

_____ Guía de Trabajo

Planificación Financiera

Guía de Trabajo
Planificación Financiera
Código: ASUC01465

Primera edición digital
Huancayo, 2022

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Cuidado de edición
Fondo Editorial

Diseño y diagramación
Fondo Editorial

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Índice

Presentación	5
Primera unidad	7
Semana 1: Sesión 2	
La planificación estratégica y su influencia en la función financiera	8
Semana 2: Sesión 2	
Evaluación económica y financiera de inversiones	10
Semana 3: Sesión 2	
Valoración financiera de proyectos de inversión	13
Segunda unidad	18
Semana 5: Sesión 2	
Dirección y control de inversiones	19
Semana 6: Sesión 2	
El control de las inversiones	23
Semana 7: Sesión 2	
Sistemas de control presupuestario	26
Tercera unidad	29
Semana 9: Sesión 2	
Auditoría interna	30
Semana 10: Sesión 2	
Control interno, técnicas y ventajas	32

Semana 11: Sesión 2	
Las estrategias de reducción de costos	35
Cuarta unidad	38
Semana 13: Sesión 2	
Gestión del riesgo	39
Semana 14: Sesión 2	
Planificación de seguros	41
Semana 15: Sesión 2	
Control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos	44
Referencias	49



Presentación

La guía de trabajo permitirá al estudiante complementar las actividades de aprendizaje planificadas, haciendo énfasis en los aspectos prácticos: ejercicios, casos académicos y empresariales, debidamente formulados para ser didácticos y manejables a nivel de pregrado. El desarrollo de esta guía será imprescindible para el logro de los resultados de aprendizaje de la asignatura.

En cada unidad se plantean ejercicios y casos inéditos, formulados y dosificados en función a los contenidos a desarrollar, se muestran de la siguiente manera:

Primera unidad: la planificación estratégica y su influencia en la función financiera; video [YouTube]. Evaluación económica y financiera de inversiones; ejercicios académicos de propia autoría. Y valoración financiera de proyectos de inversión; ejercicios académicos de propia autoría. Segunda unidad: dirección y control de inversiones. El control de las inversiones. Sistemas de control presupuestario. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría. Tercera unidad: auditoría interna. Control interno, técnicas y ventajas. Las estrategias de reducción de costos. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría. Cuarta unidad: gestión del riesgo. Planificación de seguros. Control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría.

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz evaluar el uso de las principales herramientas y la gestión de las instituciones financieras para el diseño de estrategias de captación y colocación de

activos haciendo uso de los principales indicadores e índices financieros.

Resultados de aprendizaje por unidades:

Unidad 1. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de seleccionar las decisiones más adecuadas, basadas en evaluaciones económico-financieras de las inversiones, en empresas privadas.

Unidad 2. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de juzgar información relativa a la dirección y control de inversiones, en el ámbito empresarial. Unidad 3. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el control interno y la gestión de costos, aplicada al entorno empresarial.

Unidad 4. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar los fundamentos de la gestión de riesgos del medio financiero, relacionado con la gestión del efectivo, en el ámbito empresarial nacional.

En el ámbito empresarial, las circunstancias cotidianas (y las que no) se traducen en casuística, entonces, el desarrollo de la asignatura no puede centrarse en aspectos teóricos, sino que debe volcarse en todo cuanto sea posible a cuestiones prácticas a partir del estudio de casos, entonces, se recomienda al lector resolver los ejercicios y casos con la guía del docente a cargo.

El autor

Primera unidad



La planificación estratégica y su influencia en la función financiera

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Esta actividad representa aprendizaje asíncrono, de modo que es requerido realizar la actividad, el docente considerará si esta actividad generará puntaje o no, indicándolo oportunamente, en caso necesario.

I. Propósito

Comprender los fundamentos de la planificación estratégica y su influencia en la función financiera, empresarial.

II. Descripción de la actividad a realizar

Revisar el video:

Cómo crear el plan financiero de una empresa (EALDE, 2017)

<https://www.youtube.com/watch?v=qLOuUVtZRh4>

Responde preguntas formuladas en el Foro de la Unidad 1 - aula virtual (el docente habilitará y comunicará oportunamente) o equivalente.

Participa activamente, mediante aportes (voluntarios) y/o absolución de preguntas por parte del docente, en las sesiones subsiguientes de la Unidad 1.

III. Procedimientos

- Encuentra el video, usando el enlace.
- Revisa el video (se recomienda verlo más de una vez).
- Toma apuntes respecto a los puntos:
 - Más importantes
 - Qué no entendiste
 - Qué necesitas, orientación adicional
- Plantea tus observaciones, hallazgos y/o aportes durante las sesiones de clase.
- No olvides consultar los aspectos en los que necesites una explicación ampliada.

Evaluación económica y financiera de inversiones

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Resuelva los siguientes casos, de forma individual, guíese por lo aprendido en las sesiones de clase. Responda las preguntas planteadas en cada caso. Los proyectos son mutuamente excluyentes.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de realizar los cálculos necesarios, que permitan realizar la evaluación económica y financiera de inversiones empresariales.

II. Descripción de la actividad a realizar

Desarrolle los ejercicios a continuación.

Ejercicio 1

Debe evaluar el siguiente proyecto de inversión resumido:

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-501,000	-3,600	111	30,000	35,000	50,000	610,000

¿Qué opina del proyecto? Sustente financieramente su posición.

Considere una tasa de descuento al 6%.

Ejercicio 2

Evalúe las siguientes cifras:

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-100,000	-100	1,000	10,000	100,000	90,000	60,000

Se debe proponer este proyecto a tres posibles inversionistas:

- Fulano: Espera un rendimiento no menor al 23 %
- Zutano: Desea un rendimiento equivalente al 22 %
- Mengano: Aceptará si el rendimiento como mínimo del 21%

¿Qué podrá hacer usted? Plantee su estrategia por cada estrategia.

Ejercicio 3

Con los siguientes flujos:

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo	100,000	-22,200	-22,200	-22,200	-22,200	-22,200

¿Qué opina del proyecto?

¿Cree que puedan existir proyectos de esta magnitud?

¿Usted aceptaría un proyecto de estas características? Explique detalladamente.

Considere una tasa anual de rendimiento del 3%. ¿Qué concluiría respecto al proyecto?

Considere una tasa anual de rendimiento del 4%. ¿Qué concluiría respecto al proyecto?

¿A qué tipo de personas les podría interesar este tipo de proyecto?
¿Por qué?

Ejercicio 4

¿Qué tipo de proyectos de inversión te interesaría revisar? Propón casos que creas relevante revisar (puedes basarte en información académica, o real, sí ya tienes experiencia laboral).

Ejercicio 5

En su opinión ¿Cómo debería ser un proyecto de inversión? ¿Qué resultados financieros deberían conseguirse genéricamente? Explique detalladamente su punto de vista.

Ejercicios de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

Cada caso debe ser procesado en © Microsoft Excel, realizando todos los cálculos que sean requeridos, con las fórmulas y Procedimientos explicados en clase.

Se debe responder cada pregunta planteada en todos los casos.

Remitir documento según las indicaciones del docente.

Semana 3: Sesión 2

Valoración financiera de proyectos de inversión

 Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

 Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Resuelva los siguientes casos, de forma individual, guíese por lo aprendido en las sesiones de clase. Responda las preguntas planteadas en cada caso.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de evaluar proyectos de inversión, mutuamente excluyentes, con base a los indicadores VAN y TIR prioritariamente.

II. Descripción de la actividad a realizar

Desarrolle los ejercicios a continuación.

Ejercicio 1

Debe evaluar los siguientes proyectos resumidos:

Proyecto A

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-1,000	10	32	101	319	1,015	3,221

Proyecto B

Proyecto B	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-1,000	400	400	400	400	400	400

¿Qué proyecto elegiría? ¿Por qué? Sustente financieramente su posición.

Considere una tasa de descuento al 30%

Ejercicio 2

Proyecto A, requiere una inversión de S/ 1,000.00, generará flujos positivos a partir del 5° año (entre los años 1° al 4°, los flujos serán cero), asegurados de S/ 500 de manera perpetua.

Proyecto B, tendrá el siguiente comportamiento:

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-1,000	500	500	500	500	500	500

Tasa de descuento requerido sobre inversiones: 10%

¿Cuál conviene? Realice todos los cálculos que crea convenientes.

Ejercicio 3

Usted tiene dos posibilidades de generación de ingresos:

Primera opción: Invertir S/ 15,000; generando dos flujos de S/ 6,000 y S/ 16,000; anuales consecutivos.

Año	0	1	2
Flujo	-15,000	6,000	16,000

Segunda opción: Invertir S/ 15,000; generando seis flujos uniformes de S/ 3,700 anuales.

Año	0	1	2	3	4	5	6
Flujo	-15,000	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700

Considere tres escenarios futuros:

Escenario	Rendimiento esperado
Optimista	30%
Probable	20%
Pesimista	10%

¿A qué conclusiones llega?

Ejercicio 4

Usted debe elegir entre los siguientes proyectos:

Proyecto	0	1	2	3	4
A	-1,000	10	100	1,000	1,000
B	-10,000	100	1,000	10,000	10,000
C	-15,000	150	1,500	15,000	15,000

¿Cuál de los proyectos genera mayor rendimiento?

¿Cuál de los proyectos genera el mayor valor?

¿Cuál de los proyectos recomendaría usted? ¿Por qué? Justifique su posición.

Ejercicio 5

A continuación, se dispone de un listado de proyectos (en millones de UM):

Proyecto	0	1	2	3	4	5	6
A	-210	84.00	105.00	126.00	147.00	105.00	84.00
B	-180	72.00	90.00	108.00	126.00	90.00	72.00
C	-150	60.00	75.00	90.00	105.00	75.00	60.00
D	-120	48.00	60.00	72.00	84.00	60.00	48.00
E	-200	80.00	100.00	120.00	140.00	100.00	80.00
F	-100	40.00	50.00	60.00	70.00	50.00	40.00

Se dispone de un presupuesto de 450 UM (en millones).

Con estos flujos ¿Qué proyectos elegiría usted? Justifique sus decisiones.

Ejercicio 6

¿Qué tipo de proyectos de inversión te interesaría revisar? Propón casos que creas relevante revisar (puedes basarte en información académica, o real, sí ya tienes experiencia laboral).

Todos los casos son de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

Cada caso debe ser procesado en © Microsoft Excel, realizando todos los cálculos que sean requeridos, con las fórmulas y Procedimientos explicados en clase.

Se debe responder cada pregunta planteada en todos los casos.

Remitir documento según las indicaciones del docente.

Segunda unidad



Semana 5: Sesión 2

Dirección y control de inversiones

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea cuidadosamente el caso a continuación y responda a las interrogantes planteadas, bajo los fundamentos financieros. Redacte informe con sus respuestas.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de comprender los fundamentos de la dirección y control de inversiones.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Gestionando las inversiones¹

Usted está a cargo del área financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Judas Yscariothe, dada la coyuntura por la que estamos pasando, (pandemia por Covid19), la cooperativa vio mermadas sus operaciones de intermediación, menores niveles de colocación de créditos, menos cobranzas de créditos vigentes, menor captación

¹ Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.

de ahorros, e incremento de la cartera morosa en todas sus bandas: CPP, deficiente, dudoso, pérdida².

En vista a estos hechos, la asamblea general de socios, en la última reunión se plantearon diversas posiciones, siendo una de las más representativas, inyectar más fondos y fortalecer los activos totales.

Bajo esta perspectiva hay dos grandes movimientos a realizar, aprobados en asamblea general de socios:

- Incrementar en S/ 600,000.00, cuyos fondos estarán destinados a la colocación de nuevos préstamos.
- Aumentar capital de la cooperativa por incorporación de un "bono de reconstrucción de la República del Perú". Para ello, se adjuntó un certificado de valuación, cuya ficha resumida es la siguiente:

2 De acuerdo a la Resolución S.B.S. 11356-2008, capítulo II: Categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de créditos.

CERTIFICADO DE VALUACIÓN

LA QUE SUSCRIBE, especialista en valoración y auditoría económica, Perito Judicial Economista Teodora Livia Fumey Luyo, con Documento de Identidad Número 08051835, Registro del Colegio de Economistas de Lima Número 1691 y Registro REPEJ de la Corte Superior de Justicia de Lima Número 040100524-99.

CERTIFICA:

QUE EL BONO AL PORTADOR DENOMINADO “BONO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ” DEL AÑO 1983 DE UN VALOR NOMINAL DE 10,000 SOLES ORO Y NÚMERO 0687703, SERIE A, SUBSERIE A-04, TIENE UN VALOR ACTUALIZADO AL 13 DE DICIEMBRE DEL 2020, de S/ 1'003,753,484.07 (MIL TRES MILLONES, SEPTECIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL, CUATROCIENTOS OCHENTA Y CUATRO, CON 07/100) SOLES Y AL TIPO DE CAMBIO DE LA FECHA: US\$ 279'597.77 (DOSCIENTOS SETENTA Y NUEVE MILLONES, QUINIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL, SETENTA, CON 77/100) DÓLARES AMERICANOS.

LA CERTIFICACIÓN SE RESPALDA CON LO QUE ESPECIFICA EL BONO DE RECONSTRUCCIÓN AL PORTADOR, DE UN VALOR DE 10,000 SOLES ORO NÚMERO 0687703, SERIE A SUBSERIE A-04, EMITIDO EL 30 DE AGOSTO DE 1983 Y QUE DEVENGA UN INTERÉS DE 56%, EL MISMO QUE SE CAPITALIZARÁ TRIMESTRALMENTE, Y SE PAGARÁ CONJUNTAMENTE CON LA REDENCIÓN DEL BONO, EL 30 DE AGOSTO DE 1985.

CON FECHA 17 DE ABRIL DE 1983, SE PROMULGÓ LA LEY NÚMERO 23592 PARA LA REHABILITACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DE LAS ZONAS DEL TERRITORIO NACIONAL, AFECTADOS POR LOS FENÓMENOS NATURALES OCURRIDOS EN ESE AÑO, Y CON FECHA 17 DE MAYO DE 1983, EL DS N.º 178-83-EFC, SU REGLAMENTACIÓN.

LIMA, 14 DE DICIEMBRE DE 2020

[Firma original]

Econ. Teodora L. Fumey Luyo
 PERITO & VALUADOR JUDICIAL
 REPEJ N° 040100524-1999
 CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA

Teléfonos: 3020150 / 945082194
 E-mails: teo01@hotmail.com, yddhet_28@yahoo.com

Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

Luego de revisar el caso, realizar el análisis que considere indispensable.

Responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones generales tomaría como responsable de finanzas?
- ¿Qué acciones tomaría con los S/ 600,000.00?
- ¿Qué acciones tomaría en relación con el bono?
- ¿Qué implica la dirección y control de inversiones en este caso?

Justifique sus respuestas priorizando los criterios financieros.

Remita documento según las indicaciones del docente.

Semana 6: Sesión 2

El control de las inversiones

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea cuidadosamente el caso a continuación desarrolle y exponga su método de control de inversiones.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de elaborar y juzgar métodos de control de inversiones.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Seguimiento de las inversiones³

En la empresa Latin America Investment E. I. R. L., dedicada al otorgamiento de microcréditos, mediante canales electrónicos (modelo FinTech) en la Provincia de Huancayo, se tiene pensando hacer un incremento de cartera, por valor de S/ 1'000,000.00.

El administrador de la empresa, y los responsables de finanzas y comercial; debaten sobre la forma en cómo hacer seguimiento a dicha inversión.

³ Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales.

Se disponen condiciones clave:

- El íntegro deberá ser colocado en créditos diarios.
- Se aplica una tasa nominal mensual del 6% sobre los créditos diarios.
- El plazo estándar de los créditos es de un mes.
- Se tiene planes de capitalización de la totalidad de intereses generados.
- Se espera un crecimiento orgánico de la cartera.
- El costo de capital se estima en 18% anual.
- Los costos fijos totales estimados ascienden a S/ 12,300.00 mensuales.
- Se espera una provisión no mayor al 5.2%; en el tiempo.
- Las depreciaciones/amortizaciones se estiman en 27,777.00 mensuales.

Se desea conocer los resultados al cabo de dos años, a fin de evaluar los principales riesgos y si es necesario incluir ajustes y/o cambios a las condiciones clave.

La empresa se acoge al Régimen Especial de Renta (RER).

Es posible que se deban precisar algunas características adicionales; a las condiciones antes mencionadas, siéntase libre de incluirlas de ser necesario, fundamentando adecuadamente.

Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

Actividad: Formular el método o métodos de control (preliminar) de esta inversión.

III. Procedimientos

- Desarrollar el caso usando © Microsoft Excel.
- Realizar una breve exposición del método o métodos del control desarrollado.
- Presentar el trabajo de acuerdo con las indicaciones del docente.

Sistemas de control presupuestario

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea cuidadosamente el caso a continuación y responda a las interrogantes planteadas, bajo los fundamentos financieros. Redacte informe con sus respuestas.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de conocer los principales fundamentos de los sistemas de control presupuestario.

II. Descripción de la actividad a realizar

- Con base a lo planteado en el caso anterior, veremos su continuación.
- Usted ha desarrollado un método de control de inversiones.
- Aquí va a contrastarlo con los resultados logrados, luego de dos años.
- El docente proveerá el archivo Excel, con los resultados, que se muestran a continuación.

Resultados:

Estado de Resultados																								
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos	60,000	61,137	62,414	63,842	65,433	65,182	67,131	69,280	69,428	72,008	74,824	77,923	81,279	84,899	82,785	92,900	97,342	102,018	106,567	112,160	117,628	123,359	129,354	135,613
Gastos financieros	13,888	14,152	14,447	14,778	15,146	15,555	16,020	16,533	17,097	17,732	18,428	19,188	20,015	20,906	21,863	22,884	23,970	25,122	26,338	27,619	28,966	30,377	31,853	33,394
Margen financiero bruto	46,112	46,986	47,967	49,064	50,287	49,627	51,111	52,748	52,332	54,276	56,396	58,735	61,264	63,993	60,922	70,016	73,372	76,896	80,619	84,541	88,662	92,982	97,500	102,218
Provisión de cartera	10,000	10,189	10,402	10,640	10,905	10,884	11,189	11,547	11,971	12,461	13,017	13,643	14,340	15,109	15,952	16,871	17,864	18,931	19,006	19,659	20,900	22,730	25,159	28,186
-Normal																								
-CIPP																								
Margen financiero neto	36,112	36,796	37,564	38,424	39,382	38,744	39,922	41,201	40,361	42,275	43,379	45,747	47,718	49,883	52,215	54,558	57,488	59,893	62,793	65,888	69,057	72,422	75,942	79,616
Costos fijos totales	11,300	12,200	13,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300	11,300	12,300
Margen operativo	23,812	24,596	25,264	26,124	27,082	26,444	27,622	28,901	28,460	29,975	31,634	33,447	35,418	37,543	39,823	42,258	44,848	47,598	50,493	53,448	56,572	60,122	63,842	67,316
Depreciaciones y amortizaciones	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777
Margen operativo neto	3,965	3,280	3,513	3,651	3,666	3,313	3,544	3,624	3,683	3,827	3,857	3,670	3,641	3,766	3,206	3,481	3,701	3,816	3,716	3,671	3,800	3,345	3,586	3,539
-Otros ingresos																								
-Otros egresos	1,100	1,121	1,144	1,170	1,200	1,232	1,269	1,309	1,354	1,404	1,460	1,520	1,586	1,656	1,732	1,812	1,899	1,990	2,086	2,188	2,294	2,406	2,523	2,645
Resultado antes de impuesto	-5,065	-4,402	-3,657	-2,824	-1,855	-1,940	-800	457	659	2,172	3,890	5,643	7,612	9,726	12,014	14,448	17,096	19,789	22,678	25,721	28,959	32,391	35,919	39,491
Impuesto a la renta (IRR)								7	10	33	57	85	118	166	180	217	255	297	340	386	434	485	537	592
Utilidad neta	-5,065	-4,402	-3,657	-2,824	-1,855	-1,940	-800	450	649	2,140	3,773	5,558	7,498	9,560	11,834	14,231	16,781	19,482	22,338	25,345	28,525	31,817	35,281	38,899

Fuente: Elaboración propia.

Estado de Flujos de Efectivo																								
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Utilidad neta	-5,065	-4,402	-3,657	-2,824	-1,855	-1,940	-800	450	649	2,140	3,773	5,558	7,498	9,560	11,834	14,231	16,781	19,482	22,338	25,345	28,525	31,817	35,281	38,899
Provisión de cartera	10,000	10,189	10,402	10,640	10,905	12,544	13,332	15,284	15,932	15,832	16,633	17,132	17,670	18,666	19,520	20,451	21,401	22,429	23,515	24,659	25,861	27,121	28,439	29,816
Depreciaciones y amortizaciones	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777	21,777
Flujo de efectivo	32,712	33,564	34,522	35,594	36,787	38,380	39,886	41,580	43,660	45,746	48,003	50,467	53,144	56,032	59,131	62,440	65,959	69,689	73,620	77,761	82,148	86,715	91,468	96,481

Fuente: Elaboración propia.

Usted tendrá que contrastar su archivo proyectado *versus* los resultados logrados.

Deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales diferencias entre lo planificado y lo realizado?
- ¿Qué factores considera que causaron las diferencias?
- ¿Qué recomendaciones brindaría? Puede ser sobre lo planificado o sobre lo realizado.

El archivo Excel y el caso, es de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

- Solicitar el archivo Excel con los resultados logrados.
- Realizar el contraste, respondiendo posteriormente a las preguntas planteadas.
- Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Tercera unidad



Semana 9: Sesión 2
Auditoría interna

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea cuidadosamente el caso a continuación y formule y exponga el plan de auditoría requerido.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de conocer los principales fundamentos de la auditoría interna.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

La compra de cartera⁴

La empresa financiera Inversiones Rentables S. A. es una edpyme dedicada al otorgamiento de créditos en dos modalidades: préstamos productivos (capital de trabajo) para la mype y préstamos de libre disponibilidad (no revolvente).

Dentro de sus planes de expansión comercial, se tiene pensando comprar cartera crediticia de entidades financieras de menor envergadura.

4 Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales.

Se espera adquirir cartera con calificación normal, por valor de S/ 100,000.00.

Se ha recibido una propuesta de una conocida entidad microfinanciera, cuya representante ha remitido lista de clientes, siendo las principales características, resumen:

- Rango de créditos: S/ 200-5,000.
- Plazo promedio: 45 días.
- Cuotas: diarias, Semanales, quincenales.
- Cartera ubicada en los tres principales distritos de la ciudad.
- La cartera de clientes presenta días de atraso que van de 0 a 258 días.

La gerente general y el gerente comercial están discutiendo la forma en cómo gestionar la incorporación de cartera. Han pedido la participación de la persona a cargo de finanzas de la empresa.

Su despacho debe presentar, propuesta de auditoria a la cartera en negociación, precompra.

Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

- Luego de revisar contenido relativo a la auditoria de gestión, formule un plan de auditoria de expedientes.
- Tenga en cuenta el Objetivo de conseguir una cartera normal (sin mora).
- Pueda incluir propuesta, para casos en mora.
- Remita el trabajo según las indicaciones del docente.
- Exponga su plan de auditoría, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Semana 10: Sesión 2
Control interno, técnicas y ventajas

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: En los minicasos a continuación, usted deberá identificar las debilidades del control interno, indicando las consecuencias que podrían desencadenar en la empresa, provea de las recomendaciones correctivas que crea, pertinentes.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de evaluar las principales características del control interno, sus técnicas y ventajas.

II. Descripción de la actividad a realizar (casos, ejercicios, práctica, lecturas, etc.)

Situación: mini casos en una entidad financiera sin control⁵.

Contexto

Usted está evaluando el desempeño operativo de una pequeña entidad microfinanciera que se dedica al otorgamiento de microcréditos a personas naturales con negocios unipersonales.

Debido a la modalidad de trabajo, los asesores de crédito se encargan de cerrar el círculo crediticio: promoción, evaluación, presentación de casos, desembolsos, cobranzas y recuperaciones.

5 Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales.

A continuación, se revisarán algunos minicasos relativos a control interno:

1. Los asesores de crédito al momento de ingresar sus cobranzas al personal de caja (recibidor/pagador), muestran boletas de cobranza con errores y/o enmendaduras.
2. Los recibos de cobranza no son prenumerados.
3. No se hacen arqueos de caja todos los días.
4. Los asesores de crédito no verifican que la firma y/o huella del cliente y/o intervinientes, sea la que se muestra en el Documento Nacional de Identidad.
5. Se han recibido quejas de clientes que indican deber menos cuotas que las que se consigan en el *software* de la empresa.
6. Los créditos se incrementan bajo el criterio de pagos puntuales.
7. No se sabe a ciencia cierta, la cantidad de clientes inactivos.
8. Se hallaron cheques en blanco, firmados, para hacer frente a habilitaciones de efectivo contingentes.
9. Se hacen pagos por movilidad al personal del área comercial, sin el registro diario, pero se justifica con emisión de RHE cada fin de mes.

Información propia, casos de experiencia laboral personal
(Hinojosa, 2021).

III. Procedimientos

1. Luego de leer cada mini caso, identifique por cada uno:

- a) Las debilidades.
 - b) Las posibles consecuencias.
 - c) Las recomendaciones.
2. Remita el trabajo según las indicaciones del docente.
 3. Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Semana 11: Sesión 2

Las estrategias de reducción de costos

 Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

 Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de conocer y evaluar estrategias de reducción de costos, aplicadas al ámbito empresarial.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Empresas textiles en problemas⁶

Un grupo empresarios textiles, que tienen sus puntos de venta en Gamarrita Wanka, edificio conformado por *stands*, que en su mayoría se dedican a la confección y venta de prendas de vestir, al por mayor y menor, de confección industrial y/o artesanal, ubicada en el departamento de Junín, provincia y distrito de Huancayo.

⁶ Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales. Caso basado en la experiencia laboral personal del autor de esta guía (Hinojosa, 2021).

Los representantes debidamente acreditados, se han contactado contigo para brindarles asesoría en gestión de negocios, con impacto en los resultados monetarios.

Los antecedentes

Los empresarios, se dedican a la fabricación de prendas de vestir de casi todo tipo, principalmente ropa de temporada, prendas deportivas (a pedido) para centros educativos, vestimenta típica para celebraciones folclóricas de temporada, etc.

Debido a los acontecimientos sucedidos en 2020 y los efectos esperados para 2021, los empresarios se encuentran sumamente preocupados, en su mayoría pertenecen al Régimen Especial de Renta.

La problemática que se repite casi literalmente:

Pocas ventas de los productos normales, como es de esperar, las ventas de prendas deportivas (camisetas, trusas deportivas, buzos, medias, etc.) no se realizan por no haber actividades académicas presenciales.

Los empresarios saben que la coyuntura es temporal, y que los tiempos duros que están afrontando pasarán, aun así, están angustiados sobre las circunstancias futuras.

La materia prima e insumos para la elaboración de los productos para la venta, es fluctuante, debido a las políticas gubernamentales de cuarentena absoluta intermitente, incidiendo en el costo del flete principalmente. Otro gran factor es el incremento del precio de los combustibles.

Se procura tener inventarios al mínimo, por el temor a sufrir robos durante los períodos de cuarentena, estrictos.

El personal (empleados) casi al 100% está en suspensión perfecta.

Los gastos de vigilancia, mantenimiento y servicios básicos (agua, electricidad) se mantienen constantes.

Los gastos en publicidad son mínimos.

A pesar de todo esto, los empresarios no saben que más hacer para disminuir los costos de operación.

La reunión presencial con ellos se llevará el próximo fin de Semana, y usted debe preparar una propuesta de reducción de costos, lo que han solicitado.

- ¿Qué planes propondría usted?
- ¿Qué enfoque daría a los costos y gastos?

Formule su propuesta general relativa a la gestión de costos, tomando en cuenta que aún no ha recibido información comercial relativa a estados financieros. Se valorarán aportes que rompan esquemas y salgan de lo cotidiano.

III. Procedimientos

Luego de leer el caso, responda las preguntas.

- a) Formule su propuesta y justifíquela convenientemente.
- b) Remita el trabajo según las indicaciones del docente.
- c) Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Cuarta unidad



Semana 13: Sesión 2

Gestión del riesgo

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de entender los fundamentos de gestión de riesgos.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Hedge Funds en el Perú⁷

Usted está a cargo de *hedge funds* para América Latina. Como asesor de inversiones, debe administrar fondos:

- Recaudar fondos locales (Perú) e internacionales.
- Invertir dichos fondos bajo estrategias definidas.

Dentro de la planificación de las inversiones se debe adoptar una posición de diversificación en inversiones nacionales, orientadas a

⁷ Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales. Situación basada en la experiencia académica del autor (Hinojosa, 2021).

instrumentos financieros representativos de propiedad, de modo que usted deberá evaluar las empresas que cumplan estos criterios.

Deberá presentar un informe sobre recomendaciones de inversiones, como mínimo en dos empresas (cartera mínima). Justificando financieramente su propuesta.

III. Procedimientos

Evalúa las empresas sobre las que podría seleccionar su cartera de inversiones.

Seleccione dos empresas que cumplan el criterio de diversificación.

Realiza el informe de inversiones.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Semana 14: Sesión 2

Planificación de seguros

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de entender los fundamentos de gestión de riesgos.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Cadena de farmacias⁸

Usted es gerente de Administración y Finanzas de una pequeña cadena de farmacias, que dado el segmento siguen atendiendo al público con relativa normalidad, con ánimo de seguir brindando medicamentos y productos relacionados a la población, siendo de máxima importancia, dada la situación de pandemia vivida (2020).

⁸ Caso basado en la experiencia del autor de esta guía (Hinojosa, 2021). Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales.

Casi desde el inicio de la pandemia, se tuvo que potenciar las ventas *delivery*, teniendo que hacer inversiones base en:

- Adquisición y habilitación (incorporación de caja para mercadería) de unidades vehiculares menores (motocicletas de 150 cc).
- Captar y capacitar personal para *delivery*.
- Planificación de flujos de egreso de las actividades *delivery*: mantenimiento vehicular, guardianía nocturna, consumo de combustible y SOAT.

Se está a la espera de llegada de mercadería, cuya demora se explica por la reducción de actividades de transporte internacional e interprovincial (restricciones por cuarentena).

Se deben hacer pedidos a proveedores internacionales, para medicamentos específicos: oncológicos, retrovirales, vitaminas, suplementos alimenticios, etc.

Se deben hacer pedidos de productos varios: guantes de látex, mascarillas N95, jeringas descartables, alcohol, etc. a proveedores locales, ubicados en Lima.

Los almacenes de la cadena de Farmacias son alquilados y están ubicados en puntos periurbanos.

Cada punto de atención físico dispone de dos personas (personal mínimo): químico farmacéutico y cajero; para evitar exposición al contagio por contacto humano.

III. Procedimientos

Luego de leer el caso, usted deberá:



1. Evaluar las situaciones de riesgo que requerirían ser gestionadas.
2. Determinar las situaciones de riesgo que podrían ser gestionadas mediante seguros.
 - Realice el informe de recomendaciones sobre gestión de seguros.
 - Remita el trabajo según las indicaciones del docente.
 - Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. Objetivo

El estudiante será capaz de evaluar los fundamentos del control e insolvencia y control y sistemas de incentivos.

II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Financiera Juntitos S. A.⁹

La empresa financiera, no supervisada Juntitos S. A. se dedica al otorgamiento de créditos diarios, interdiarios, Semanales, catorce-nales, quincenales, mensuales, bimestrales y de libre amortización

Se caracteriza por hacer desembolsos y cobranzas en el lugar que sea más cómodo para los clientes de crédito: negocio o domicilio.

La mayoría de los asesores de crédito se movilizan con sus motocicletas propias.

⁹ Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial. Sin embargo, las circunstancias son reales. Caso basado en experiencia profesional del autor (Hinojosa, 2021).

El proceso operativo, desembolsos:

- Una vez aprobado un expediente de crédito (nuevo/re crédito), se activan las autorizaciones del área Comercial, vía *software*.
- El expediente pasa a Operaciones para *check list*. Si se da visto bueno, se procede a realizar el desembolso interno al asesor de créditos responsable: recibe el dinero, juego de cronogramas de pago (uno para el cliente, uno para archivo), pagaré y contrato (a ser firmados por el cliente y/o intervinientes del crédito).
- El asesor de créditos realiza el desembolso al cliente: hace firmar todos los documentos necesarios (solicitud de créditos, cronogramas de pago, pagaré y contrato); luego de la verificación de firmas y huellas digitales, entrega el dinero.
- El asesor de créditos, entrega a responsable de operaciones: pagaré y contrato; la solicitud y ejemplar de cronograma de pagos se adjunta al expediente del cliente.

El proceso operativo, cobranzas:

- El asesor de créditos verifica disponibilidad de recibos de cobranza, si necesita, hace requerimiento al área de operaciones.
- El asesor de créditos imprime hoja de cobranzas (del *software*), lista incluye créditos normales y en mora a la fecha.
- El asesor de créditos recibe el dinero, verifica monedas y billetes, da el cambio si es requerido; llena el recibo de cobranzas y entrega la copia al cliente.
- El asesor de créditos hace conciliación del total cobranzas y efectúa entrega de fondos cobrados al área de operaciones vía ventanilla (recibidor/pagador).

- El responsable de ventanilla verifica las monedas y billetes, realiza el conteo, sube cobranzas al sistema, emite los recibos por cada operación y verifica los recibos de cobranza.

Como es de esperarse el área comercial tiene un alto índice de rotación de personal y conseguir posiciones no es tan sencillo, pues se requieren convocatorias, entrevistas y capacitaciones que alargan el proceso.

Se ha estado viendo bajas en los ingresos de cobranzas sin motivo aparente en algunas carteras de crédito.

Hay momentos durante el mes en que la empresa padece de iliquidez, por cuentas pendientes no son efectuadas en las fechas estipuladas.

De manera irregular los reportes de *software* indican que algunos clientes generan mora, estos clientes mostraron desempeño normal en períodos previos.

También se ha recibido quejas de clientes, respecto de sus asesores de créditos:

- No les cobra oportunamente y por la distancia no se pueden acercar personalmente a las oficinas de la empresa.
- No les dan los recibos o éstos están incompletos.
- A veces no reciben los cronogramas de pago y se les dificulta cuando los pagos son quincenales, pues hay cambios de fecha.
- Se acercan a cobrar en horarios inoportunos: muy temprano durante el día (7:00 a. m.) o tarde (luego de las 6.00 p. m.).

- Manifiestan que reciben comprobantes que incluyen mora, a pesar de que pagan a tiempo, por cierto, indican no reconocer ni haber pagado dicha mora, aunque en sistema sí figura como cobrado.
- El asesor(a) demora uno o dos días en algunos desembolsos, sin motivo aparente; indicando dicho asesor(a), que no se ha podido desembolsar a tiempo, por falta de fondos de la empresa.
- En algunas ocasiones quien cobra no es el asesor asignado.
- Un asesor senior cobraba “comisión especial” por desembolso anticipado.
- En algunos desembolsos el cliente ha detectado billetes falsos.
- El asesor a cargo no les recuerda fecha de pago: cuotas con período de gracia, quincenales, mensuales, bimestrales, por ejemplo.

Los responsables del área comercial sospechan que algunos asesores de créditos están usando indebidamente algunos fondos desembolsados y/o cobrados y teniendo otras malas prácticas. Además:

- En los arqueos de caja, se han detectado billetes y monedas falsas, producto de los ingresos de los asesores.
- Algunos documentos valorados (Pagarés, Contratos) muestran inconsistencias en las firmas y/o huellas dactilares de los intervinientes del crédito.

Se le ha pedido en su condición de responsable de finanzas y riesgos, elaborar un plan de control financiero respecto de las cobranzas y desembolsos; incluyendo medidas que motiven al personal comercial a no incurrir en las malas prácticas antes mencionadas.

III. Procedimientos

Luego de leer el caso, usted deberá:

1. Identificar las acciones (antes, durante y después) de control financiero, necesarias para revertir las malas prácticas.
2. Proporcionar recomendaciones sobre incentivos (monetarios y no monetarios) al personal de créditos y operaciones para fortalecer las acciones de control financiero. Siempre y cuando tengan un impacto relevante en la gestión.
3. Elaborar el Plan de control financiero y medidas de motivación al personal.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

Referencias

-
- EALDE Business School. (27 de junio de 2017). *Cómo crear el Plan Financiero de tu empresa* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qLOuUVtZRh4>
- Hinojosa, H. (2021). *Caso práctico de dirección y control de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso práctico: el control de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso práctico de auditoría interna*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso de control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso sobre las estrategias de reducción de costos*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso de planificación de seguros*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- Hinojosa, H. (2021). *Caso práctico sistemas de control presupuestario*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.

Hinojosa, H. (2021). *Ejercicios prácticos de evaluación económica y financiera de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.

Hinojosa, H. (2021). *Ejercicios prácticos de valoración financiera de proyectos de inversión*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.

Hinojosa, H. (2021). *Mini casos de control interno, técnicas y ventajas*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.

Hinojosa, H. (2021). *Investigación sobre gestión del riesgo*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.

