante las entidades. Al momento en que nosotros tenemos nuestra liquidez cuidamos de no repartirlo inclusive en el tema de las utilidades; se reinvierten en estos periodos para que podamos seguir manteniendo nuestros activos en orden.

Ósea al menos en el tema de proyectos nosotros tenemos que tener el equipo A1, porque ahí sí yo les digo que es mucho más rentable estar con una máquina velocísima para poder hacer digamos nuestros modelados 3D a que un arquitecto se demore 5 minutos en obtener su proyecto tridimensional a que con una máquina obsoleta se demore 345 horas; entonces cuidamos mucho ese tema y lo orientamos al tema de decir: ¿qué es más rentable para mí?, lo único que no se recupera es el tiempo; el dinero se consigue pero el tiempo imposible entonces logramos o tratamos siempre de mantener todo nuestro está en óptimas condiciones para poder lograr digamos que los proyectos al menos tengan una calidad de primera. pero aun así nosotros mantuvimos digamos este a todo nuestro personal haciendo trabajo remoto por eso nuestros protocolos de bioseguridad, fue aprobado casi de inmediato. Así mismo por el lado de inversión de activos fijos y su tratamiento, se les dotó a todos los profesionales sobre todo de laptops,

impresoras; todas esas cosas para que puedan trabajar desde su casa; entonces eso no se descuidó en absoluto. Siempre tratamos de consolidar digamos los equipos que se necesitan en la ejecución de alguna obra, supervisión o elaboración de expedientes; ejemplo, en un proyecto a nuestro proveedor principal que era un mecánico se necesitaba su plan Covid; le implementamos su plan a él y a su empresa para que él pueda seguir trabajando.

En el 2021 ya se levantó casi, y teníamos más trabajo presencial e igual que en 2021; también renovamos algo de maquinaria; algo de los equipos; o sea nosotros mantenemos eso como una norma, como un estándar. En realidad, teníamos un plan operativo que viene desde el año 2004 pero la verdad es que no se actualizaron, pero como le digo nosotros en fortaleza somos una familia en la cual la toma de decisiones se realiza casi siempre en forma conjunta con cada una de las áreas que nosotros dirigimos; en el área de las obras por ejemplo ya los ingenieros, arquitectos vienen casi en forma permanente a pedir los consejos o que sus tomas de decisiones no estén fuera de contexto en ese sentido digamos nosotros al menos los que estamos con un poquito más de experiencia logramos brindar todo ese conocimiento para que ellos pasen de mejor manera para todos sus escollos.

Los proyectos son en diferentes partes del Perú, normalmente tenemos una comunicación fluida vía teléfono, online pero si nosotros realizamos los viajes a diferentes sitios permanentemente, entonces obtenemos la información personalizada y también la toma de decisiones personalizada con cada uno de los responsables de cada área o de cada sector.

Ahora yo veo y me doy cuenta que es importante y necesario actualizar ese plan operativo que no sé dónde está. La cuestión es que no se ha dado el tiempo suficiente para armar estos documentos; además por todos los años trabajados hay cosas que ya no parecieran importantes; por ejemplo, hasta hace unos cinco o seis años atrás nosotros teníamos las reuniones de inicio de año que eran muy lindas; porque era el momento en que nosotros informamos sobre nuestro balance anual, del año anterior y había un compromiso de cada uno de ellos en sus respectivas áreas y cada uno inclusive aportaba con un pequeño cuadernillo vamos a decir en el que mostraban y orientaban a dónde podemos llegar, dónde enfocan su esfuerzo, digamos dentro de la empresa eso como le digo se ha perdiendo un poco, porque creo, no encuentro la razón; pero sí bueno los últimos años por el tema del Covid pero un par de años antes como que nos pusimos aletargado pero sí va a ser importante retomar como familia este compromiso de cada uno de ellos y sentirse parte de toda la familia que representa la empresa.

¿Bajo qué criterio la entidad formula y ejecuta sus decisiones de inversión y financiamiento?

Respecto a decisiones de financiamiento, no se ha dado porque siempre hemos tenido un capital de trabajo que nos ha permitido, digamos, sobrellevar bien estos aspectos. Aunque digamos para este año sí estamos realizando una alianza importante con el banco, pues queremos solicitar un préstamo importante porque vamos a empezar una obrita muy significativa, entonces para eso sí lo necesitamos, pero en esos periodos de los que han desarrollado el trabajo de tesis, no. Los trabajos o los proyectos que teníamos no ameritaba el tema de realizar un endeudamiento porque teníamos sobre todo el tema del capital del trabajo en orden.

2. ¿Las decisiones que se adoptan en la ejecución de proyectos, se basan en la información obtenida mediante el análisis financiero? ¿Cuál es el proceso de seguimiento y monitoreo realizado? Describa.

Ya en la ejecución del proyecto nosotros fundamentalmente ya tenemos casi todo planificado, en ese sentido se determina normalmente quién es el responsable de cada proyecto ya se supone que ya hemos logrado con él cuál va a ser su remuneración, sus condiciones y todo ello, porque todo ello se presenta antes en la etapa previa antes de la licitación vamos a decirlo y luego ya en la ejecución del proyecto como le digo fundamentalmente cabeza el tema el jefe de proyecto o el jefe de obra dependiendo si sea proyecto u obra y ellos caminan muy de la mano con la parte contable, o sea al hacer ellos su requerimiento se le ordena a contabilidad atender. El área contable atiende todos los requerimientos que hacen estos jefes de proyecto fundamentalmente. Este aspecto es fundamental, dentro de las obligaciones que tiene cada jefe de proyecto, así como en contabilidad, por ejemplo, yo le decía ¿Por qué tenemos nosotros en orden el tema contable? porque ellos presentan semanalmente o mensualmente sus informes al detalle de cada esta situación que se nos presenta o sea nosotros tenemos un balance actualizado; ejemplo si pido hoy día información; hoy día mismo me están llegando el balance a septiembre del 2022, porque ese y es una obligación normal, en el tema de los jefes de proyecto u obra ellos presentan sus informes diarios o sea ni siquiera es cada semana sino es diario; presentan como está yendo este su proyecto por decirlo y ahí se determina muy fácilmente cuáles van a ser los requerimientos o si sus requerimientos son suficientes o insuficientes, en ese caso se coordina directamente con la parte contable para que un proyecto nunca esté desatendido.

¿Cuál es el proceso de seguimiento y monitoreo realizado?

La experiencia la da el coordinador general que soy yo; les doy un patrón y cada uno de ellos lo adopta o lo mejora u opta por otros patrones eso se hace en forma flexible de manera que no se sientan agobiados con lo que uno quiere; muchas veces ellos optan por algunos este patrones o formatos a los cuales nosotros tenemos que más bien estudiar un poco más pero no importa, lo importante es que ellos estén bien para que se pueda digamos llevar de mejor manera tanto los proyectos como las obras y muchas veces estos formatos vienen siendo enriquecidos porque esto es de libre digamos disponibilidad de todos los que trabajamos en la empresa.

Ahora estos patrones que menciono no tienen un documento formal que los respalde, no soy partidario de mucha burocracia dentro de nuestro aspecto de comunicación; entonces lo que se hacemos es entregar algún Excel donde está, le paso al correo todos los formatos que yo tengo para que el trabajador los mejores, los apliques o vean la mejor forma de trabajar, fundamentalmente es así.

Consideramos los estados financieros para no dejar desatendidas a las obras o a los proyectos y que los responsables se sientan en la obligación de obtener los resultados, debido a que no se les hace faltar nada. Entonces si financieramente el contador me dice: oye un rato para, no tenemos caja”, allá, paro; préstate o veo la mejor forma de atender eso.

3. Sobre las decisiones tácticas, ¿Qué políticas ha implementado la empresa, en función al análisis financiero?

Sobre este enfoque táctico yo diría que los jefes de proyecto en primer lugar, tienen la obligación, vamos a decirlo así, de mantener tanto en obras como proyectos todo su equipo en perfectas y óptimas condiciones; entonces para ello, ellos hacen sus requerimientos y en función a ellos se les atiende ya cosas digamos que no están previstas anteriormente, luego en el tema de sus decisiones que se presentan digamos de los inconvenientes sobre todo que se presenten en el momento coordinamos directamente como le digo por la comunicación que hay y se les atiende casi inmediatamente pero sí, ellos tienen que buscar digamos la forma de solucionar problemas cuando no se llega a coordinar directamente.

La variación de los saldos presentados en los estados financieros se debe fundamentalmente porque en el 2019, por ejemplo, se ha trabajado con normalidad y entonces todo esto conllevaba a enfocarse o a tener la visión directamente en las actividades que cada uno desarrollaba; cuando entramos en el tema de la pandemia 2020 ya el enfoque era diferente porque teníamos que ir viendo de qué manera enfrentar este tema de la pandemia y para el 2021 ya la cosa estaba un poquito digamos retomando a su carril normal.

En el tema de obra no teníamos activo de insumos percibibles en ese sentido, como le dije anteriormente realizamos un trabajo más directamente con el con uno de los proveedores principales para que también le apoyemos a él a que mantenga digamos su actividad, pero sí desde el momento en que cada uno ya hacía su trabajo remoto nosotros continuamos con nuestras actividades, sobre todo se hizo un programa de capacitación a todos para que podamos desarrollar mejor este trabajo remoto.

Me parece que no hubo pérdidas de inventarios ni suministros porque normalmente nosotros trabajamos bien de la mano con los presupuestos analíticos de obra y por ello es que nosotros prácticamente no teníamos nada en que se nos pueda agobiar digamos. “Uy hemos hecho una inversión demasiado grande qué hacemos, ahora hay que pagar”, pues no. No había, y como le iban diciendo, sobre todo en el tema de la supervisión que estábamos en ese momento, a cada uno se les dotó inclusive de equipamiento para que puedan desarrollar mejor tu trabajo, porque sí teníamos la liquidez necesaria para ejecutarlo por completo;

En el 2019 no logramos desarrollar adecuadamente un proyecto en la universidad de Moquegua, me parece; entonces en ese sentido llegamos incluso a rescindir el contrato porque la propuesta que nosotros hicimos no estaba acorde con las necesidades de uno de los supervisores que teníamos en la universidad. Entonces para nosotros era un poco más fácil rescindir ese contrato porque en realidad no se había hecho una inversión muy grande digamos hasta ese momento, porque estábamos en la parte inicial del proyecto, entonces muchas veces cuando al comienzo nuestro estilo de trabajo vamos a decir o el estilo de nuestros profesionales no les gusta a las autoridades, ya es imposible digamos por la experiencia nosotros sabemos que es mejor cortar antes, que después nos hagan la vida imposible eso al final sale peor. Entonces creo que tomamos la decisión de rescindirlo y resolver ese contrato a tiempo para no generar mayores problemas en la empresa.

Como éramos la elaboración de un proyecto ahí el problema fue externo vamos a decir, porque nosotros inclusive movilizamos a todo nuestro equipo de profesionales cuando no debía de hacerse; para hacer la exposición inicial del proyecto; pero allí ya tenían una discrepancia los supervisores del proyecto; a la mitad de los supervisores les gustaba nuestro proyecto y a la otra mitad no les gustaba; entonces encajar o aglutinar

ese esa discrepancia que tenían ellos, era por lo menos imposible. Entonces por allí nosotros tomamos la decisión de dejar el proyecto en el estado en que se encontraba para aquellos asuman la continuidad de ello; en realidad eso generó una pérdida, pero también recuerdo que ahí en esa época teníamos algunas facturas creo que no nos cancelaron a tiempo y por eso salía el tema de la pérdida algo por el estilo.

Sobre los activos fijos, teníamos un ingeniero de sistemas que sí evaluaba permanentemente a todos nuestros trabajadores que llevaron equipos a sus hogares para el trabajo remoto y sobre todo el tema de sus informes que ellos tenían que presentar; como le digo ya en la en la pandemia cuando se deshizo la capacitación a todos ya teníamos una mayor facilidad de comunicación con todos ellos porque precisamente uniformizamos todo este tema del equipamiento.

Como nosotros teníamos casi en orden, fue muy fácil ordenar este tema de equipar a todos, no fue nada del otro mundo, si estaba casi dentro de los imprevistos, tenemos un 5 % de imprevistos hay encajó todo lo que teníamos que hacer para poder continuar con nuestras actividades.

Respecto a las cuentas por cobrar; a veces las entidades nos demoran los pagos; fundamentalmente esto pasa en los últimos meses en diciembre; si nosotros no logramos cobrar antes de la última semana de noviembre o la primera semana de diciembre nos transportan hasta marzo para que nos puedan pagar nuestras facturas que nosotros presentamos; como le digo sería política del Estado, vamos a decir, que fundamentalmente para que ellos hagan sus balances anuales demoran todo eso y ya dejan de atender a los proveedores. Muchas veces las entidades ajustan y corren porque ellos tienen sus plazos, sino presentan hasta el 31 de diciembre alguna documentación, ya les cae una sanción. Entonces nosotros a pesar de que tenemos una persona encargada de hacer un seguimiento; por ejemplo, ya es un asistente administrativo que trabaja también directamente con contabilidad; ellos tratan de que esto no ocurra que las facturas salgan a tiempo a hacer el seguimiento de la facturación y todo ello pero aun así son las entidades las que demoran en este tema y en ese tema digamos del 2019 sobre todo donde tuvimos facturas por cobrar por un monto bastante significativo, ahí sí tuvimos que echar pues mano cómo estaba toda nuestra situación financiera para poder solventar y afrontar esto que sí era un problema en ese momento. Tuvimos que echar mano de todo nuestro capital de trabajo y poder digamos priorizar la atención de determinados proveedores y con los demás que tenemos una buena relación ahí nos hicimos esperar hasta que nos atiendan este requerimiento y esto solo ocurrió en el año 2020 después ya casi las cosas caminaron de mejor manera.

Pese a que pasamos por una ligera dificultad considere que no era necesario prestarnos o financiarnos con el banco. Pero sí tenemos una muy buena relación con la entidad bancaria que nosotros trabajamos, pero en ese momento no fue necesario, pero sí tenemos toda la documentación en orden como para que cualquier momento echemos mano de eso.

Uno de los beneficios percibidos en el año 2020 es que como nosotros presentamos a tiempo toda documentación por los protocolos del Covid y el plan de vigilancia; fue muy fácil gestionar la disponibilidad de dinero de las entidades mismas; por el tema del plan cómico o sea si nos han atendido ellos.

Dentro del plan Covid, nosotros presentábamos nuestros presupuestos para que trabajemos de esa manera segura porque la responsabilidad era total; entonces ahí pusimos el presupuesto, que nos atendieron casi inmediatamente. Entonces por ese lado tal vez no tuvieron un impacto negativo sobre nuestros rendimientos de esas obras.

El presupuesto que nos dieron para el Covid como se dice, lo utilizamos al 100 % para atender todos estos protocolos de manera que nadie pueda poner en riesgo su integridad

de salud. Entonces no se tuvo ni siquiera un incidente en todo nuestro personal, porque a todos se les atendió de manera muy eficiente.

4. ¿Considera importante que la información financiera sea elaborada en base a las normas internacionales de contabilidad? ¿Qué normas fueron aplicadas?

Dentro de nuestro esquema de trabajo siempre se ha obligado a todos que estén bajo los estándares, al menos por decirlo así; si hablamos de estándares Internacionales las Isos las tenemos que tratar por lo menos a tener en cuenta. Entonces en ese sentido creo que el área de contabilidad de alguna manera ha aprendido algo; ha tratado de hacer algo de ello. Como le digo el tema de contabilidad casi no lo tengo a la mano, pero escuchar digamos un comentario, pero siempre se ha exigido a todos que tratemos de estar a la vanguardia en este tema de las capacitaciones respecto a la elaboración de información financiera. En la empresa tenemos una exigencia a nuestros profesionales, que siempre deben estar actualizados y a la vanguardia de los últimos cambios en todo tipo de campo. Así mismo, nosotros proporcionamos, a todos los que se hagan capacitaciones, les otorgamos el 50 % del costo de su capacitación para que ellos puedan estar siempre al día; entonces esa es una forma de incentivarlos a que permanezcan tengan una capacitación en forma permanente dentro de la empresa.

5. ¿La empresa ha adoptado decisiones relacionados a los procesos de gestión del talento humano (Reclutamiento, desempeño, retroalimentación, etc.)? Describa.

Sí, justamente en el tema de la digamos del proceso de selección de personal es fundamental evaluar los aspectos, no solo del conocimiento profesional, sino sobre todo del tema ético porque una persona que sí evalúa bien ese aspecto va a ser un buen profesional siempre, porque los conocimientos digamos teóricos o los conocimientos técnicos se pueden aprender, pero la ética eso ya no se aprende nada es el que nació para hacer para no ser ético nunca va a serlo; en ese sentido se trata de seleccionar bien a este personal y las deficiencias o falencias que se mantienen las tratamos de conversar en reuniones: “Oye tengo acá una persona que te va a ayudar en tal aspecto entonces conversa con él trata directamente y mejora tus informes”; en ese sentido se les va haciendo una digamos hacemos una reingeniería permanente donde todos los aspectos porque al final nadie tiene el conocimiento total, no hay nadie que tenga la opinión correcta siempre, todo es perfectible.

Como no tenemos una cantidad muy numerosa de personal, no tenemos específicamente un área de selección de personal. En planilla somos 10, como le digo somos las personas que dirigimos toda esta orquesta, pero cada proyecto tiene su propia digamos requerimiento de personal sobre todo en cada uno de los casos y de acuerdo a cada trabajo que se esté desarrollando, se necesitara nuevo personal.

Yo evaluó a todos los jefes, a los directores de cada proyecto y ellos conjuntamente ya hacen sus propuestas del personal que van a tomar y conjuntamente con cada director hacemos la selección de todo el personal secundario.

El sueldo lo determina cada empleado; yo siempre les digo y les pongo esta nota: “¿cuánto quieres ganar?; si tú quieres ganar mil tienes que hacer ganar a la empresa 2000; así es que en función a lo que tú quieras ganar, el requerimiento y la exigencia de la empresa va a ser o mayor o menor”; pero fundamentalmente como le digo tenemos un estándar en el cual les hacemos entender de que lo que se les está pagando tiene que ser para ellos una remuneración que tienen que llevarla muy bien para su casa y aparte

de todas las exigencias que nosotros tenemos también les damos incentivos: sus almuerzos permanentes, digamos reuniones por Navidad, reuniones por fiestas patrias; es decir tratar de hacerlo sentir y que estén bien dentro de su esquema de trabajo.

Para proporcionar estos incentivos de los estados financieros o los ratios que tomo en consideraciones de rentabilidad o utilidad generada de cada proyecto; también la liquidez disponible; pues en cada caso ya tenemos la información de cómo se está manejando las cosas, si está de mejor manera. Cada proyecto tiene su seguimiento permanente y particular, entonces sí sabemos en cuál estamos bien en cuál hay que reforzarle, hay que atenderlo mejor y eso ¿De dónde viene?, pues de los del análisis o de los reportes que hace contabilidad.

Para medir el desempeño del personal fundamentalmente antes de iniciar el trabajo nosotros tenemos un cronograma; ese cronograma cuando está bien llevado quiere decir que todos están trabajando eficientemente. Entonces si tenemos un trabajador que ha cumplido con sus metas y que sobre todo nos hagan llegar, en lugar de observaciones felicitaciones, da gusto pagarles no entonces ahí estamos fundamentalmente con el compromiso o el cumplimiento de los cronogramas establecidos antes del inicio de los trabajos.

Nadie puede cumplir por cumplir; por qué dentro cumplir un cronograma, nosotros tenemos un informe que presentar, si ese informe la entidad nos observa un 10 %, bueno todavía se puede decir que estamos ahí dentro del esquema de cumplimiento; pero si todo va a ser observado entonces ahí sí nuestro trabajo se ha hecho de cualquier manera por cumplirlo. Felizmente hasta ahora nunca nos ha pasado durante 2019 ni 2021.

Si en algún momento notamos que nuestro personal no se desempeña correctamente; en un primer momento es conversando y si esto no funciona bien, ya es una sanción que conlleva sobre todo hacerles sentir de que no está dentro de la capacidad para poder desarrollar ese trabajo y finalmente pues se le retira de su puesto de trabajo.

Y de las 10 personas de planilla que somos como los mismos socios, cada uno reconoce sus limitaciones, porque todos apuntamos a trabajar por el bienestar y por el buen desempeño de cada proyecto, de cada obra.

Así mismo en nuestros presupuestos iniciales tenemos un rubro orientado a las charlas, actividades de confraternidad, que son vistos más como inversión que gasto.

6. Sobre las decisiones operativas, ¿Qué políticas de control, adquisición y almacenaje a adoptado la empresa? ¿Cómo se gestiona la cartera de clientes en la empresa (Línea de crédito, plazos de pago, formas de recuperación, penalidades)?

Ya estas son decisiones o digamos en cuestión de ya el personal que trabaja directamente un tipo en obra o en el proyecto. Entonces nosotros como le dije anteriormente exigimos que los informes sean diarios, entonces obviamente en el día a día nos hacen informes muy sucintos, pero cuando hay un requerimiento digamos de atención, ahí sí nosotros le ponemos el énfasis necesario como para que todos ellos no se sientan desatendidos. En ese aspecto mucho vale el tema de hacerle sentir de que la empresa está consolidada digamos financieramente de manera que ellos puedan exigir todos sus requerimientos de manera oportuna, sobre todo.

Durante los años 2019 al 2021 no hemos tenido problemas significativos en nuestros día a día ya que todo estaba dentro y se encontraba esquematizado. Como le digo nosotros tenemos una conversación muy amplia; un sinceramiento muy fuerte antes del inicio de cada proyecto, de manera que cada uno sabe hasta dónde llegan sus funciones y cuáles son las obligaciones que necesita y los requerimientos que tenemos que

atenderle para que puedan desarrollar óptimamente sus recursos. En ese sentido creo que nunca hemos tenido así unos inconvenientes digamos muy álgidos como para poder tomarlos en cuenta; generalmente han sido cosas que oportunamente se han podido desarrollar. En ese sentido yo valoro bastante el tema del área de contabilidad, porque muchas veces ellos lo atienden directamente sin siquiera ya pasar por la gerencia, porque sabemos y ya ellos tienen sus parámetros de qué cosas pueden ellos atender directamente; entonces como hay un aspecto de confianza hacen todo ese desarrollo.

7. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas? Tome en cuenta los factores externos e interno.

En el tema digamos de crecimiento de ventas hasta el 2020 nosotros hemos tenido un crecimiento bastante importante al menos en los últimos cinco años estado ya con una velocidad de crucero, pero a raíz del Covid, dentro de nuestros protocolos nosotros fundamentalmente hemos cuidado al personal; entonces no es que no hayan habido sino que hemos preferido paralizar un poco el tema de nuestras actividades, porque en realidad no se desarrollaban de una manera adecuada con las entidades con las que hemos estado trabajando; recién este año en el año 2021 también hemos estado en una para un poco importante y recién este año 2022 estamos retomando con un poco de fuerza para poder alcanzar el nivel de crecimiento que hemos tenido hasta el 2019.

Debido a que se priorizan tanto la salud de los trabajadores para preservar esto por la pandemia del Covid y no es que no haya habido licitaciones sino se priorizo cuidar nuestro capital humano.

Nosotros hemos logrado digamos trabajar con algunas entidades privadas en el 2019 y como digo los resultados recién se ven en el año 2022, porque fundamentalmente ha sido ya los últimos meses del 2021 que hemos empezado con algunos trabajos pero que todavía no han dado resultados dentro de ese balance.

8. ¿Se han solucionado problemas de la empresa tomando en cuenta el análisis financiero? Describa.

Sí, fundamentalmente es el tema de la de la Sunat; a pesar de que nosotros hemos estado sin mucha actividad el tema de la Sunat sigue caminando y siguen mandándonos fiscalizaciones. Entonces tenemos que seguir trabajando de la mano para que podamos resolver sobre todo eso; nosotros hemos sido considerados como buenos contribuyentes dentro de la Sunat, justamente por tener un comportamiento adecuado creo dentro de este tema tributario y como nosotros hemos dejado de seguir con proyectos nuevos, hemos aplicado o tomado en cuenta estos indicadores financieros para ver hasta dónde podemos nosotros detenernos en nuestro crecimiento y conocer en qué momento podemos retomar todas nuestras actividades con más fuerza.

En el momento de la atención a los proyectos es básico el tema de la liquidez, el capital del trabajo. Pero para ir viendo ya nuevos proyectos ahí sí nos metemos un poco más en el tema del endeudamiento y todos esos sin indicadores que sí nos van a permitir a nosotros conseguir nuevos proyectos.

Nosotros tenemos unas reuniones permanentes y en el cual nosotros determinamos con toda la información que nos proporciona contabilidad podemos determinar hasta dónde llegamos con nuestras utilidades proyectadas, y si el proyecto fue o no fue un éxito; lo más importante es que no se desatienda el tema tributario, el dinero para los tributos, aunque sea viene del exterior, pero se paga y eso es fundamental para que nosotros podamos desarrollar adecuadamente nuestras actividades.

GUÍA DE ENTREVISTA
ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA
EMPRESA FORTALEZA S. R. L. PERIODO 2019-2021

Día y fecha de la entrevista_30/09/2022

Hora de inicio: 08:00 a.m. Hora de conclusión: 11:00 a.m.

Apellidos y nombres del entrevistado: Baez Pinelo Roberto

Cargo que ocupa: Contador General de la empresa Fortaleza S. R. L.

Profesión y Grado Académico: Contador Público Colegiado

Hecho por Bach. Marleny Barrientos Melendrez y Bach. Lucy Mamani Quispe

Esta es una entrevista sobre el análisis financiero para la toma de decisiones, agradeceremos responder con sinceridad las preguntas

Preguntar y dialogar sobre:

Decisiones estratégicas, decisiones tácticas, decisiones operativas desarrolladas durante los periodos de 2019 al 2021, tomando en cuenta la crisis sanitaria.

I. Preguntas de entrevista:

- 1. Sobre las decisiones estratégicas, ¿Qué alianzas estratégicas ha realizado la empresa? ¿Bajo qué criterio la entidad formula y ejecuta sus decisiones de inversión y financiamiento? ¿En algún momento se tomó en cuenta el análisis financiero? Comente.**

¿Qué alianzas estratégicas ha realizado la empresa?

Bueno la empresa tiene un buen tiempo al servicio por lo que se trabaja con empresas públicas y privadas; las empresas privadas son menos exigentes que las empresas públicas en las licitaciones por lo que la empresa para hacerse una empresa competitiva primero ha empezado haciendo consorcios ya que debido a los consorcios se nos ha permitido tener capacidad de contratación y poco a poco ganar experiencia; los consorcios han sido vistos como una estrategia de beneficios a futuro; pues en el periodo 2019 la empresa ha empezado por si misma a tener capacidad de contratación; pues el beneficio a futuro esperado era que al consorciarse con otras empresas del mismo rubro se gane experiencia para que a futuro pueda presentarse a las licitaciones solo la empresas sin necesidad de consorciarse; por lo que tanto en el 2019 al 2021, por nuestra propia experiencia ganada hemos tenido contratos periódicos.

Utilizando la alianza estratégica de los periodos anteriores como el 2018, nos ha permitido sobresalir en nuestra especialidad. Así hemos podido tener contratos vigentes. Hemos optado exclusivamente este tipo de estrategia pese a que existen otras más, porque cuando tenemos que entrar a las licitaciones Tenemos que tener un mínimo de experiencia laboral entonces cuando no tenemos la experiencia laboral para alcanzar a esa situación nosotros tenemos que consorciarnos con otra empresa que tenga una capacidad mayor al de nosotros para poder ejecutar una obra entonces para nosotros es muy importante hacer consorcios porque al hacer consorcios tenemos la experiencia de solicitud de esa de esa obra, proyecto o expediente que se va a hacer por lo que buscamos alcanzar la capacidad que te piden de otra manera no podríamos alcanzar la capacidad de contratación que piden en las licitaciones. Y en este

caso hacer un consorcio lleva todo un procedimiento administrativo un tema de legalizaciones de documentos, firmas, vigencias entre otros.

Para realizar un consorcio nos regimos por el gerente, pues éste tiene contactos con empresas del mismo rubro de Construcción que se dedica a expedientes y supervisiones tiene contacto con gerentes de diversas empresas; entonces el gerente para poder hacer el consorcio primero baja un formulario del proceso de licitación al que se quiere presentar y decide con qué empresa se va a consorciar; cómo va a ser, el porcentaje que va a tener cada empresa y para este último punto se toma en cuenta la magnitud que la empresa y el nivel de aporte que hace la empresa.

Cuando a nosotros nos dan la buena Pro y ganamos la licitación se hace un documento ya formal con un notario donde se dice que ambos consorcios van a trabajar en la determinada obra y designan a un representante legal del consorcio; donde se decide cuál de los conformantes del consorcio va a ser operador tributario o se constituye una nueva personería. Nosotros preferimos sacar otro RUC como consorcio; cosa que en las utilidades al momento de terminar de cerrar el consorcio las utilidades se parte de acuerdo al porcentaje que estipula al momento de hacer los consorcios; este evento si genera un margen de gasto porque se hace un pequeño escrito que se tiene que llevar al notario para legalizar

Cuando la empresa desea armar un consorcio, lo primero que tenemos que ver es si las dos empresas tenemos la especialidad que se requieren para la licitación al que se quiera presentar; al ver la especialidad digamos supervisión de carreteras ambos tenemos que tener experiencias en supervisión de carreteras; así como el personal con el que cuenta cada empresa; si ninguno tiene al personal necesario se convocan profesionales para poder entrar a la licitación y también se ve la liquidez con la que se iniciará para poder hacer frente a cada proyecto; porque para poder ingresar un proyecto las empresas tiene que dar la liquidez en el primer momento ya después vienen las valorizaciones en el pago y con eso se culmina; pero la empresa es la primera que tiene que brindar la liquidez.

Ahora bien, ¿Cómo nosotros, evaluamos la capacidad del otro posible socio para participar en la licitación? Pues para nosotros medir la capacidad de contratación tenemos que ver la experiencia en los contratos que él posible socio ha trabajado anteriormente; por ejemplo, cuando nos presentamos a una licitación nos dice tiene que tener experiencia de un millón en contratos en supervisión de carreteras; entonces ambos consorcios tienen que llegar a ese millón en contratos, ya sea públicos o privados que no excedan mayor a los 5 u 8 años; entonces en ese periodo de lapso deben de tener contratos que digamos en supervisión de carreteras, tienen que tener contratos establecidos ahí se mide la capacidad porque al tener los contratos específicamente en una obra, tienes capacidad porque ya lo has manejado ya tienes experiencia; entonces fácil puedes ejecutar una obra por la experiencia que ya tienes; esa es la capacidad de contratación.

Así mismo con la empresa que se va a formar un consorcio primero evaluamos que no tengan ninguna deuda con la Sunat porque al tener deudas es un problema para nosotros, también buscamos que no se encuentren en Infocor. Todo esto porque como requisitos del perfil de las licitaciones, piden constancia de no adeudo con la Sunat y que no estés en Infocor.

Le comento un caso; durante el 2019 en Moquegua licitamos para una obra sobre tratamiento de residuos sólidos; entonces ahí no nos consorciamos porque alcanzamos la capacidad que se requería en la licitación; por lo que no teníamos la necesidad de consorciarnos porque el perfil requerido en el concurso podía ser cubierto tranquilamente por la empresa por que alcanzaba el monto que pedían en la licitación,

así como la experiencia; entonces entramos y vimos la experiencia de profesional, por ejemplo, te pide un residente de obra, tiene que tener experiencia en supervisiones de residuos sólidos de cinco años, entonces ¿qué pasa?, nosotros buscamos ese profesional que tenga la experiencia en esos cinco años, se evalúa el perfil así como los honorarios; al igual que el demás personal requerido.

Para la decisión de contratación del personal nuevo es respaldado básicamente con el análisis financiero y la alianza estratégica basado en el consorcio solo toman en cuenta el tema de la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad; generalmente realizan consorcios solamente para licitaciones de tipo supervisión o inspección porque cuando es supervisiones te piden bastante experiencia porque la supervisión es un poco delicada.

Lamentablemente todo lo referido con anterioridad no cuenta con un documento formal respaldado en la empresa que establezca los procesos que se tiene por que el gerente tiene sus lineamientos mentalmente y por los años de trabajo, por lo cual el gerente sabe cómo debe de ser el proceso; pero establecido en un documento donde nosotros podamos presentar que tú tienes que seguir estos pasos no lo tenemos manual pero sí el gerente o en este caso conoce cuáles son los procesos que debe seguir de forma empírica básicamente por sus años de experiencia y a veces se ha cuestionado a qué se debe que no se tengan todos estos procedimientos establecidos formalmente en documentos y la respuesta es que es un tema de tiempo, el gerente no tiene tiempo para sentarse a hacerlo y ya como conoce tanto por la experiencia que tiene creo que no lo ha hecho porque siempre ha llevado así su empresa que ya tiene 23 años de creación; entonces nunca ha necesitado esos documentos porque siempre él ha sabido manejar bien su empresa y creo que no le parece importante. Pero yo considero que es importante porque ya tendríamos un manual donde la persona que ingrese a trabajar o personal que entre a trabajar ya tiene plasmado como debe hacer un trámite como debe de trabajar una licitación como debe de ver qué tan bueno es ese consorcio para poder consorciar; cosa que así ella o él lo lea, analice y empiece a proceder. Pero en cambio en ese momento tenemos que explicarles lo que tiene que hacer, muchos de los trabajadores no tenemos esa virtud de hacernos entender en un primer momento; y hay otras personas que no tienen la paciencia de explicar, así como hay otras personas que por la carga de trabajo se está tan saturado que no puedes explicar; pero si habría un documento plasmado creo que sería más fácil y más rápido poder ejecutar y enseñar a la persona que se incorpora. Respondiendo a la pregunta de que, si hemos realizado alianzas durante el año 2019 al 2021, la respuesta es no; en el 2019 nos presentamos a las licitaciones como empresa. La empresa se ha podido presentar sola porque sí alcanzamos al monto que pedían en nuestros contratos; en el 2020 tampoco hicimos consorcio, porque nosotros trabajamos lo del 2019, 2020 y 2021 todo porque en el 2019 agarramos como cinco expedientes: es en el 2019 la empresa empezó a alzar su pique con los contratos, se empezó a contratar bastante teniendo como 8 contratos.

Los consorcios que se formalizaron fueron hasta antes del 2019, entonces como ya la empresa ha generado capacidad de contratación para el 2019, la empresa se presentó sola a las licitaciones; pero las previas alianzas que se realizaron, influyó para que pueda alcanzar su capacidad de contratación por sí mismo; entonces eso ha sido una estrategia que ha seguido desde que ha iniciado, pero en el 2019 ya nosotros podíamos alcanzar la experiencia y capacidad requerida por lo que no fue necesario; en conclusión: no se realizó ninguna tipo de alianza estratégica a modalidad de consorcio o de otro tipo durante 2019 al 2021.

¿Bajo qué criterio la entidad formula y ejecuta sus decisiones de inversión y financiamiento?

Mayormente en la empresa se entiende la inversión desde el punto de vista de los activos no corrientes. Siendo los activos fijos lo primordial para la empresa, porque para presentarnos a licitaciones; la principal condicional es que nuestros activos fijos no tienen que estar depreciados al 100 %, tiene que estar en su vida útil, entonces la empresa siempre cuando tiene liquidez y cuando tiene bastante utilidad invierte en los activos fijos; tenemos que renovar las laptops, plotters, impresoras porque nosotros imprimimos bastante cuando presentamos los informes mensuales, se imprime ocho o nueve archivadores y es bastante la capacidad que se demanda. Entonces al utilizar esas maquinarias, su depreciación, es más, entonces la empresa tiene que renovar constantemente sus activos fijos, especialmente para tener un buen trabajo, de esa forma tendremos más oportunidades de entrar a las licitaciones; porque te piden que los activos fijos estén en su vida útil, no estén depreciados; entonces la empresa siempre va a invertir en lo que son activos fijos porque es algo que te piden dentro de una licitación es decir su prioridad de inversión siempre son la renovación de activos fijos por el tema de cumplir básicamente con las exigencias de que los activos se encuentran dentro de su vida útil y no llegan al 100 % de depreciación. Así mismo también invierte en la actualización constante de los softwares empleados por la empresa.

Como contador brindo ciertas pautas sobre los rubros a los cuales se puede invertir, pero ya eso es decisión del gerente; a veces él no desea invertir en otras cosas más que su empresa no desea salir todavía por otro camino hasta no dejar bien consolidado su empresa; todavía no está bien consolidado necesitamos más experiencia necesitamos más capacidad y tenemos que estar enfocarnos en la empresa. Por otro lado, nosotros cuando tenemos un porcentaje de la utilidad que se ha ganado, entonces muy aparte de los gastos que se ha tenido durante el transcurso de la ejecución o de la supervisión; entonces él gerente me dice déjalo en capital y hay veces que me hace capitalizar las utilidades, porque el capital también es muy importante para las licitaciones porque en los concursos nos ven la capacidad de capital que nosotros tenemos para las licitaciones eso también es muy importante; entonces el gerente capitaliza las utilidades Así mismo también tenemos bastante liquidez y podemos enfrentarnos en una licitación es importante, cuando llegó la pandemia fue algo que también nos ató de manos para poder hacer más obras y solo se tuvo que seguir con las obras obtenidas en el 2019, entonces el Covid-19 nos perjudicó también a nosotros como empresa porque nosotros somos una empresa que trabajamos con obras, supervisiones, expedientes y justo ese rubros fue donde ha parado más respecto a estas decisiones de inversión

Respecto a la capitalización de utilidades, no necesariamente se hace cada año; nosotros como en el 2019 tuvimos una pérdida generado por un expediente muy fuerte debido a que con la empresa que se había realizado el contrato no se pudo compatibilizar, se decidió cancelar el contrato y eso ha generado muchas pérdidas; pero se produjo un efecto completamente negativo puesto que en esas fechas teníamos al lado importantes contratos y no fue mucho la pérdida; durante el 2019 se iba a capitalizar las utilidades que se obtuvieran pero por la difícil situación que se presentó, decidimos recuperarnos dos años más o tres años más bien para poder hacer una sola capitalización; pero también se presentó la pandemia del Covid-19 por lo que no se tuvo la misma rotación de ventas como años anteriores; entonces la capitalización de las utilidades se debió de desarrollar supuestamente en el 2019, y ante la pandemia hemos visto necesario realizar la capitalización posiblemente a finales del ejercicio 2022 o todavía 2023.

Puedo decir que a partir del 2019 no se tomó ninguna decisión a nivel estratégico relevante e importante porque ante la coyuntura e incertidumbre se decidió continuar con el trabajo y evocarnos solamente a las condiciones en el cumplimiento de las obras en cursos, con la diferencia solo de que el trabajo variaría por el aforo y modalidad de trabajo remoto por lo que fue todo durante los años 2019 al 2021.

2. ¿Las decisiones que se adoptan en la ejecución de proyectos, se basan en la información obtenida mediante el análisis financiero? ¿Cuál es el proceso de seguimiento y monitoreo realizado? Describa.

Nosotros somos una empresa que se dedica a la ejecución de obras, supervisiones de obra y ejecución de proyectos elaboración de proyectos técnicos, que son tres rubros no ejecución de obras no ejecutamos obras supervisamos obras y también hacemos expedientes técnicos; entonces ¿cómo se realiza el trabajo?, es bien cierto que nosotros nos presentamos a la licitaciones vemos la experiencia laboral de cada profesional por lo que el gerente toma un personal que es cabeza por cada proyecto, por ejemplo para la ejecución de obra hay un residente de obra, que se encarga de toda la obra de ver todo el manejo es como el gerente de esa obra; el jefe de supervisor es el jefe en trabajos y obras de supervisión y de los expedientes técnicos se toma de cabeza a un arquitectos que elaboran que elaboran los expedientes técnicos. Entonces por cada proyecto que tiene la empresa tiene un personal que se hace cargo de todo eso; es el personal donde evalúa cómo están los profesionales y están cumpliendo con lo establecido porque por cada a cada profesional se le elabora un contrato de locación de servicios donde se especifica: los parámetros; cómo va a

ser su trabajo; qué tiempos, y otros de relevancia. Entonces es en este punto que es responsabilidad del jefe de cada proyecto evaluar cómo está trabajando su personal, los tiempos que se utilizan y como va en los cumplimientos de plazos; por lo que siempre el jefe de proyecto está evaluando y posteriormente informa cómo va el avance al gerente. El gerente ya toma decisiones cuando son problemas muy graves; va y toma la decisión junto con el jefe de cada proyecto; pero si el gerente o jefe de proyecto puede solucionar; entonces lo soluciona por si solo, pero siempre teniendo previa conversación con el gerente; cada semana, quincenal o mensual dependiendo de la de los proyectos

se reúnen y el jefe de proyecto le explica al gerente cómo está yendo el proyecto; que deficiencias han tenido; como han sido los avances y verifican si se está cumpliendo con el tiempo del cronograma establecido; si los profesionales están acordes a lo que se estableció y que no haya ningún problema técnico u operativo; con las municipalidades no hay ningún problema y otros más. Entonces si es muy necesario el gerente viaja al proyecto, pero si no; ahí se queda; siempre el gerente está enlazado con las cabezas de cada proyecto.

Para asignar a un jefe de proyecto nos tenemos que regir al término de referencia que nosotros hemos presentado a la empresa con la que haremos el contrato; entonces en los términos de referencia señalamos quién es el jefe de proyecto que se encarga de todo; cuando es nuestra especialidad, ya tenemos al jefe quien va a encargarse, porque cumple con todos los requisitos, pero cuando no tenemos, analizamos bien cómo lo va a realizar, si está en las posibilidades de llevar ese cargo se analiza sobre el personal escogido nuevo ; pero el gerente mayormente pone a personal de su confianza y así se asegura de que se desarrolle un mejor trabajo porque ya lo conoce y ha trabajado en proyectos anteriores; esto es importante porque cuando hay problemas quien afronta la responsabilidad es el gerente y no la persona o profesional asignado como jefe de

proyecto. Entonces el gerente general siempre trata de tomar personal de su confianza, para que sean sus jefes de proyectos y aquí en planta nosotros tenemos a jefes ósea personal de confianza; mayormente son los socios quienes trabajan como jefes de proyectos. El gerente en el caso que se contrata a un nuevo personal para supervisión y monitoreo u otro que amerite cargos como jefe de proyecto, procura realizar acciones de control más fuertes para él que para los otros que ya llevan tiempo y tiene confianza en el trabajo.

¿Cuál es el proceso de seguimiento y monitoreo realizado?

Ahora bien, para el control como dije anteriormente no contamos con ningún manual, por lo que los jefes de proyecto siempre se rigen a la experiencia que ellos tienen en manejo de personal; en cómo debería ir a una obra de acuerdo a su experiencia que ellos tienen; hacen pequeños programitas de Excel o algunos programas que les facilite ver si están en los tiempos establecidos, y son estos cronogramas personales con las que ellos se rigen, cada uno lo elabora como mejor les parezca y así trabajan. Pero no tenemos un manual establecido donde diga que se tiene que hacer de esta forma o de otra por lo que ellos siempre trabajan de acuerdo a la experiencia que tienen.

Respecto a las consideraciones de los estados financieros, siempre el gerente conjuntamente con su jefe de proyectos verifica la disponibilidad de liquidez acompañados de sus respectivos ratios financieros. Porque en un primer momento nosotros asumimos el pago de los profesionales para poder hacer la obra; entonces nosotros tenemos que ver la liquidez y si es la adecuada.

La liquidez permite poder implementar la primera parte de la ejecución de proyectos; porque siempre en los inicios la empresa va a tener que invertir por lo que vemos la liquidez y disponibilidad de activos también para trabajar; se ve que los activos estén en óptimas condiciones para poder hacer frente a estos proyectos; por tanto, estos son los puntos que más ve el gerente y el jefe de proyecto en consideración de los estados y análisis financieros.

Cuando es ejecución de obra siempre vemos o analizamos que nuestros proveedores estén pagados de manera puntual; se cuente con todos los lineamientos requeridos según ley como el SCTR y su pago puntual, así como la disponibilidad de recursos para abastecer a tiempo los EPPs, porque cuando se termina una obra se presentan liquidaciones de obra y se adjuntan informes respecto a los periodos de pago; que estén al día; que los insumos estén cuando se requiera y todo eso lo realizó yo como contador; cada fin de mes cada fin de mes sale la valorización; sale el pago y se le mandan al gerente, detallando cuando se les pagan al personal; cuanto se deben a los proveedores y se empieza a hacer las transferencias o los pagos. Ósea, sí hay un tema de decisión se toma en cuenta rubros de los estados financieros; mediante los reportes mensuales; que constituyen pequeños y concisos reportes mensuales porque todavía no es el cierre de ejercicio; pero si un pequeño resumen donde dice por tal obra se ha adquirido tanto de la valorización y hay tanto en caja para nuestros compromisos; entonces empezamos a pagar a todos no empezamos a pagar a todos.

Con este reporte nosotros vemos qué es lo que nos está faltando para poder llevar mejor cualquier obra; para poder apresurar para y terminar en menos tiempo porque eso les favorece; ya que cuando la empresa termine en menos tiempo, hay una utilidad mucho mayor; por lo que invertimos en lo que nos haga falta para que nos ayude a optimizar los tiempos y podamos terminar más antes y así podemos dar incluso algunos bonos a las personas. Esa utilidad que tenemos para poder dar como un incentivo a los

trabajadores permite que sigan poniendo el 100 % de su empeño. Es preciso remarcar que siempre el gerente y el jefe de proyecto son los encargados principales de tomar cualquier tipo de decisión, como en este caso de otorgamiento de incentivos.

Pero no siempre nos va bien en los proyectos; nosotros en el 2019 hemos tenido un nivel muy alto en los contratos de trabajo; pero específicamente en Moquegua, agarramos dos proyectos; uno que fue la supervisión de una obra de residuos sólidos y otro que fue el expediente técnico de la Universidad de Moquegua; es decir eran dos trabajos en uno. Como bien dije que para empezar un proyecto siempre la empresa tiene que asumir todos los gastos en el primer momento; el problema fue que en ese entonces al momento de ejecutar esa obra no se tuvo compatibilidad con la universidad; el principal problema fue con las personas del área administrativa de la universidad; Hay ocasiones que las personas que trabajan por muchos años no están actualizadas a los nuevos

Sistemas; entonces no les pareció correcto o no les pareció bien el proyecto que estábamos haciendo y ya habido una serie de problemas donde el gerente no quiso quedarse más ahí y decidieron dejarlo y solo quedarse en la primera etapa que es la realización del expediente técnico; se rescindió el contrato. Nosotros habíamos invertido fuerte cantidad en esa obra que nos generó la pérdida en los estados financieros en el 2019, porque siempre para ser expedientes técnicos tienes que agarrar buenos profesionales, capacitarlos; y eso cuesta; así mismo para que empiecen a trabajar siempre se les da un adelanto; entonces cuando se rompió el contrato se pagó penalidades a los profesionales, por lo que se generó la pérdida; es por eso que en el 2019 donde estábamos muy bien, tuvimos pérdidas; y si no hemos tenido más pérdidas fue porque hemos tenido respaldo de otros proyectos, incluso por así decirlo se recicló algunos profesionales del proyecto fallido para los otros proyectos.

Podría decirse que el problema vino de la universidad de Moquegua y no de nosotros; lamentablemente en este negocio se tiene que enfrentar con muchas personas a veces son tratables, intratables, tercios; son personas que no les puedes llevar la contraria, si es blanco no les puede decir que no puede ser negro y básicamente empezaron a poner trabas administrativas y no ayudaban a dar solución.

Si una de las partes no da la ayuda suficiente para que el proyecto u obra concluya correctamente, no va a seguir por más que pongas buenos profesionales en el proyecto no se puede avanzar si no es participación de ambas partes. Y tanto fue la evidente molestia de la Universidad de trabajar con nosotros que ni OSCE nos penalizó porque se evidenció que el problema fue la universidad. La universidad no nos facilitaba los planos, documentación, ni ningún tipo de herramienta; por lo que pudimos notar esto fue debido a que la universidad quería que otra empresa fuera el ganador; y aun a pesar de haber ganado nosotros limpiamente, ellos no lo aceptaron y por eso hicieron lo posible por dificultar el trabajo.

Respecto a los otros proyectos que ganamos en el 2019 empezamos con un expediente técnico en Huánuco; en Cusco ganamos un expediente técnico de Egensa; teníamos una ejecución de obra con la Sunat- Aduanas, teníamos una supervisión de obra con la municipalidad de Moquegua y también aquí en Cusco tuvimos una obra con las aldeas infantiles; en el 2019 obtuvimos todos esos contratos que eran por dos años y medio y por la pandemia se extendió todavía hasta el 2021, incluso todavía seguimos con algunos proyectos hasta esta fecha porque hubo un corte en el 2020 donde dejamos nosotros de trabajar hacia el mes de marzo - agosto se dejó de trabajar y se tuvo que hacer reprogramaciones de todas las actividades porque dejamos de laborar por la pandemia; entonces tuvimos que reprogramar todos los contratos que teníamos porque ya no íbamos a acabar en el tiempo que establece; entonces se hizo adendas para

reprogramar las actividades que teníamos por cada proyecto. Entonces nosotros desde 2019 seguimos con los proyectos hasta hoy día incluso 2022 algunos que ya estamos liquidando, pero seguimos con los mismos proyectos porque no hemos podido tener más proyectos por el mismo hecho de la pandemia que tuvimos que enfrentarnos; no hemos podido tener más proyectos porque los profesionales no querían entrar a ningún proyecto por el miedo por el temor del contagio y tampoco las entidades no lanzaban proyectos, porque estaba incierto todas las cosas entonces por eso es que desde el 2019 hasta la fecha seguimos con dos proyectos que recién se están liquidando porque incluso; más que todo en las obras; hemos tenido que hacer adendas, adendas, porque no se podía trabajar, no había mano de obra por el miedo del contagio; entonces eso ha hecho que se retrase los trabajos; entonces hemos tenido que hacer reprogramación con todos los trabajos que teníamos; no muchos los expedientes técnicos porque eso es solamente trabajo con software, los arquitectos hacen sus bosquejos y casi en eso no era necesario la presencialidad; pero supervisión que es en obra sí se necesitaba personal en campo y ejecuciones de obra que también necesitaban personal en las obras, no se pudo concluir en función a los cronogramas establecidos.

Para la ejecución de estas obras cuando se reanudó la inmovilización social se volvió a campo; pero con la diferencia de que se debía trabajar bajo los protocolos de Bioseguridad establecidos; de todas formas, el trabajo no es igual, no te vas a desenvolver como debes, con todo eso que ya no podían entrar a las Zanjias, ya no podían estar en contacto y era un poco más difícil; entonces se tuvo que reducir personal el avance no era igual que en el 2019, muchas personas incluso querían renunciar porque no querían contagiarse; entonces tuvieron que hacer un protocolo y todo para poder avanzar.

Respecto a lo económico, en el 2019 nosotros estábamos con una elevación muy alta de liquidez, porque siempre nos pagaban en los tiempos; siempre pagaban las valorizaciones y teníamos liquidez. Justo para el 2020 nosotros culminamos una parte de una orden de la Sunat, hicimos una orden grande de 300.000, justo terminamos antes que entre la pandemia y nosotros teníamos liquidez; entonces tuvimos que pagar al personal que se quedó en ese entonces, principalmente bajo la modalidad de trabajo remoto; así mismo para volver a la presencialidad realizamos el diseño e implementación del plan de vigilancia con los protocolos previamente aprobados por el MINSA y todo ello demandó un gasto extra, pero salió una ley donde esos gastos tenían que ser reconocidos; presentamos informes a las municipalidades mayormente a obra, supervisión y la municipalidad reconoció esos gastos y nos devolvió. Siendo este hecho lo particular sobre el tema económico, más allá de ello no se tuvo particularidades en los periodos posteriores. Cabe mencionar que el único evento desfavorable fue el contrato rescindido con la universidad de Moquegua en el 2019 y la obra con mejores resultados fue con la Sunat, antes ya explicado.

3. Sobre las decisiones tácticas, ¿Qué políticas ha implementado la empresa, en función al análisis financiero?

Lo primero que se toma en cuenta siempre va a ser la liquidez ver si tenemos liquidez para poder afrontar esto; entonces el jefe de proyecto cuando hacemos una obra le dice al gerente que todos los insumos que está proyectado para la primera etapa esté en buenas condiciones para poder tener un buen avance de un buen avance de obra, que haya liquidez para poder comprar material, para poder avanzar la obra que tenemos; se debe tener un almacén bien establecido para poder descargar nuestro material y debe haber una persona capacitada para poder controlar lo que es almacén, todos los

suministros que hay en almacén, cuando entra, cuánto sale, que es lo primero que va a salir, qué es lo primero que va a entrar, cuántas bolsas van a salir para este tramo de la primera ejecución, de la segunda ejecución que se necesita; y también el del almacén tiene que darnos los reportes qué es lo que va a necesitar para seguir con la obra, qué materiales necesita y posteriormente con contabilidad si se tiene liquidez para hacer frente a esos pedidos que requieren; entonces si es que hay liquidez se compra al contado; pero si no; tenemos proveedores que siempre trabajan con nosotros que nos dan facilidad de productos a un cierto tiempo de días para poder pagarles dependiendo cuánto se es la el margen de endeudamiento.

El personal de almacén debe estar en permanente comunicación con el jefe o residente de obra para decir que se tiene que comprar, para que no se paralice la obra y tengo un avance productivo y así llegar a la meta, al cronograma establecido.

El residente de obra o jefe de proyecto es quien toma las decisiones a nivel táctico; pero siempre reportando o consultando con el gerente; el gerente siempre coordina con contabilidad para consultar la disponibilidad de efectivo y evaluar los niveles de liquidez necesario para hacer frente a los pedidos de los jefes de proyecto o residentes de obra.

Lamentablemente cualquier decisión se toma conforme a como se presentan las situaciones siendo en el 2019 la decisión mayormente representativa de rescindir el contrato con la Universidad de Moquegua; durante el 2020 se tomaron decisiones de cómo trabajar en función a los lineamientos establecidos por la normativa peruana ante la pandemia del Covid-19 por lo que solo nos limitamos a ejecutarlas; en el 2021 ya que soltó más y se pudo trabajar de mejor manera porque ya se podía controlar más lo que era la pandemia

Respecto a las decisiones en base a la información financiera; en algunos momentos sí toma en cuenta el gerente la opinión de los residentes de obra; se limita mucho a opinar, aconsejar, pero finalmente el gerente es el que toma la decisión final.

Respecto a los inventarios; los residente o jefes de obras o proyectos siempre buscan y piden que los materiales estén disponibles; estén en el tiempo establecido poder trabajar; porque si en caso no esté los materiales ahí; puestos en obra como ellos dicen; los entonces no tienen con qué trabajar y ya ahí pierden mano de obra, se generan tiempos muertos que ya no se puede recuperar lo que genera gastos.

Así mismo, con las maquinas se busca que estén en la hora solicitada; las maquinarias son alquiladas, y nos cobran por hora del día; entonces qué tenemos que hacer es tratar de explotar el tiempo que tenemos con la máquina; para que sea más rentable para nosotros.

Respecto a la calidad de inventarios o suministros; nosotros como trabajamos con contratos con el estado ellos tienen políticas; y establecen normas que tú tienes que aplicarlas. Te piden ciertas características en la calidad de los insumos usados; por ejemplo, para seguir en una obra te piden que el cemento tiene que tener tanto de resistencia; entonces tenemos que hacer sacar briquetas y llevarlo al laboratorio y que tenga esa resistencia que piden. Sobre el expediente para hacer una obra, tienes que leerlo y seguir indicaciones de cuanto de resistencia tiene que tener el cemento, digamos una Vereda te limitan la profundidad, así como las zanjas y otros más. Entonces nosotros tenemos que tener eso incluso tenemos que tomar fotos, todas esas fotos van con el informe con la valorización que nosotros presentamos siempre tenemos que tener revisiones técnicas,

Durante el 2019 por la obra que más nos perjudicó se tomó la decisión de rescindir el contrato y como aun estábamos en una etapa temprana y solo se culminó la elaboración del expediente técnico; perdimos el dinero abonado a los profesionales previamente

contratados con anterioridad para la siguiente etapa; felizmente al adoptar la decisión previa de no adquirir aun los suministros para esta nueva etapa y solo mantener la liquidez para este desembolso futuro, no vimos perdidas por los insumos puesto que no lo compramos. Pero algunas compras como materiales y útiles de escritorio se utilizaron para otros proyectos sin generar más perdidas.

En el año 2020, nosotros reiniciamos en el mes de agosto con la supervisión de una obra; y solo se decidió no comprar suministros en grandes cantidades, porque ya no iba a estar todo el personal en planta; solamente reducir un poco la compra porque ya iban a trabajar solamente profesionales de especialidad nomás ya no iba a haber mucho personal en planta; entonces hemos tratado de optimizar las compras de los materiales o más que todo materiales de escritorio porque solamente se quedaron laborando las cabezas.

Para hacer las obras si empezamos ya en el mes de septiembre ya donde se podía movilizar un poco y se podía hacer la compra para que entre almacén y que puedan descargar tenían que todo el personal tenía que pasar por la prueba Covid-19 con todas las medidas de seguridad.

En el 2021, ya podía entrar un poco más de personal a la obra y se ha podido avanzar más;

siempre en las obras hay un ingeniero de seguridad siempre está mirando que todo vaya bien que estén con sus implementos que estén con las normas que se establecen; por tanto

en el 2020 fue un poquito áspero por así decirlo; pues en el trabajo aún se trabajaba con reducción de materiales, tiempo, así como recurso humano. En el 2021 ya se suelta un poco y se hace más accesible el trabajo. Así mismo en el 2021 se decidió incrementar un poquitito más la capacidad porque ya había más personal, ya compramos más cosas, ya se implementaban mejor el almacén porque ya teníamos personal para el avance; entonces ya se implementaban más cosas o sea así como se implementaba personal nos implementamos a esa proporción. Siempre tomando en cuenta los plazos y cronogramas de ejecución para evitar cualquier tipo de incumplimiento.

En el 2019 al 2021, nosotros siempre contamos con maquinarias grandes pero alquiladas y nunca se tuvo ningún problema; pero en el 2020, por la paralización tuvimos que hacer que los equipos y enseres de la empresa puedan llevarse los proyectistas a sus casas para que hagan el trabajo remoto; puesto que por ejemplo en las laptops se encuentran los softwares.

En el 2021 ya se hizo los trabajos normales casi a un 70 % normal; pero siempre para que entre una maquinaria a obra se tenía que tener todos los requisitos para ingresar; contar con SCTR, seguro el que maneja, que haya pasado la prueba Covid en síntesis que cumpla con los protocolos de bioseguridad.

Respecto a las políticas de cobranza; en el 2019 nosotros no tuvimos ningún problema con lo que era la cobranza porque nosotros trabajamos con valorizaciones que se presenta a la municipalidad y en 05 días nos deben de pagar conforme las valorizaciones previamente aprobadas. Pero siempre se ha trabajado bajo un esquema de asegurar una pequeña caja para imprevistos en caso se retrasen los pagos; todo lo explicado es por contratos con el sector público. Para el sector privado es diferente, los pagos son casi de inmediato; porque con la entidad privada se trabaja mejor, la parte administrativa es mejor; para mí particularmente que una entidad pública; la pública es mucho más burocrática en cambio de la entidad privada. Trabajar con entidades privadas y públicas a la vez ha sido un papel muy importante para nosotros por qué las entidades privadas son las personas jurídicas que más rápido te pagan; en cambio en las públicas demoran un poco; por esta razón que teníamos liquidez por trabajar con empresas privadas. En

el 2019 no tuvimos ningún problema con las cobranzas; pero en el 2020 si, como hacíamos adicionales a la obra la entidad con la que se contrató no aprobaba, que no debe ser así; es por eso que incluso yo en el 2020 tenía mucho lo que era notas de créditos, mucho he tenido que anular facturas porque la entidad no quería reconocer muchos casos adicionales que nosotros.

Sin embargo, en los estados financieros presentados del 2019 se muestra un saldo significativo de cuentas por cobrar, pero eso se debió a un contrato con una municipalidad de Moquegua, que las valorizaciones se presentaron entre noviembre y diciembre 2019 pero que recién en enero del 2020 se iba a pagar la cuota; fue decisión del Gerente, bajo acuerdo con la municipalidad.

Y el saldo de aproximadamente 16000 soles, es una factura pendiente de una obra del 2018, por un adicional del expediente técnico que no nos quisieron reconocer; justo viaje hace una semana a presentar documentos y que felizmente se aprobó a mi favor; la dificultad fue que esta municipalidad se encontraba en un lugar remoto que se vio necesario acudir en persona todavía en el 2022 a la municipalidad de Palpacachi en Apurímac.

4. ¿Considera importante que la información financiera sea elaborada en base a las normas internacionales de contabilidad? ¿Qué normas fueron aplicadas?

Sí debería tomarse en cuenta las normas, para poder elaborar los estados financieros; porque es muy importante ya que de esa manera podemos analizar mejor cada cuenta, porque también de esa manera nos permite ver con mayor énfasis lo que está pasando en la empresa. Entonces la información financiera es muy útil porque básicamente el propósito de estas normas internacionales de contabilidad son de aplicación en todo el mundo; es decir que si tú te vas de aquí de Perú a otro país más o menos entiendes el criterio que se debe de tomar para valorar algo, para reconocer algo, cómo tratarlo, es universal ese es el propósito de las normas internacionales que todos hablen el mismo lenguaje; por así decirlo y así mismo la información que se presenta sea veraz, precisa, que sea tal como está sucediendo en la empresa; si tú tergiversas alguna operación o alguna cuenta, se nota, y haces que tomen malas decisiones.

¿Qué normas fueron aplicadas?

Bueno la única norma que aplicó en estos momentos sería lo que es la presentación de estados financieros como, se debe de presentar los estados financieros, el esquema de cómo se debe de presentar y lo que es la NIF 16 que es propiedad planta y equipo para la depreciación de los activos. Esas serían las únicas que nosotros precisamos, aunque no tengamos máquinas si enfocamos la depreciación para los equipos, muebles y enseres; primero empleo de acuerdo a lo que la Sunat te da; pero si el activo que yo estoy utilizando para un determinado proyecto se está este trabajando más de lo debido le hago un poco más la depreciación porque se está trabajando mucho más de lo que se debería de trabajar. Entonces le pongo más énfasis; por ejemplo, cuando nosotros hacemos proyectos nosotros utilizamos bastante lo que es el plotter, porque ploteamos bastantes planos y las computadoras y los softwares por ejemplo no le puedo depreciar el 10 %, entonces lo deprecio a 15 % dependiendo cómo ha sido su trabajo. Tengo que ver como depreciarlas, en qué fecha lo he comprado y desde cuando he empezado a trabajar, tengo que analizar la depreciación de acuerdo al trabajo se ha estado empleando.

A la fecha la Sunat siempre nos hace fiscalizaciones cada año, y hasta el momento no hemos tenido ningún problema dentro del proceso, pero soy consciente que en la empresa no se aplica como debe de ser las normas internacionales de contabilidad; por ejemplo, no vemos nada de adiciones, deducciones temporales sobre depreciación; ya que siempre estamos renovando los activos fijos y no le damos la debida importancia; así mismo no aplicamos correctamente la NIC 2; soy consciente de ello. Más me rijo por cumplir con la normativa contable. Pero si soy minucioso en presentar los estados financieros con ciertas notas detallando las partidas y ratios al gerente. Así mismo, respecto al área contable durante el 2019 al 2021 no hemos tenido ningún inconveniente y particularidad diferente a las normales.

5. ¿La empresa ha adoptado decisiones relacionados a los procesos de gestión del talento humano (Reclutamiento, desempeño, retroalimentación, etc.)? Describa.

En la parte de reclutamiento, como bien sabemos nosotros tenemos un personal que es permanente que esté en planilla que somos 10 personas permanentes, que hacemos frente a todos los proyectos mayormente; son los que son gerentes jefes de proyectos entonces para nosotros el reclutamiento es variable porque nosotros siempre tenemos que estar permanentemente reclutando personal Porque nosotros trabajamos con empresas privadas y tenemos que entrar a las licitaciones y para entrar a las licitaciones nosotros tenemos un ítem donde dice cual es la experiencia laboral que se requiere; y nosotros nos tenemos que basar a ese esquema que nos pide sobre el personal. En conjunto del residente o jefe de proyecto hacemos un análisis si el personal que se presentó cuneta con la experiencia requerida por los perfiles; después les hacen una pequeña entrevista para ver si conocen el tema, si domina todo para que puedan entrar a la licitación porque tiene que ir profesionales competentes para que no tengamos problemas en el proyecto y en el transcurso de los proyectos en las cuales estamos presentándonos; entonces siempre el gerente revisa las entrevistas, les pregunta algunas cosas técnicas que ellos deben de saber. Con ello posteriormente seleccionan al personal y empieza a armar la experiencia laboral de cada profesional.

Cuando nosotros llegamos a ganar una licitación y ya estamos en el proceso de ejecución del proyecto; los profesionales reciben charlas, diaria sobre seguridad; como que se hará y que prevenciones se deben de tener cada mañana a todos los trabajadores; tanto en obra como supervisión.

El gerente siempre da incentivos donde dice: “si nosotros terminamos en menos plazo lo que está proyectado, tienen un incentivo”. Para dicho incentivo se toma en cuenta nuestra meta y si nos han pagado de acuerdo a la meta que nos han dado; entonces ven si realmente se ha generado una utilidad más de lo que esperábamos ahí se les da los incentivos viendo y analizando la utilidad que en ese momento se ha obtenido por el cumplimiento de ventas. Nosotros creemos que el personal es la prioridad porque sin mano de obra nosotros no podemos avanzar; por lo que priorizamos a nuestro personal dándoles incentivos; tenerlos con sus sueldos pagados; brindándoles almuerzos y cualquier facilidad para tenerlos cómodos; procuramos que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos para dar su 100 %. Lamentablemente no se tiene un manual oficial escrito respecto a cómo hacer el proceso de reclutamiento, la evaluación del desempeño del personal y la retroalimentación que se le debe dar al personal.

Considero que es importante tener estos lineamientos establecidos formalmente; porque para mí es más fácil si es que habría unos lineamientos clausulas específicas porque así

te facilita el trabajo; ya no estás enseñando cómo hacer, sino que tendrías un manual adecuado para hacer ello.

En el 2019, nosotros hemos seguido elaborado normal y haciendo lo que normalmente se hace; pero para el 2020 donde se produjo la pandemia, nosotros tuvimos que analizar cómo vamos a hacernos frente a todo esto; entonces tuvimos como asegurarnos con liquidez, porque teníamos proyectos en camino; entonces estuvimos que cubrir los sueldos del personal obviamente que nosotros como ya era un trabajo remoto ya no se hacía trabajo en campo hemos reducido un poco las remuneraciones previo acuerdo con cada profesional; ellos también entendieron el problema porque todos sabemos la magnitud de la dificultad.

En esa época de crisis ha sido más que todo el diálogo; llegar a un buen acuerdo que ellos se sientan satisfechos, y nosotros también para que podamos trabajar en un buen esquema de armonía; porque si ellos no van a estar de acuerdo no van a querer trabajar, había reuniones, entrábamos a las capacitaciones todo era computadora y era un poco fastidioso algo que no está muy acostumbrado; entonces se llegó a conversar y a quedar un buen acuerdo y explicar porque motivo vamos a reducir y ellos aceptaron; hubo un acuerdo interno entre el gerente y cada trabajador.

6. Sobre las decisiones operativas, ¿Qué políticas de control, adquisición y almacenaje a adoptado la empresa? ¿Cómo se gestiona la cartera de clientes en la empresa (Línea de crédito, plazos de pago, formas de recuperación, penalidades)?

Nosotros nos regimos por los lineamientos que establece el gerente; porque nosotros no tenemos ningún manual donde nos indique como trabajar. Entonces siempre se controla que todos los trabajadores estén en obra puntuales, que todos participen en las charlas de inducción diaria, con sus EPPs y de acuerdo a ello se presentan informes donde se manifiestan los trabajos diarios, para no generar retrasos; eso sucede todos los días en obra.

En el área contable; mi trabajo diariamente es ver que todo el personal esté en obra para consignar el tareo y ver si todos están; también se ve cuánto va a ser nuestro reporte de pago en ese día; sigo con el cronograma de cuanto se va a desembolsar en el mes y si va a

alcanzar para desembolsar en el pago de mano de obra; yo siempre estoy ahí preguntando: “ingeniero que hubo hoy día, ingresó normal el material, los tareos como van, cuanto se gastó” así diariamente.

Siempre estoy al tanto de la liquidez, si hay plata en caja, ya que yo tengo esa información; a veces se presenta esporádicamente un buen avance y se utilizó los suministros por lo que es urgente atender ello, con la adquisición; y si no tengo en caja puedo comprometer los avances obtenidos. Entonces yo veo la liquidez, si hay caja en ese momento para poder abastecer ese requerimiento y si no hay busco la manera de poder darle prioridad porque es algo que lo tenemos y si no aprovechamos perdemos la pequeña utilidad que podemos tener de ese momento; entonces trato de ver a un proveedor y decirle por favor necesito tanto y ya ni bien me paguen te lo doy; saben que cada cinco o seis días se demora en pagar y entonces trato de hablar con los proveedores para que me puedan facilitar unos días de pago. Y si hay liquidez hago el requerimiento de inmediato, coordino con gerencia y se envía para adquisición.

7. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas? Tome en cuenta los factores externos e interno.

Obviamente que en el año 2019 fue nuestro año más productivo podría decirles yo desde el tiempo que yo voy laborando en esta empresa porque es el año donde nosotros vimos la mayor parte de proyectos; las mayores partes de licitaciones; hemos tenido un buen incremento de contratos con el estado en lo que es entidades privadas y entidades públicas; todo iba bien, teníamos buenos ingresos, todo estaba de acuerdo al contrato que se hacía en las municipalidades, se entregaba todo correctamente, estaba bien; hasta que bueno por términos de la pandemia en el 2020 y nosotros dejamos de trabajar en el 2020 desde marzo hacia el mes de agosto, se paralizó por el tema de la pandemia del Covid-19, entonces nosotros hemos tenido que resguardar nuestra salud integral de todos nuestros profesionales; y ya al momento de regresar estén en óptimas condiciones para poder trabajar; entonces tuvimos que tener todas las soluciones sanitarias para poder regresar a trabajar, es por eso que las ventas, también en el 2020 bajaron y para el 2021 peor porque ya no queríamos presentarnos a muchas licitaciones por cuidar integridad de nuestro personal porque era un poquito delicado ingresar a trabajar. Sabemos que para licitar nos piden profesionales con experiencia y nuestros profesionales que tenemos y buscamos no son personas jóvenes, porque mayormente las personas mayores son las que tienen la experiencia requerida y pues el Covid atacaba más a la población vulnerable donde se encuentran nuestros profesionales. Ya 2021 se retomó ya con mayor fuerza, pero no se presentó a nuevas licitaciones, sino que nos evocamos a terminar las licitaciones, los proyectos o los contratos que teníamos de años atrás desde el año 2018 por ejemplo nuestra prioridad fue entregar el trabajo sin ninguna penalidad para que eso nos sirva de experiencia también para los próximos años y presentarnos a otras licitaciones eso ha sido el motivo de que nuestras ventas hayan ido bajando progresivamente. De esta forma a criterio personal fueron las razones del comportamiento de las ventas de los últimos tres años.

8. ¿Se han solucionado problemas de la empresa tomando en cuenta el análisis financiero? Describa.

Si justamente viendo que nosotros en el 2020 y 2021 hemos tenido un crecimiento de utilidad; yo le sugería al gerente capitalizarlo para que el 2022 tengamos más capacidad de contratación y más capital de trabajo ante la OSCE y nos puedan ampliar la capacidad de contratación; mi objetivo era en el 2022 capitalizar las utilidades para que tengamos mayor capital de trabajo y así puedan ampliarnos el monto de contratación; sin embargo, esto también dio lugar a una decisión adicional del gerente, puesto que vio oportuno esperar el comportamiento de las utilidades del ejercicio 2022 para poder capitalizar recién en el 2023; como tiene un proyecto en camino, que es un proyecto fuerte sobre la construcción de un edificio de 7 pisos con 21 departamentos; está esperando un poco más a que termine el año y así entrar con fuerza el 2023.

Así mismo nuestra prioridad para nosotros son los impuestos; porque si no pagamos los impuestos nos embargan las cuentas; nos pueden cerrar ciertos canales para los préstamos por lo que tratamos siempre de cumplir con los pagos y evitarnos cualquier tipo de malestar. Y eso da fe la calificación que tenemos con SUNAT como Buenos Contribuyentes.

Apéndice 4. Ficha de Observación

Ficha de Observación

Lugar de observación:	
Hora de inicio:	Hora finalizado:
Responsable:	
Objetivo de observación:	

Variable : Toma de decisiones

Acciones a evaluar		Registro de cumplimiento			Observaciones
D1	Decisiones estratégicas	SI	NO	N/A	Observaciones
I1	Alianza estratégica				
1	La empresa cuenta con alianzas estratégicas		X		La empresa no cuenta con alianzas estratégicas de la modalidad de consorcios durante el periodo 2019 -2021 pero si anteriormente obtuvo por lo que se le facilitó nuevas contrataciones ya con mayor capacidad de contratación.
I2	Inversiones y financiamiento				
2	La empresa ha accedido a financiamiento		x		Durante el periodo 2019 al 2021 no se ha tenido ningún préstamo financiero ya que la empresa contaba con liquidez para poder afrontar los proyectos en proceso, pero anteriormente si necesito de financiamiento.
3	La empresa cuenta con planes estratégicos relacionados al financiamiento y la inversión.		x		La empresa no cuenta con planes estratégicos solo trabaja de acuerdo a la experiencia que tiene por los años de servicio.
4	La empresa ha realizado inversiones	x			La empresa realiza las inversiones en las compras de activos fijos que esto nos proporciona realizar adecuadamente nuestras licitaciones.
I3	Gestión de proyectos				
5	La empresa cuenta con planes donde se especifica la elaboración, diseño y ejecución de un proyecto		x		La empresa no cuenta con un plan específico si no se somete a los plazos que establece la licitación que en ese momento está desarrollando.
D2	Decisiones tácticas				
I1	Políticas empresariales				
6	La empresa implementa políticas relacionadas a la liquidez		x		La empresa no cuenta con políticas pero si en los periodos 2019 al 2021 sea podido desarrollar una buena liquidez por la experiencia de trabajo que tiene la empresa.
7	La empresa implementa políticas relacionadas al uso de activos (inventarios, maquinarias)		x		La empresa no cuenta con políticas, pero sí hace que sus activos estén siempre con vida útil para poder trabajar.
8	La empresa implementa políticas relacionadas a las cuentas por cobrar y pagar		x		La empresa no cuenta con políticas, pero trata de que todos los pagos sean en los tiempos establecidos para así no generar las penalidades que eso nos ocasionan un gasto adicional.
9	La empresa implementa políticas relacionadas al financiamiento		x		La empresa no cuenta con ninguna política, para los periodos 2019 al 2021 la empresa no necesito de financiamiento ya que se tenía buen capital de trabajo, que se obtuvo en años anteriores.
10	La empresa ha implementado otras políticas empresariales		x		La empresa no cuenta con políticas empresariales, para los periodos 20190 al

					2021 a empresa no se han implementado ninguna.
I2	Gestión contable				
11	La empresa cuenta con políticas de gestión contable para garantizar la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera		x		La empresa trabaja con software contable donde de esa manera nos podemos ayudar para poder realizar bien el procesamiento de la información financiera y este esté en el tiempo para poder tomar decisiones.
12	La información financiera se reporta a los gerentes o líneas de dirección	x			La información financiera se reporta al gerente general que es la persona que toma las decisiones para cualquier problema que se presenta, los reportes se realizan cada mes.
13	La información financiera es elaborada en cumplimiento de las normas contables y tributarias vigentes		x		Para la elaboración de información financiera se trata de cumplir en lo posible las normas que están vigentes.
14	La información financiera se elabora de acuerdo a un proceso definido y estructurado		x		La información financiera tratamos de elaborar con
15	Se cuenta con alguna herramienta de gestión contable para facilitar la elaboración de la información financiera	x			Si, la empresa cuenta con un software contable para el mejor manejo de la información financiera y tener los resultados en cuanto sea necesario.
I3	Talento Humano				
16	La empresa para contratar al talento humano sigue un proceso de reclutamiento y selección al personal		x		La empresa no cuenta con un proceso específico, si no se basa en las licitaciones que se presentan para realizar el reclutamiento del personal.
17	La empresa para mantener el talento humano apoya con capacitaciones y brinda incentivos	x			La empresa realiza capacitaciones al personal permanentemente y también realiza incentivos para que el personal pueda rendir mejor el trabajo y sea eficiente.
18	La empresa realiza evaluaciones de desempeño	x			Se realiza evaluaciones de desempeño para ver si llegan a la meta establecida de acuerdo a los cronogramas y entrega de informes diarios sobre el avance del proyecto.
D3	Decisiones operativas				
I1	Almacén				
19	Se cuentan con documentos que sustenten el movimiento en almacén de los inventarios	x			Si, se cuenta con un documento en Excel donde se revisa los ingresos y salidas de los materiales para los trabajos del día.
20	Se verifica y controla la calidad de los inventarios ingresados a almacén.	x			Si, se controla los insumos de materiales a almacén porque es algo que está siempre estipulado en las licitaciones, la calidad de materiales que se va utilizar.
21	El almacén cuenta con un espacio adecuado para la ubicación y preservación de los inventarios	x			Si cuenta con espacios adecuados para el buen mantenimiento de materiales que se va ingresar.
I2	Gestión de cartera				
22	La empresa presenta retrasos en la cobranzas	x			Para los años 2019 si se presentó retrasó en los pagos pero en los años 2020 y 2021 ya no se obtuvo por que se trabajó de mejor manera para que no ocurra lo que no pasó en los 2019.
23	La empresa cuenta con políticas de cobranza		x		La empresa no cuenta con políticas de cobranza, porque trabaja con informes para poder realizar los cobros de los proyectos.
I3	Seguimiento y monitoreo de proyectos				

24	La empresa cuenta con un plan de seguimiento y monitoreo		x		No cuenta con un plan, solo trabajamos por la experiencia que tenemos con cronogramas de avance e informes diarios.
I4	Ventas				
25	La empresa implementa metas de ventas para cada ejercicio económico		x		La empresa si implementa metas de ventas porque de esta manera podemos tener más capacidad de contratación.

Apéndice 5. Alianzas Estratégicas

Ítem 01



ANEXO N° 9
PROMESA DE CONSORCIO

NOTARIA VILCA MONTEAGUDO
AV. AVIACION 2468 - 2DO. PISO
TELF: 475-0045 / 475-2235

Señores:
COMITÉ DE SELECCIÓN
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA N° 010-2018-PRONIS – PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO
Presente -

Los suscritos declaramos expresamente que hemos convenido en forma irrevocable, durante el lapso que dure el procedimiento de selección, para presentar una oferta conjunta a la **ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA N° 010-2018-PRONIS – PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO**

Asimismo, en caso de obtener la buena pro, nos comprometemos a formalizar el contrato de consorcio, de conformidad con lo establecido por el artículo 118 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, bajo las siguientes condiciones:

a) Integrantes del consorcio
1. ARCCA S.A.C.
2. FORTALEZA S.R.L.

b) Designamos a Francisco Caveró Romaña N° 23958132, como representante común del consorcio para efectos de participar en todos los actos referidos al procedimiento de selección, suscripción y ejecución del contrato correspondiente con el Programa Nacional de Inversiones en Salud.

Asimismo, declaramos que el representante común del consorcio no se encuentra impedido, inhabilitado ni suspendido para contratar con el Estado.

c) Fijamos nuestro domicilio legal común en Bosovich 149 – Dpto. 302 – San Borja

d) Las obligaciones que corresponden a cada uno de los integrantes del consorcio son las siguientes:

1. OBLIGACIONES DE FORTALEZA S.R.L.	[50%]
- Gestión y desarrollo del servicio de supervisión.	
2. OBLIGACIONES DE ARCCA	[50%]
Gestión y desarrollo del servicio de supervisión.	
TOTAL OBLIGACIONES	100%

Lima 15 de octubre de 2018


Consortado 1
Rubbins Leonidas Cevallos Becerra
Representante Legal
DNI 23800171


Consortado 2
Francisco Caveró Romaña
Apoderado Fortaleza S. R. L.
DNI 23958132









Apéndice 6. Inversión y Financiamiento

Ítem 04

GRUPO TECNOLOGIA SAM S.A.C. GRUPO TECNOLOGIA SAM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA AV. DE LA CULTURA NRO - 916 INT. L-7 CENTRO COMERCIAL AMERICA - CUSCO - CUSCO - WANCHAQ RUC: 20600628772 FACTURA ELECTRONICA F001-763			
ADQUIRIENTE RUC: 20490969684 ACHE MAGNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ACHE MAGNA S.A.C LT. 11 MZ. G URB. TUPAC AMARU - CUSCO FECHA: 28/12/2020 - 15:56:55			
DESCRIPCION	CANT	UM	PRECIO IMPORTE

HP 240 G7 INTERL I7,8GB RAM, 1TB, 2GB VIDEO SN:5CG04291TQ	1	NIU3	4,99.00 3,499.00

GRAVADA	S/		2,965.25
IGV	S/		533.75
TOTAL	S/		3,499.00

SON: TRES MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y NUEVE CON 00/100 SOLES			
Representación impresa del Comprobante de Pago Electrónico Autorizado mediante Resolución de Intendencia N° 094-005-0001933/SUNAT			
			
Emitido desde WWW.RAPIFAC.COM			

INSISTEC E.I.R.L. D & M INFORMATICOS SISTEMAS Y TECNOLOGIA E.I.R.L AV. DE LA CULTURA NRO. 916 (INT G-9, G10 Y G-11 FRENTE A UNSAAC) - WANCHAQ - CUSCO LOCAL: AV. LA CULTURA NRO. 916 (CC AMERICA STAND F21 F22) - CUSCO RUC: 20563991276 FACTURA ELECTRONICA F001-2499			
ADQUIRIENTE RUC: 20490969684 ACHE MAGNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ACHE MAGNA S.A.C LT. 11 MZ. G URB. TUPAC AMARU - SAN SEBASTIAN - CUSCO - CUSCO FECHA: 28/12/2020 - 17:33:16			
DESCRIPCION	CANT	UM	PRECIO IMPORTE

JUEGOS DE TINTA PARA IMPRESORA 664	20	NIU	170.00 3,400.00

MEMORIA RAM 4GB DDR3 12800	1	NIU	99.00 99.00

GRAVADA	S/		2,965.25
IGV	S/		533.75
TOTAL	S/		3,499.00

SON: TRES MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y NUEVE CON 00/100 SOLES			
Representación impresa del Comprobante de Pago Electrónico Autorizado mediante Resolución de Intendencia N° 094-005-0001933/SUNAT			
			

GRUPO TECNOLOGIA SAM S.A.C.
GRUPO TECNOLOGIA SAM SOCIEDAD
ANONIMA CERRADA
AV. DE LA CULTURA NRO - 916 INT.
L-7 CENTRO COMERCIAL AMERICA -
CUSCO - CUSCO - WANCHAQ
RUC: 20600628772
FACTURA ELECTRONICA
F001-762

ADQUIRIENTE

RUC: 20171133301
FORTALEZA S.R.L.
AV. MALECON HUANCARO INT. 103 LT. 7 MZ.
Q URB. HUANCARO GRANDE - SANTIAGO -
CUSCO - CUSCO
FECHA: 28/12/2020 - 15:54:16

DESCRIPCION	CANT	UM	PRECIO	IMPORTE
HP 240 G7 INTERL I7,8GB RAM, 1TB, 2GB VIDEO SN:5CG04289TQ	1	NIU	3,499.00	3,499.00

GRAVADA	S/	2,965.25
IGV	S/	533.75
TOTAL	S/	3,499.00

**SON: TRES MIL CUATROCIENTOS
NOVENTA Y NUEVE CON 00/100 SOLES**

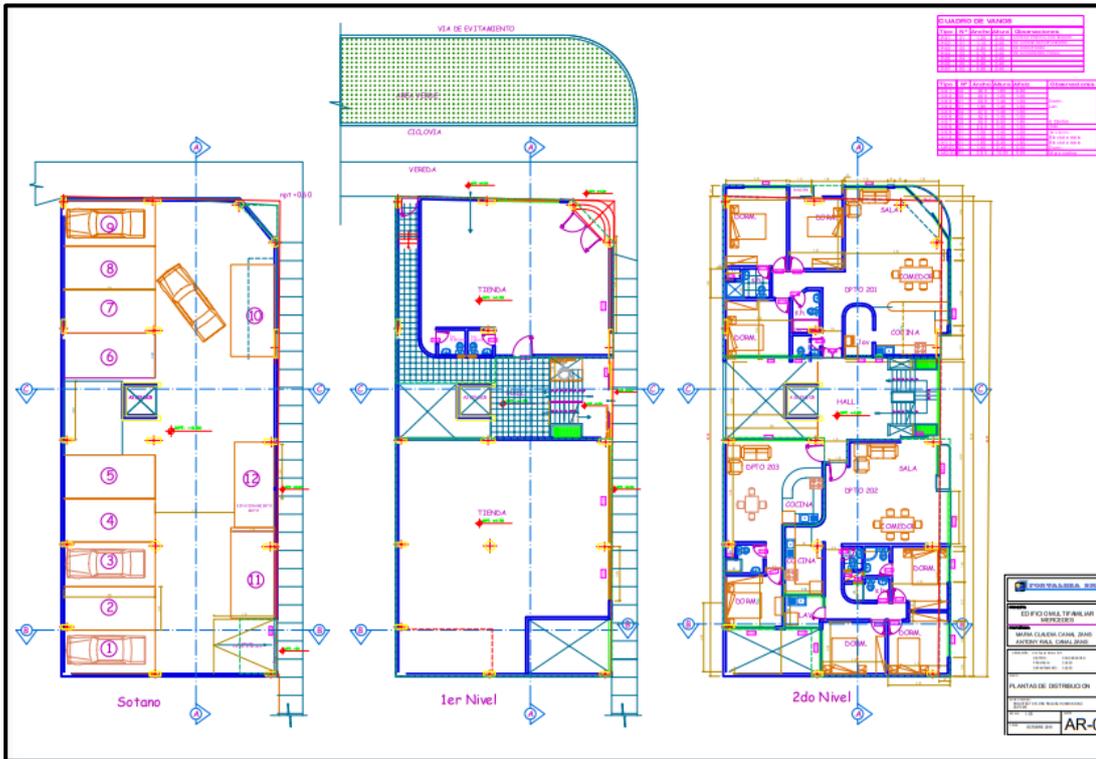
Representación impresa del Comprobante
de Pago Electrónico
Autorizado mediante Resolución de
Intendencia N° 094-005-0001933/SUNAT



Emitido desde WWW.RAPIFAC.COM

Apéndice 7.

Ítem 05



Apéndice 8. Software que utilizan para los proyectos.

The screenshot displays the CYPE 2023 software interface in Spanish. The main window is titled 'CYPE 2023 (Castellano)' and features a top navigation bar with categories: Open BIM, Estructuras, MEP, Gestión, Documentación, and Infraestructura. Below this, there are several icons for different software modules, including 'Plugin Open BIM - Revit', 'CYPECAD', 'Generador de pórticos', 'CYPE 3D', 'CYPE Connect Classic', 'Muros pantalla', 'CYPECAD MEP', 'CYPELEC REBT', 'CYPEPLUMBING Sanitary Systems', 'CYPEPLUMBING Water Systems', 'CYPESOUND CTE', 'CYPETHERM HYGRO', 'CYPETHERM BRIDGES', 'Arquimedes', and 'Arquimedes y control de obra'. A 'Permisos' window is open, showing a list of licenses with columns for 'Clave', 'Aplicación/Módulo', and 'Localización'. The license list includes various modules like 'CYPECAD', 'UNI', 'RET', 'LMA', 'ZAP', 'PAN', 'MUS', 'PPA', 'PMT', 'VMT', 'ENZ', 'PHA', 'VHA', 'PLA', 'LFL', and '7P'. The bottom of the interface shows the 'Arquimedes y control de obra - 2023.a' section with a description: 'Mediciones, Presupuestos, Certificaciones, Pliegos de Condiciones, Libro del Edificio (Incluido Manual de Uso y Mantenimiento) y Control Presupuestario de Obra. Con medición y certificación a partir de ficheros DXF y DWG.' The CYPE logo and 'Software para Arquitectura, Ingeniería y Construcción' are also visible. The system tray at the bottom shows the date as 06/10/2022 and the time as 18:56.

Clave	Aplicación/Módulo	Localización
C-3D	CYPECAD	Licencia Electrónica
UNI	Módulo de forjados unidireccionales	Licencia Electrónica
RET	Módulo de forjados reticulares	Licencia Electrónica
LMA	Módulo de losas macizas	Licencia Electrónica
ZAP	Módulo de zapatas	Licencia Electrónica
PAN	Módulo de pantallas	Licencia Electrónica
MUS	Módulo de muros de edificación	Licencia Electrónica
PPA	Módulo de placas aligeradas	Licencia Electrónica
PMT	Módulo de pilares metálicos	Licencia Electrónica
VMT	Módulo de vigas metálicas	Licencia Electrónica
ENZ	Módulo de encepados	Licencia Electrónica
PHA	Módulo de pilares de hormigón	Licencia Electrónica
VHA	Módulo de vigas de hormigón	Licencia Electrónica
PLA	Módulo de placas de andaje	Licencia Electrónica
LFL	Módulo de losas flotantes	Licencia Electrónica
7P	Módulo de cálculo avanzado de cimentaciones o superficiales	Licencia Electrónica

Apéndice 9. Estructura de Costos de la Oferta Económica

Ítem 06

ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA OFERTA ECONOMICA							
CONCURSO PÚBLICO N° 003-2018-CS-MPMN							
Servicio de consultoría de obra para la SUPERVISION DE OBRA: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE MOQUEGUA. PROVINCIA MARISCAL NIETO - MOQUEGUA.							
		COSTO DIRECTO SUPERVISION					
1	REMUNERACIONES						
1.1	PERSONAL CLAVE (Costos incluyen Beneficios Sociales)	UNIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	CANT	% PART.	MESES	SUBTOTAL (S/.)
1.1.1	JOSE RAUL CANAL ROMAÑA Jefe de Supervisión	Mes	9,950.00	1.00	100%	14.00	139,300.00
1.1.2	RAUL HUAMANI DIAZ Especialista en Estructuras y Mov. de Tierras	Mes	6,500.00	1.00	100%	8.00	52,000.00
1.1.3	MIGUEL ANGEL ZAVALA AYALA Especialista Equipo Mecánico	Mes					20,000.00
1.1.4	JOSÉ LUIS MUGRUZA GAMARRA Especialista Proy. Sensibilización	Mes	6,500.00	1.00	100%	4.00	26,000.00
1.1.5	CRISTIAN CAVERO APARICIO Especialista en Proyectos de Gestión	Mes	6,500.00	1.00	100%	4.00	26,000.00
SUB TOTAL							263,300.00
1.2	PERSONAL DE APOYO	UNIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	CANT	% PART.	MESES	SUBTOTAL (S/.)
1.2.1	Asistente de Supervisión:	Mes	9,950.00	1	100%	14.00	139,300.00
1.2.2	Topógrafo	Mes	3,750.00	5	100%		18,750.00
1.2.3	Ing. Asistente	Mes	3,500.00	1	100%	8.00	28,000.00
1.2.4							
1.2.5	Laboratorista	Mes	3,500.00	1	100%	1.50	5,250.00
1.2.6							
1.2.7							
SUB TOTAL							191,300.00
2	MATERIAL TECNICO						
2.1	MATERIALES DE USO ESPECÍFICO EN LA SUPERVISION	UNIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	CANT	% PART.	MESES	SUBTOTAL PERFIL (S/.)
2.1.1	ÚTILES DE OFICINA (FOLDERS, CD's, OTROS)	Mes	200	1	100%	12	2,400.00
2.1.2	INDUMENTARIA Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD PARA PERSONAL DE CAMPO	Est	250	10	100%	1	2,500.00
SUB TOTAL							4,900.00
3	COMUNICACIONES Y OTROS COSTOS	UNIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	CANT	% PART.	MESES	SUBTOTAL PERFIL (S/.)
3.1	EQUIPOS MOVILES	EQUIPO			100%	12.71	
3.2	ALQUILER DE OFICINAS	MES	1,250.00	1	100%	12.71	15,887.50
3.3	EQUIPOS DE IMPRESIÓN Y COMPUTADORAS	MES	25,765.10	1	2%	12.71	6,549.49
3.4	Movilidad Inc Combustible	mes	2,250.00	1	100%	12.71	28,597.50
SUB TOTAL							51,034.49
COSTO DIRECTO							510,534.49
						GG	3.283%
						UTILIDAD	16,689.37
SUBTOTAL							527,223.86

Página 1

Ítem 12

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
VENTAS ENERO 2021														
2														
3	PLC		CLIENTE		RESPONSABLE	VALORNO APLICADO	ISV(1)	VALORTOTAL	R	VALORTOTAL TECNICO	DEFERACION			
4	200829371	GOBIERNO REGIONAL DE HUANCLO			05.000.00	24.300.00	753.300.00	1.393.00	753.300.00	75.116.00	VALORACION EMPRESAS EN EL 30% DE CONTRATO			
5	20702589	SUMI			55.883.99	6.334.81	41524.07	381.99	41524.07	1.860.99	VALORACION DEDUCIONES 082.085.086.001.011.1.012			
6														
7														
8														
9														
10														
11	CONCEPTO DE GASTOS	PLANILLA	E.I.	ISV	TOTAL									
12														
13	OPERA FISCAL	8.380.00	3.763.10	598.30	3.213.00									
14	OPERA NO FISCAL	5.927.00	2.812.77	708.93	1.611.30									
15	OPERA SOCIAL	4.370.00	2.123.86	565.00	1.433.00									
16	GASTOS SOCIAL	32.523.86	15.883.24	4.880.00	8.356.00									
17	TOTAL	8.380.00	84.636.99	76.270.84	100.07.51									
18														
19	IMPUESTOS	PLANILLA												
20	ISV POR PAGAR	15.383.54			754.30									
21	IMPUESTOS	1.011.50			2.100									
22	RECONOCIMIENTO													
23	TOTAL	17.095.44			676.50									
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
36														
37														
38														
39														
40														
41														
42														
43														
44														
45														
46														
47	IMPUESTOS	PLANILLA												
48	ISV POR PAGAR	PLANILLA												
49	IMPUESTOS	PLANILLA												
50														
51														
52														
53														
54														
55														
56														
57														
58														
59														
60														
61														
62														
63														
64														
65														
66														
67														
68														
69														
70														
71														
72														
73														
74														
75														
76														
77														
78														
79														
80														
81														
82														
83														
84														
85														
86														
87														
88														
89														
90														
91														
92														
93														
94														
95														
96														
97														
98														
99														
100														



raul.canal@consorciofortaleza.pe

Activo



Redactar

Recibidos 246

Destacados

Respuestas

Enviados

Borradores 20

Más

Etiquetas

OT 51 CANILES IA TACNA Recibidos x

Erika salinas -erika.salinas@consorciofortaleza.pe- para mí

Buenas noches Maile le remito el requerimiento OT151

Atte. ERIKA

Un archivo adjunto • Escaneado por Gmail



mariely barrientos -mariely.barrientos@consorciofortaleza.pe- para Raúl

Un archivo adjunto • Escaneado por Gmail



Responder Reenviar



Redactar

- Mail 246
- Rachidos 246
- Destacados
- Postpuestos
- Enviados
- Borradores 20
- Mas
- Etiquetas +

raul.canal@consoctorfortaleza.pe



Activo



4/78 de muchas

RESUMEN DEL MES DE AGOSTO

raul.canal@consoctorfortaleza.pe

Estimado Ingeniero raul:
Adjunto el resumen de la declaración del mes de agosto para su revisión.
Saludos

Martín Barrientos Maldonado - FORTALEZA SRL
C.A. 941103909

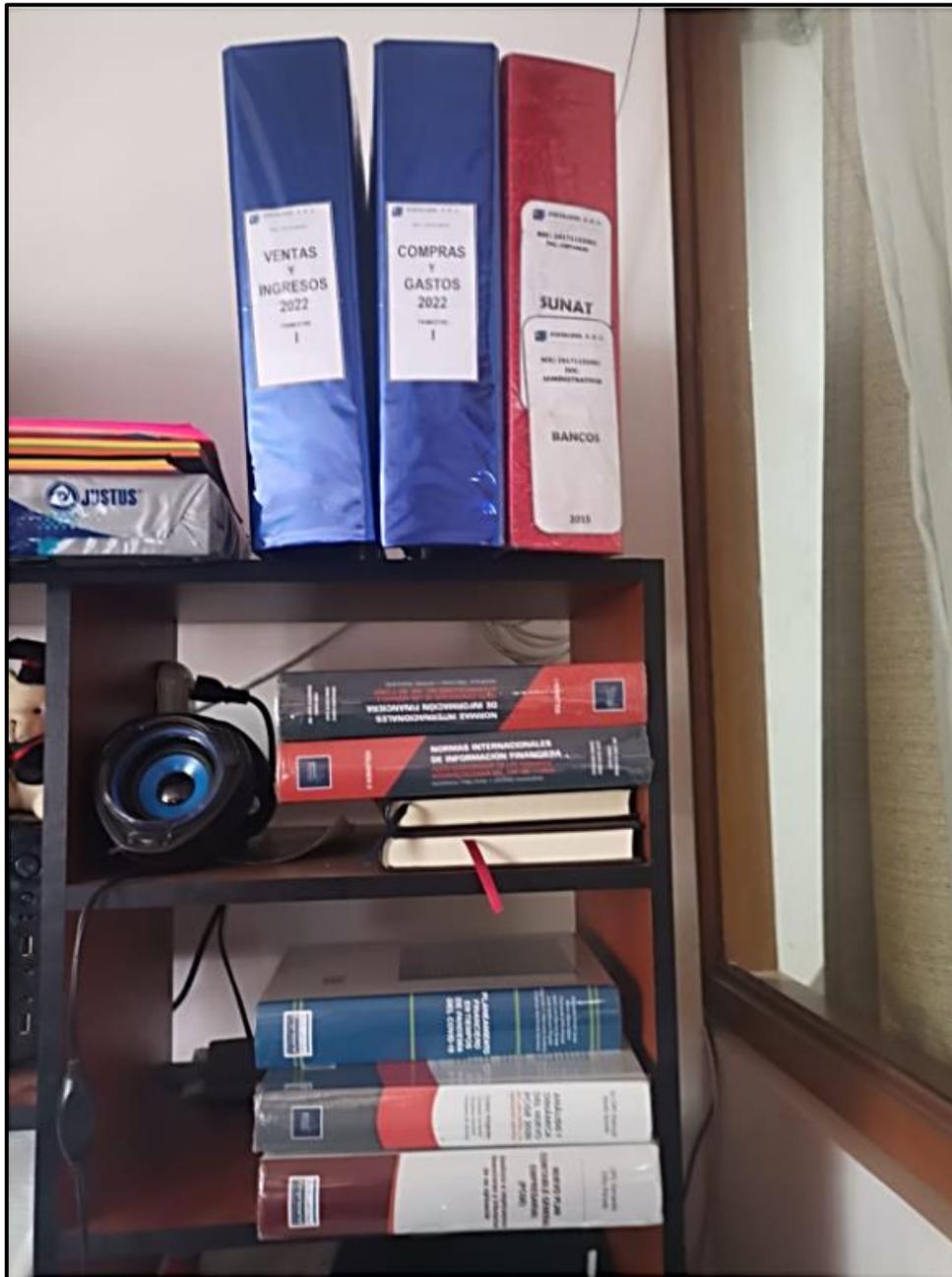
Un archivo adjunto • Escaneado por Gmail



Responder

Reenviar

Ítem 13





Ítem 15



Apéndice 10 Carta de Compromiso del Personal Clave

Ítem 16

ANEXO N° 5-A

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL CLAVE

Señores
COMITÉ DE SELECCIÓN
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA N° 004-2019-EPS TACNA S.A. – PRIMERA CONVOCATORIA
Presente.-

Yo **JOSE RAUL CANAL ROMANA** identificado con documento de identidad N° 23913239, domiciliado en AV GRAU Nro. 1055, declaro bajo juramento:

Que, me comprometo a prestar mis servicios en el cargo de **JEFE DE SUPERVISIÓN** para ejecutar la **CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE OBRA PARA LA SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA: "MEJORAMIENTO DE LAS REDES DE AGUA POTABLE Y DESAGÜE DE LA AMPLIACIÓN CIUDAD NUEVA, DISTRITO DE CIUDAD NUEVA-TACNA TACNA" CON CÓDIGO SNIP N° 348222** en caso que el postor **FORTALEZA SRL**. Resulte favorecido con la buena pro y suscriba el contrato correspondiente.

Para dicho efecto, declaro que mis calificaciones y experiencia son las siguientes:

A. Calificaciones

Carrera o Especialidad	Ingeniería Civil		
Universidad	Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco		
Bachiller		Título Profesional	Ing. Civil
Fecha de expedición del grado o título		01/10/2001	

B. Experiencia

N°	Cliente o Empleador	Objeto de la contratación	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Tiempo
1	Municipalidad Distrital de Tiabaya (Obras por Impuestos)	Supervisión de Obra - ESPECIALISTA EN SEGURIDAD: "Mejoramiento del Servicio de Agua Potable y Desagüe del Cercado del Pueblo Tradicional de Tiabaya - Distrito de Tiabaya - Provincia de Arequipa - Arequipa"	01/02/2017	30/09/2017	241
2	Municipalidad Distrital de Coporaque	Supervisión de Obra: "Instalación del Sistema de Saneamiento Básico Integral en el sector de Tatora Pata de la comunidad campesina de Tatora Pata, distrito de Coporaque - Espinar - Cusco"	19/10/2016	17/04/2017	105
3	Municipalidad Provincial de Grau	SUPERVISOR DE OBRA - I de la obra "Renovación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado y Mejoramiento de la transitabilidad vehicular y peatonal en las principales calles de la localidad de Palpacachi, distrito de Mariscal Gamarra - Grau - Apurímac"	15/12/2015	30/07/2016	228
4	ACHE MAGNA S.A.C.	Supervisión de Obra: "Primera Etapa del Edificio Multifamiliar Mercedes - 9 Niveles - 1,868.98 m ² "	15/02/2015	24/01/2016	303
5	Municipalidad Provincial de Celendin	Supervisor de Obra 2: Instalación de la captación y conducción de agua potable para la ciudad de Celendin, Sucre, José Gálvez y Jorge Chávez, provincia de Celendin, Cajamarca	31/10/2013	15/07/2014	257
6	CONINARQ E.I.R.L.	SUPERVISOR "CONSTRUCCION CENTRO COMERCIAL IMPERIAL PLAZA - CUUSCO"	19/11/2012	25/09/2013	310
7	SOPORTE SAC	Supervisión de Obra: "Construcción Edificio Multifamiliar Las Carmelitas - 14 departamentos, 5 niveles"	01/10/2010	15/07/2011	287
8	Municipalidad Distrital de Rondocan	Inspector de Obra: "Construcción del Sistema de Agua Potable y conexiones domiciliarias para la Reubicación del Centro Poblado de Pirque - Obras por Emergencia"	02/01/2005	15/08/2005	225
9	Asociación Civil Pachutasan Cusco	SUPERVISOR: "Mantenimiento de la Captación y Redes del Sistema de Agua Potable de la Comunidad Campesina de Papres"	25/05/2004	30/11/2004	189
10	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAICAY	Supervisor de Obra: "Renovación y Ampliación de Redes de Agua Potable del centro poblado de Caicay"	21/07/2003	28/04/2004	282
TOTAL DÍAS					2,427
TOTAL AÑOS					6.65

La experiencia total acumulada es de: 6 años, 8 meses, 3 días

Asimismo, manifiesto mi disposición de ejecutar las actividades que comprenden el desempeño del referido cargo, durante el periodo de ejecución del contrato.

Tacna, 21 de febrero del 2019

ANEXO N° 6-A
CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL CLAVE

Señores
COMITÉ DE SELECCIÓN
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA N° 042-2019-SUNAT/7F0600
Presente.-

Yo **FLORA RAQUEL HUAMANI DÍAZ** identificado con documento de identidad N° 23961338, domiciliado en Urb. Huancaro Q-7 Cusco declaro bajo juramento:

Que, me comprometo a prestar mis servicios en el cargo de **COORDINADOR** para ejecutar el **SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LOCALES DE LAS SEDES DE SUNAT EN LA IR AREQUIPA E IA MOLLENDO** en caso que el postor **FORTALEZA S.R.L.** Resulte favorecido con la buena pro y suscriba el contrato correspondiente.

Para dicho efecto, declaro que mis calificaciones y experiencia son las siguientes:

A. Calificaciones

A.1 Formación académica:

Carrera Profesional	Arquitectura y Artes plásticas
Universidad	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
Título profesional o grado obtenido	Arquitecto
Fecha de expedición del grado o título	26/02/2002

A.2 Capacitación:

N°	Materia de la capacitación	Cantidad de horas lectivas	Institución educativa u organización	Fecha de expedición del documento
1	Especialización en Seguridad y Salud en el trabajo orientado a la Construcción	70	Colegio de Arquitectos del Perú - INDECI	Septiembre - 2007
Total horas lectivas				

B. Experiencia

N°	Cliente o Empleador	Objeto de la contratación	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Tiempo Acumulado
1	C.E.P. San Francisco de Asis - Cusco	Jefe de Supervisión: "Sustitución Volumétrica del antiguo Claustro Escolástico del Convento de San Francisco de Asis de Cusco - Construcción de Pabellón de Aulas para el nivel Inicial del CEP San Francisco de Asis - Cusco"	15/05/2018	31/12/2018	230
2	FORTALEZA SRL	Supervisión de Obra: "Edificio Multifamiliar EL GRECO - Huancaro C-1 - Santiago - Cusco"	13/10/2016	15/03/2017	153
3	WALTER MUÑOZ	HOTEL DE DOS ESTRELLAS CACTUS	03/01/2014	30/09/2014	270
4	FORTALEZA SRL	EDIFICIO RESIDENCIAL FÁTIMA.	01/02/2012	24/06/2013	509
5	SOPORTE SAC	Supervisión de Obra: "Instalaciones Especiales y Acabados del Edificio Multifamiliar Las Carmelitas"	01/10/2010	15/07/2011	287
6	UNSAAC	Habilitación De Infraestructura Para La Maestría En Conservación De Patrimonio Monumental - UNSAAC	13/08/2009	21/12/2009	130
7	SEDA CUSCO - FORTALEZA	Residente Remodelación Seds Cusco	25/06/2008	07/11/2008	135
8	CORPAC	Residente Remodelación AMBIENTE VHF	19/10/2006	01/02/2007	105
9					
10					
TOTAL DIAS					1,819
TOTAL AÑOS					5,00

La experiencia total acumulada es de: **5 años, 0 meses, 3 días**

Asimismo, manifiesto mi disposición de ejecutar las actividades que comprenden el desempeño del referido cargo, durante el periodo de ejecución del contrato.

Arequipa, 24 de mayo de 2019


Firma, Nombres y Apellidos del personal



Ítem 17



Ítem 20

Carga en la plataforma por nivel (Kg)		Carga de ensayo por nivel (Kg)		Factor de seguridad	
200		400		2	

6.4 Resistencia de la estructura por nivel
De acuerdo a la capacidad de carga del andamio basándose en el resultado de los ensayos efectuados, sobre la plataforma que es el elemento crítico, considerando dos personas trabajando cada una de 80 Kg, de peso, mas 20 Kg de herramientas, peso de la plataforma 20 Kg. da un peso total de 200 Kg.

6.5 Ensayo de tracción a probeta de parante de la estructura

Espesor (mm)	Ancho (mm)	Área (mm ²)	Longitud Inicial (mm)	Longitud Final (mm)	Fuerza de Fluencia (Kgf)	Fuerza Máxima (Kgf)	Esfuerzo de Fluencia Kgf/mm ² (Mpa)	Esfuerzo Máximo Kgf/mm ² (Mpa)	Elongación %
2.03	12.8	25.98	50.00	67.20	1572.4	1613.19	60.51 (593.44)	62.08 (608.84)	34.40

6.6 Análisis químico a muestra de parante de la estructura

C %	Si %	Mn %	P %	S %	Cr %	Mo %	Ni %	Al %	Cu %
0.05	0.005	0.24	0.016	0.014	0.03	0.005	0.015	0.02	0.009

6.7 Ensayo de compresión a garruchas

Garrucha	Carga de prueba (kg)	Observaciones
1	300	Sin deformación
2	300	Sin deformación
3	300	Sin deformación
4	300	Sin deformación

6.8 Ensayo de compresión a niveladores

Garrucha	Carga de prueba (kg)	Observaciones
1	300	Sin deformación
2	300	Sin deformación
3	300	Sin deformación
4	300	Sin deformación

6.9 Ensayo de carga a la escalera
Se efectuó el ensayo con aplicación de carga distribuida sobre región central.

Carga Aplicada (Kg)	Flecha máxima (mm)	Observaciones
250	2.75 mm	Deformación elástica/no permanente

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Mecánica
Laboratorio de Mecánica N° 4
Lb4 - 0648.3 - 2020

Av. Túpac Amaru 210, Lima 25, Perú
Telf: 361-3633 / 491-1070 anexo 4413
Email: labmec4@un.edu.pe / labmec4@outlook.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
LABORATORIO DE MECÁNICA
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
PÁGINA 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Mecánica
Laboratorio de Mecánica N° 4

Lb4 - 0648.3 - 2020

7.	CONCLUSIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. De acuerdo a los resultados obtenidos en los ensayos, la estructura del andamio, está dentro a las especificaciones del fabricante y cumple con los requisitos para el uso requerido.2. Uso del andamio para trabajo liviano.
* La validez de la contrastación es de 06 meses, después de la fecha indicada en el Informe Técnico.		
* Código de autenticación : CDXVII DCXLVIII.III CADE IBAN		



Winston Aceijas Pajares
MSC. ING. WINSTON ACEIJAS PAJARES
CIP: 34882

Jefe del Laboratorio de Mecánica - Lab. N° 4

Porcelanato Bla 60x60



FICHA TÉCNICA

Porcelanato Pulido / Rectificado - 60x60
SUPER WHITE II - NANOMÉTRICO

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO

* SERIE	Super White
* LINEA	Nanométrico
* TIPO	Liso
* ACABADO	Pulido
* COLOR	Blanco (White)
* FORMATO	60x60cm
* FINALIDAD	Interior/Exterior
* USO	Piso
* GARANTÍA DE FABRICA	5 años
* MODELO	Super White
* CODIGO	610004379
* UNIDAD DE DESPACHO	Unidad
* EMPAQUE DE FABRICA	Caja



NORMA ISO 13006:2012	TEST	REQUERIMIENTO	CELIMA
		Área de Baldosa > 410 cm ²	

DIMENSIONES Y CALIDAD DE LA SUPERFICIE

* Dimensiones promedio: - Largo y Ancho, en mm - Espesor, en mm	ISO 10545-2 ISO 10545-2		600 x 600mm 9.10 mm
---	----------------------------	--	------------------------

PROPIEDADES FÍSICAS

* Absorción de agua (%)	ISO 10545-3	Eb ≤ 0.5% Individual máximo 0.6%	Cumple
* Resistencia a la Rotura (N)	ISO 10545-4	Min. 1300 N	Cumple
* Módulo de Rotura (N/mm ²)	ISO 10545-4	Min. 35 N/mm ² Individual Min. 32 N/mm ²	Cumple
* Tránsito	ISO 10545-11	Requerido	Alto
* Coeficiente de fricción dinámico en seco	ISO 10545-7	Se reporta la clase y los ciclos pasados	en Seco ≥ 0.60

EMBALAJE

- Contenido: - Piezas por caja - Rendimiento - Peso por caja - Cajas por Pallet			04 piezas 1.44 m ² 29.00 kg 34 cajas
---	--	--	--

25 de Agosto de 2016



ANTICORROSIVO STANDARD / ALTA PROTECCIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

PRODUCTO

Producto a base de resina alquídica, pigmentos anticorrosivos, libre de plomo.

USOS Y RECOMENDACIONES

Interior y exterior como capa base, sobre superficies de metal que se deseen recubrir para protección anticorrosiva.

Categoría:	Pintura Arquitectónica
Tipo:	Esmalte
Acabado:	Mate
Color:	PANTONE 427 C (Similar a Aluminio)
Rendimiento Teórico:	41-45 m ² /Gl. por mano
Componentes:	Uno
Lavabilidad:	Alta
Número de Capas:	Dos o tres según color
Diluyente:	Maestrazo Thinner Acrílico Automotriz Reforzado AC-350.
Unidad de despacho:	Unidad
Presentación:	Envase de 1 Gl.
Peso:	4.7 ± 0.3 Kg. Según color
Garantía de Fabrica:	12 meses
Marca:	ANYPSA LA PINTURA DE LOS GRANDES MAESTROS

2. PARÁMETROS DE MEDICIÓN

SÓLIDOS POR PESO %

Colores, incluido blanco: 59 - 68
Color Aluminio : 31 - 35

DENSIDAD (Kg/Gl)

Colores, incluido blanco: 4.50 - 4.90
Colores Aluminio : 3.30 - 3.50

VISCOSIDAD

Colores, incluido blanco: 2800 - 3400 Cps a 25 °C, al momento de envasado.

Color Aluminio: 1.20 - 1.40 minutos copa Ford N° 4 a 25 °C, al momento de envasado.

3. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

GENERAL

FICHA TÉCNICA



Anticorrosivo Standard / Alta Protección, proporciona buena protección contra la corrosión, de fácil secado dejando una base con buena adherencia.

4. DATOS DE APLICACIÓN

PREPARACIÓN DE LA SUPERFICIE

La superficie por pintar debe estar seca, libre de polvo, grasa, óxido, pintura mal adherida y todo tipo de contaminantes.

Desaparecer cualquier rastro de óxido mediante el uso de X1 Oxiron Acondicionador Para Metales, y un eficiente lijado.

Para Superficies de Acero expuestas a humedad, ambientes urbanos es conveniente arenar la superficie.

Se recomienda como acabados Esmalte Sintético Alto Brillo o Esmalte Sintético Maestro, Óleo Premium Baños & Cocinas u Óleo Mate Sintético Maestro.

Nota: En cualquier caso, se deberá usar de acuerdo a las instrucciones dadas para cada caso.

MÉTODO DE APLICACIÓN

Se puede aplicar con brocha y soplete.

DILUCIÓN

Para aplicación con soplete: Diluir 20 - 25 % Maestrazo Thinner Acrílico automotriz Reforzado AC - 350

Para aplicación con brocha: Diluir 5 - 10 % Maestrazo Thinner Acrílico automotriz Reforzado AC - 350

Nota: Homogenizar completamente la mezcla del producto y solvente antes de aplicar.

PRECAUCIONES AL APLICAR

No aplique en condiciones de alta humedad o de lluvia inminente en exteriores.

No mezcle este producto con pinturas de otro tipo o marca.

TIEMPO DE SECADO

Tacto (horas)	: 2 - 4
Duro (horas)	24
Repintado (horas)	12

Nota: Depende de las condiciones ambientales de temperatura y humedad.

Espesor recomendado de película húmeda por capa

3 - 4 mils

Espesor recomendado de película seca por capa

1.5 - 2 mils

RENDIMIENTO TEÓRICO

41-45 m²/Gl.

Los cálculos de rendimiento no incluyen pérdidas por



variación del espesor, mezclados inadecuados, aplicación inadecuada, irregularidades de la superficie o porosidad.

Limpieza del equipo

Utilice Maestrazo Thinner Acrílico Automotriz Reforzado AC-350.

5. MANEJO DEL PRODUCTO

INFLAMABILIDAD

Material inflamable a 34 °C.

ALMACENAMIENTO

Se garantiza buena estabilidad en almacenamiento por 12 meses, si se almacenan bajo techo en lugares frescos y secos, después de su uso manténgase bien cerrado y fuera del alcance de los niños.

CUIDADOS ESPECIALES

Aplicase en lugares ventilados, utilice mascarilla para vapores orgánicos.

6. LIMITACIONES DEL PRODUCTO

Aplicase en lugares ventilados, utilice los equipos de seguridad como: guantes, máscara, lentes, ropa adecuada.

7. IMPORTANTE

ADVERTENCIA LEGAL

Todos los datos, información y diseño contenidos en este documento bajo ninguna circunstancia podrán ser alterados. La contra versión a esta advertencia constituirá delito(s) severamente sancionado(s) por las leyes vigentes.

8. CODIGO DE IDENTIFICACION

- 1022AA8160



F-39
Ver. 06
Fecha: 20/07/21



Pintura ECODURABLE

La Pintura Ecológica del Perú

La Pintura ECODURABLE es un recubrimiento a base de látex Vinil-Acrílico ECOLÓGICO, base agua de muy bajo COV y por tanto de muy bajo olor. Formula libre de Sílice Cristalina y con materias primas especiales no tóxicas, no contaminantes, libres de plomo y metales pesados, amigables con el ambiente y la salud.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Categoría	Pintura Arquitectónica
Tipo	Látex
Acabado	Mate
Uso	Interior y Exterior
Color	Pantone 7534 U (Blanco Ostra)
Rendimiento	51-55 m ²
Lavabilidad	Alta
Sólidos por Volumen	33- 37 %
Presentación	4 Litros
Unidad de despacho	Unidad
Garantía de Fábrica	12 meses*
Marca	ECOCOLOR
Código único de identificación	1053-7534 U
Tipo de Vehículo	Vinil Acrílico Ecológico
Secamiento al tacto (25°C):	1 hora
Secamiento para repintado	4 horas
Secamiento Total	24 horas
Viscosidad	105 -110 KU (Stormer a 25°C)
Diluyente	Agua
Espesor de película recomendado	1.50 - 2.5 mils seco
COV	< 1 gramo por litro

La Pintura ECODURABLE se usa como base y acabado final para decorar y proteger muros, cielos rasos, maderas, tejas, asbesto, cemento en ambientes de edificios, oficinas, residencias, almacenes, salas de conferencia, hoteles, hospitales, laboratorios y edificaciones en general.

CARACTERÍSTICAS ADICIONALES

- Bajo olor inicial y residual
- No tóxica (no contiene plomo ni metales pesados)
- No contiene sustancias carcinógenas ni donadores de formaldehído.
- Excelente adherencia, Durabilidad y firmeza de color.
- Excelente sellado y cubrimiento. Rápido secado.
- Muy Lavable, alta resistencia al ensuciamiento. Resistencia a los agentes atmosféricos.
- Bajo salpique
- Contiene Biocidas ecológicos que evitan crecimiento bacteriano de hongos, algas y mohos.

PREPARACION DE SUPERFICIE

Superficies Nuevas. Concluido el tarrajeo esperar 30 días antes de pintar. El cemento, concreto y asbesto-cemento se deben neutralizar previamente con solución acuosa al 10% por volumen de ácido muriático (clorhídrico), dejando actuar el ácido durante 15 minutos. Enjuagar con abundante agua corriente y secar totalmente. Eliminar los residuos del tarrajeo con lija de agua #80, aplicar 2 manos de **Imprimante Ecocolor**, dejar secar 4 horas y aplicar 2 manos de **Pintura Ecocolor ECODURABLE**.

Superficies con pintura en buen estado. La superficie debe estar seca y libre de polvo, mugre, grasa, pintura deteriorada y suelta. Antes de pintar resanar grietas, agujeros y defectos que puedan afectar el acabado. Si la superficie tiene pintura *brillante*, *lijar* suavemente en seco para eliminar el brillo, si es *mate* limpiar y se secar bien. Aplicar **Sellador Ecocolor**, dejar secar 4 horas y aplicar 2 manos de **Pintura Ecocolor ECODURABLE**.

Superficies con pintura en mal estado. Si la superficie presenta pintura deteriorada, se elimina con rasqueta o cepillo de alambre. Aplicar **Sellador Ecocolor** dejar secar 4 horas y aplicar 2 manos de **Pintura Ecocolor ECODURABLE**.

La Superficie debe estar seca y libre de polvo, mugre, grasa, pintura deteriorada y suelta. Antes de pintar se deben resanar grietas, agujeros y defectos que puedan afectar el acabado. En cemento, concreto y asbesto-cemento se debe neutralizar previamente con una solución acuosa al 10% por volumen de ácido muriático (clorhídrico), dejando actuar el ácido durante 15 min. Luego enjuagar con abundante agua corriente y secar totalmente. Si la superficie se encuentra encolada o con carburos, estos deben eliminarse completamente con rasqueta.

RECOMENDACIONES DE APLICACIÓN

Método de Aplicación	Brocha, rodillo y/o Pistola (según experiencia del pintor)
Diluyente	Agua

Revolver vigorosamente la **Pintura ECODURABLE** con una espátula limpia para obtener su completa uniformidad. Se puede diluir con 6.25 % de agua corriente (aprox. 1/4 lt por 4 lt de producto) para primera mano y con 12.5% (1/2 lt por 4 lt de producto) para segunda mano, cuando sea necesario. Aplicar 2 o 3 manos para obtener el espesor recomendado, dejando secar entre manos, mínimo 1 hora.

RECOMENDACIONES GENERALES

Almacene en lugares frescos, limpios y secos.

Mantenga el producto bien tapado para evitar su contaminación y cambio de estado en el recipiente.

Es necesario utilizar el equipo de protección adecuado para su aplicación.

Si se tiene contacto con los ojos lavar con abundante agua y buscar atención médica.

*La garantía no aplica en casos de inadecuada preparación de superficie, error en selección del producto, incorrecta aplicación o falta de mantenimiento.

La Pintura Ecocolor ECODURABLE cumple con Norma Técnica Peruana NTP.319.216.1984.

Ítem 21





Ítem 22

	FORTALEZA S.R.L.	Urb. Huancaro 0-7 - Cusco Av. Billinghurst N° 221 Tacna Av. Perú 123-Arequipa Tlf. 084218000-941102911 fortalezasrl@yahoo.com	0260																		
		Cod. trámite 2104145																			
		Moquegua, 16 de febrero de 2021																			
<u>CARTA N° F-009.2021/02</u>																					
Señores: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO Presente	<table border="1"><tr><td colspan="3">MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO</td></tr><tr><td colspan="3" style="text-align: center;">RECIBIDO</td></tr><tr><td colspan="3" style="text-align: center;">10 FEB 2021</td></tr><tr><td colspan="3">OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS</td></tr><tr><td>REGISTRO</td><td>FECHA</td><td>FOLIOS</td></tr><tr><td>10:59</td><td></td><td>11</td></tr></table>			MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO			RECIBIDO			10 FEB 2021			OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS			REGISTRO	FECHA	FOLIOS	10:59		11
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO																					
RECIBIDO																					
10 FEB 2021																					
OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS																					
REGISTRO	FECHA	FOLIOS																			
10:59		11																			
<u>Atención:</u> Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras.																					
<u>Asunto:</u> Requerimiento de Pago de valorizaciones correspondientes al Adicional de Supervisión N° 06																					
<u>Referencia:</u> Carta N° F-314.2021/02																					
<hr/> <p>Por medio de la presente, se solicita el pago de las valorizaciones de supervisión presentado con Carta N°314.2020/02 correspondientes a los meses de octubre y noviembre del 2020 del adicional de Supervisión de Obra N° 06 aprobado con Resolución de Gerencia de Administración N° 252-20-GA/GM/MPMN.</p>																					
<p>La demora en el pago oportuno de las valorizaciones genera perjuicios a mi representada por lo que se le requiere al amparo del art. N°136 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado que dentro de los 5 días siguientes a la recepción de la presente cumpla con sus obligaciones contractuales bajo percibimiento de resolución de contrato.</p>																					
<p>Sin otro particular.</p>																					
<p style="text-align: center;"> FORTALEZA S.R.L. Calle Huancaro 0-7 - Cusco Av. Billinghurst N° 221 Tacna Av. Perú 123-Arequipa Tlf. 084218000-941102911 fortalezasrl@yahoo.com</p>																					

Ítem 23

	FORTALEZA S.R.L.	Urb. Huancayo 0-7 - Cusco Av. Billingarta N° 221 Tacna Av. Perú 123-Arequipa Tf. 084216000 - 941103911	CARGO																		
		<i>fortalezasrl@yahoo.com</i>																			
<u>CARTA N° F-012.2022/02</u>		<table border="1"><tr><td colspan="3">COMUNIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO</td></tr><tr><td colspan="3">Moquegua - 31 de mayo de 2022</td></tr><tr><td colspan="3">31 MAY 2022</td></tr><tr><td colspan="3">OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS</td></tr><tr><td>REGISTRO</td><td>FECHA</td><td>FOLIOS</td></tr><tr><td></td><td>14/2</td><td>01</td></tr></table>		COMUNIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO			Moquegua - 31 de mayo de 2022			31 MAY 2022			OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS			REGISTRO	FECHA	FOLIOS		14/2	01
COMUNIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO																					
Moquegua - 31 de mayo de 2022																					
31 MAY 2022																					
OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS																					
REGISTRO	FECHA	FOLIOS																			
	14/2	01																			
Señores: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO Presente																					
<u>Atención:</u>	Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras.																				
<u>Referencia:</u>	Carta N°25-2022-CA																				
<u>Asunto:</u>	Remite Informe N° 181 – Valorización de Mayores Gastos Generales por Demora en la Recepción de Obra.																				
Mediante la presente, se remite el Informe N° 181 de la Supervisión y la Valorización de Mayores Gastos Generales por Demora en la Recepción de Obra de la Obra "Mejoramiento del Sistema Integral de Gestión de los Residuos Sólidos Municipales de la Ciudad de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto - Moquegua", APROBADA por esta Supervisión, por el monto de S/63,453.65 el cual debe ser cancelado dentro de los plazos de ley.																					
Se adjunta:																					
• Tomo I del folio 1 al 217 (3 copias) + 3 Cd's																					
Cabe mencionar debido a que no funciona Mesa de Partes, se presenta la valorización de manera virtual, y los tres tomos se presentaran de manera directa a la Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras.																					
Sin otro particular.																					
Atentamente.																					
<p>FORTALEZA S.R.L.</p>  <p>Ing. Francisco Cervero Román APODERADO</p>																					
Scanned with CamScanner																					

Apéndice 12. Decisión Operativa

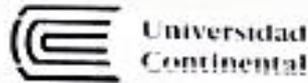
Ítem 24

CRONOGRAMA DE ELABORACION DE PROYECTO																												
Adjudicación de Menor Cuantía N° 075-2008-GOREMAD																												
ELABORACIÓN DE EXPEDIENTE TÉCNICO "APROVECHAMIENTO DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL SECTOR BAJO TAMBOPATA PUERTO MALDONADO – MADRE DE DIOS"																												
Plazo de ejecución : 25 DÍAS CALENDARIOS																												
DESCRIPCION	1-S							2-S							3-S							4-S						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Elaboracion del expediente tecnico																												
01 ESTUDIOS PRELIMINARES																												
02 ESTUDIOS DE SUELOS																												
03 LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO																												
04 DISEÑOS ESTRUCTURALES																												
05 PRESUPUESTOS DE OBRA																												
07 REVISION																												
09 LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES																												

Ítem 25

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
EDIFICIO MULTIFAMILIAR MERCEDES																	
FLUJO DE CAJA																	
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total	
INGRESOS																	
Preventas departamentos	541,050		162,315		108,210		108,210		108,210						54,105	541,050	
Pre-ventas Estacionamientos	37,000		11,100		7,400		7,400		7,400						3,700	37,000	
Pre-ventas Local Comercial																0	
Ventas Restantes de Departamentos	3,190,960				797,740		957,288		638,192				478,644		319,096	3,190,960	
Ventas Restantes de Estacionamientos	302,300				75,575		90,690		60,460				45,345		30,230	302,300	
Ventas Restantes de Local Comercial	1,113,600				222,720		278,400		222,720				278,400		111,360	1,113,600	
TOTAL INGRESO	5,184,910	0	173,415	0	1,211,645	0	1,441,968	0	1,036,982	0	0	0	802,389	0	518,491	5,184,910	
EGRESOS																	
Terreno	719,200														719,200	719,200	
Gastos del Terreno (Alcabala y otros)	20,436														20,436	20,436	
Proyecto y Diseño	77,211	38,605	38,605													77,211	
Conexión de Servicios	15,414													15,414		15,414	
Costo Directo de Construcción	2,423,641	72,709	121,182	121,182	242,364	242,364	290,837	242,364	242,364	242,364	242,364	121,182	121,182	121,182		2,423,641	
Gastos Generales de Construcción	215,695	6,471	10,785	10,785	10,785	10,785	15,099	21,569	21,569	21,569	21,569	21,569	21,569	21,569	21,569	215,695	
Utilidad del Constructor	121,182										24,236	24,236	24,236	24,236	24,236	121,182	
IGV Total Construcción	463,266	23,163	23,163	23,163	46,327	46,327	46,327	46,327	46,327	46,327	46,327	23,163	23,163	23,163		463,266	
Gerencia de Construcción	43,139	2,157	2,157	2,157	4,314	4,314	4,314	4,314	4,314	4,314	4,314	2,157	2,157	2,157		43,139	
Gastos Municipales Licencias y derechos	36,496	18,248	18,248													36,496	
Declaratoria de Fábrica	45,000														45,000	45,000	
Publicidad y Marketing	50,202		2,510	12,551	10,040	5,020	5,020	5,020	5,020	5,020						50,202	
Comisión por Venta	18,890			2,833	2,833	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889	1,889		18,890	
Gastos Adm y Oper de Promotora	9,800			1,470	1,470	980	980	980	980	980	980	980	980	980		9,800	
Seguros	15,986	799	799	799	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599	1,599	799	799	799		15,986	
Supervisión de Obra	85,259	2,558	4,263	4,263	8,526	10,231	8,526	8,526	8,526	8,526	8,526	4,263	4,263	4,263		85,259	
Gastos Financieros	132,337				19,851	19,851	19,851	19,851	19,851	19,851	13,234					132,337	
Impuestos estimados de utilidad	38,024														38,024	38,024	
TOTAL EGRESOS	4,531,177	164,711	221,713	179,203	348,108	343,359	384,440	352,438	352,438	376,675	365,038	200,239	197,370	212,784	822,660	4,531,177	
	100%	3.64%	4.89%	3.95%	7.68%	7.58%	8.71%	7.78%	7.78%	8.31%	8.06%	4.42%	4.36%	4.70%	18.16%		

Apéndice 13. Ficha de validación de expertos



Ficha de Validación por Criterio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: *Mejorada Merma, Diana*
- 1.2. Grado académico - mención: *Contador*
- 1.3. N° DNI - Teléfono y/o celular: *DNI 24061837*
- 1.4. Cargo e institución donde labora: *Contador / Grupo Pabellón S.A.C*
- 1.5. Autor(es) del instrumento: *No*
- 1.6. Lugar y fecha: *30/01/2022*

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			✓
2. Objetividad	El instrumento esta organizado y expresado en comportamientos observables			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓
4. Organización	Presentación ordenada			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente		X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planeados			✓
7. Consistencia	Permite conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al proposito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente			X
Cantos total de marcas		A	B	C
		0	1	9

Coefficiente de validez = $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{1 \times 0 + 3 \times 1 + 5 \times 9}{50} = \frac{48}{50} = 0.96$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar

[Handwritten signature]

4. Recomendaciones

CONTADOR PÚBLICO COLEGADO
Firma del Experto
DNI N°

Ficha de Validación por Criterio de Experto
1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Jorge Paz Villalobos
 1.2. Grado académico / mención : Magister / Administración Estratégica de Empresas
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 23998698/987-255641
 1.4. Cargo e institución donde labora: Gerencia de Operaciones/CAC Mi Empresa
 1.5. Autor(es) del instrumento : No
 1.6. Lugar y fecha : 27-04-2022

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Acceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.	X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.		X	
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.		X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.		X	
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos técnicos.		X	
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.		X	
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	X		
Cuento total de marcas		A	B	C

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0.64$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input checked="" type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input type="radio"/>

4. Recomendaciones

Reformular algunas preguntas planteadas en la guía de entrevista.


 Firma del Experto
 DNI: N° 23998698

Ficha de Validación por Criterio de Experto
1. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Rodriguez Calderon Juan Ruben
 1.2. Grado académico / mención : Magister
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 80223967
 1.4. Cargo e institución donde labora: Universidad Tecnológica de los Andes
 1.5. Autor(es) del instrumento : No
 1.6. Lugar y fecha : Cusco 04/05/2022

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.		X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Profunde conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Cantos total de marcas		A	B	C
		0	1	9

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1xA + 3xB + 5xC}{50} = \frac{1 \times 0 + 3 \times 1 + 5 \times 9}{50} = \frac{48}{50} = 0.96$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular <input type="radio"/>
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar <input type="radio"/>
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar <input type="radio"/>
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar <input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones


 Firma del Experto
 DNI. N° 80223967..

Ficha de Validación por Criterio de Experto
I. Datos Generales

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Fernandez Boca Ore, Luis Anderson
 1.2. Grado académico / mención : Magister en Planeamiento Estratégico de Empresas
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular : 45775913 / 953765458
 1.4. Cargo e institución donde labora: Encargado de la Oficina de Recursos Humanos
 1.5. Autor(es) del instrumento: Bach. Marlene Barrios Melendez / Bach. Lucy Miriam Quispe
 1.6. Lugar y fecha : 27/04/2022

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Buena
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.		X	
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Procede conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Cuento total de marcas		A	B	C
		0	1	9

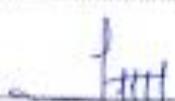
Coefficiente de validez $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{1 \times 0 + 3 \times 1 + 5 \times 9}{50} = \frac{48}{50} = 0.96$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones

NINGUNA


 Firma del Experto
 DNI-N° 45775913

Apéndice 14. Estados Financieros
Estado de Situación Financiera

ACTIVO	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	58848.9	67065.7	221538.09
CUENTAS POR COBRAR	100333.48	16386.83	16386.83
<i>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</i>	100333.48	16386.83	16386.83
<i>ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</i>	0.00	0.00	0.00
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPO	0.00	110000.00	0.00
INVENTARIOS	116364.06	99883.39	109624.67
<i>INVENTARIO DE SERVICIOS TERMINADOS</i>	84204.13	84817.38	109624.67
<i>MATERIA PRIMAS</i>	32159.93	15066.01	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	9588.00	11158.00	14040.40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	285134.51	304494.01	361589.99
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	110971.09	110401.00	79936.03
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>	481827.57	512903.08	517900.54
<i>DEPRECIACIÓN</i>	370856.48	402502.08	437964.51
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	110971.09	110401.00	79936.03
TOTAL ACTIVO	396105.60	414895.01	441526.02
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
TRIBUTOS Y CONTRAPRESTACIONES POR PAGAR	50960.56	46679.69	45742.70
SUELDOS POR PAGAR			
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES			
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	50960.56	46679.69	45742.70
PASIVO NO CORRIENTE			
PRESTAMO DE ENTIDADES FINANCIERAS A LARGO PLAZO			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	0.00

TOTAL PASIVO	50960.5 6	46679.6 9	45742.7 0
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	251050. 00	251050. 00	251050. 00
UTILIDAD ACUMULADA	184295. 24	94095.0 3	117165. 32
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 90200.2 0	23070.2 9	27568.0 0
TOTAL PATRIMONIO	345145. 04	368215. 32	395783. 32
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	396105. 60	414895. 01	441526. 02

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	1199591.7 4	1195414. 39	766590.38
COSTO DE VENTAS	- 1082917.0 3	- 990027.9 5	- 398249.13
UTILIDAD BRUTA	116674.71	205386.4 4	368341.25
GASTO DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	- 203491.85	- 169604.7 3	- 244213.65
GASTOS DE VENTAS	-3383.07	-3057.9	-85024.05
PERDIDA O GANANCIA DE OPERACIÓN	-90200.21	32723.81	39103.55
GASTOS FINANCIEROS	0		
PRODUCTOS FINANCIEROS	0		
OTROS GASTOS	0		
OTROS INGRESOS	0		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-90200.21	32723.81	39103.55
IMPUESTO A LA RENTA	0	9653.52	11535.55
UTILIDAD NETA	-90200.21	23070.29	27568.00

Apéndice 15. Evidencias Fotográficas





