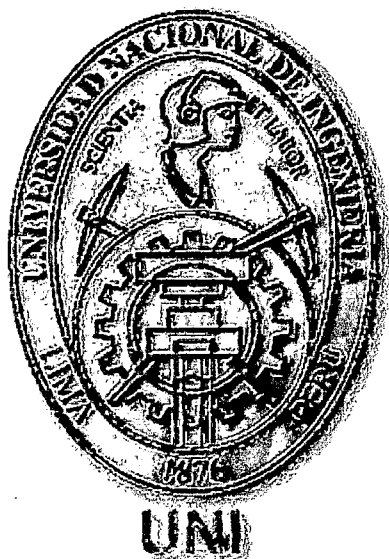


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA FINANCIERA PARA UNA
EMPRESA EN CRISIS DEL SECTOR CONSTRUCCION**

Tesis para optar el grado de Ingeniero Industrial

Presentado por

Marco Antonio Armas Dediós

Lima, abril del 2001

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

A mis Padres, hermanos y a nuestro engreído
por su amor y comprensión
en todo momento

A Ynés
por su compañía y apoyo
en la buenas y en las malas

A todas las personas
que esperan siempre más de nosotros
los profesionales

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por permitir vivir este momento.

A los docentes de mi Alma Mater, por sus conocimientos transmitidos en mi formación universitaria.

A los diversos profesionales, que apoyaron en la realización de este trabajo.

A mis amigos mayores, que con sus consejos y experiencias me enriquecen espiritualmente en una conversación.

A todos mis amigos, que siempre se mostraron entusiastas con la terminación de esta tesis.

*“El verdadero hombre es aquel que teniendo valores e
ideales
lucha por conseguirlos”*

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	viii
SUMARIO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPITULO I: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....	17
1.1. Determinantes Estructurales de la Competencia.....	18
1.2. Las Fuerzas Competitivas y el rol del Estado.....	19
1.3. Análisis Estructural del Sector Construcción.....	21
1.3.1. Reseña histórica de la actividad constructora en el Perú.....	22
1.3.2. División del Mercado Actual.....	29
1.3.3. Evolución del sector Construcción en la economía del País.....	30
1.3.4. Dependencia entre el Estado y la Industria de la Construcción.....	34
1.3.5. Influencia Financiera del Estado en las empresas constructoras.....	41
1.3.6. Ratios del Sector Construcción.....	41
1.3.7. El Mercado de Edificaciones Convencionales.....	42
CAPITULO II: SITUACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.....	45
2.1. La Planeación Estratégica de Steiner.....	45
2.1.1. Modelo Conceptual.....	46
2.1.2. La Planeación Estratégica y las Fuerzas Decisivas en un Negocio.....	49
2.1.3. Beneficios Conductuales de la Planeación Estratégica.....	50
2.1.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica.....	50
2.2. Situación estratégica de “La Constructora”.....	51

2.2.1.	Expectativas de los Principales Intereses Exteriores.....	51
2.2.2.	Expectativas de los Principales Intereses Interiores.....	52
2.2.3.	Base de Datos (Archivo).....	53
2.2.4.	Evaluación Externa e Interna.....	58
2.2.5.	Estrategias Maestras.....	62
2.2.6.	Estrategias Programadas.....	65
2.2.7.	Programación Funcional a Mediano Plazo.....	66
 CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....		67
3.1.	La Crisis Financiera.....	67
3.1.1.	Causas de la Crisis.....	68
3.1.2.	Síntomas.....	69
3.1.3.	Efectos producidos por la crisis.....	77
3.1.4.	El diagnóstico.....	79
3.1.4.1.	El uso de cuestionarios.....	80
3.1.4.2.	El Due Diligence. El diagnóstico legal.....	88
3.1.4.3.	El modelo Z para predecir la crisis.....	89
3.1.5.	Dificultades para realizar un diagnóstico financiero.....	92
3.2.	Diagnóstico del problema de “La Constructora”.....	93
3.2.1.	Causas del problema en “La Constructora”.....	93
3.2.2.	Síntomas a presentarse en “La Constructora”.....	95
3.2.3.	Efectos producidos en “La Constructora”.....	96
3.2.4.	Diagnóstico de “La Constructora”.....	97
3.2.5.	El modelo Z aplicado a “La Constructora”.....	105
 CAPITULO IV: ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO.....		107
4.1.	El Análisis Financiero.....	107
4.1.1.	Indices Financieros.....	107
4.1.2.	Los Estados Financieros.....	112

4.1.3.	Análisis de Tendencias.....	121
4.1.4.	Análisis Histórico.....	121
4.1.5.	Estado de Cambio de la Situación Financiera.....	122
4.2	Análisis Económico financiero de “La Constructora”.....	123
4.2.1	Los índices financieros.....	123
4.2.2	Los Estados Financieros.....	126
4.2.3	Análisis de Tendencias.....	135
4.2.4	Análisis Histórico.....	136
4.2.5	Estado de Cambio de la Situación Financiera.....	139
CAPITULO V: ACCIONES Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....		143
5.1.	Planificación financiera.....	143
5.1.1.	Características de un Gerente financiero.....	144
5.1.2.	El Plan Financiero.....	145
5.2.	Relación entre las estrategias funcionales y los Estados Financieros.....	145
5.2.1.	Estrategia Comercial.....	145
5.2.2.	Estrategia de Producción.....	146
5.2.3.	Estrategia de compras.....	146
5.2.4.	Estrategia de personal.....	147
5.2.5.	Estrategia financiera.....	148
5.3.	Criterios para elegir los bancos.....	150
5.4.	Acciones para afrontar la crisis.....	151
5.5.	Estrategias para afrontar a los bancos y acreedores.....	153
CAPITULO VI: EL USO DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS Y EL PLAN DE LA RECUPERACIÓN FINANCIERA.....		158
6.1.	Políticas para el uso de instrumentos financieros.....	158
6.2.	Los instrumentos Financieros.....	162
6.2.1.	El Pagaré.....	162

6.2.2. La Letra.....	165
6.2.3. La Carta Fianza.....	169
6.2.4. El Arrendamiento Financiero (Leasing).....	176
6.2.5. La Carta de Crédito.....	183
6.2.6. El Advance Account.....	191
6.2.7. El Factoring.....	192
6.2.8. La Titulización.....	193
6.3. Plan de Recuperación Financiera y el Uso de los Instrumentos Financieros para “La Constructora”.....	202
6.3.1. Perspectivas del Sector Construcción.....	202
6.3.2. Flujo de Caja Proyectado.....	203
6.3.2.1. Actualización y manejo de información.....	204
6.3.2.2. Acciones frente a los bancos.....	217
6.3.2.3. Acciones frente a los proveedores.....	226
6.3.2.4. Acciones para hacer caja.....	229
6.3.2.5. Actitud de la Gerencia General ante las medidas.....	230
6.3.3. Resultados Esperados.....	251
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 252
BIBLIOGRAFÍA.....	259
REFERENCIAS EN INTERNET.....	261
ANEXOS.....	262

DESCRIPTORES TEMATICOS:

Fuerzas competitivas en un sector industrial

La actividad constructora en el país

Situación estratégica de la empresa

La crisis financiera en una empresa de capitales nacionales

Indices y estados financieros

El gerente financiero

Acciones y estrategias para afrontar la crisis financiera

Instrumentos financieros

Descripción y presentación del plan de recuperación financiera

SUMARIO

El equilibrio y auge de un sector industrial favorece a las empresas que la conforman, pero de la misma forma una organización soporta la crisis que podría venir de él, y es en estas circunstancias en donde el empresario peruano debe estar preparado sobre la base de un plan, para afrontarla y no dejarse llevar por las etapas de prosperidad en donde obtener utilidades, a pesar de incurrir en sobrecostos, sea lo único que interese.

La tesis que presento ante Uds. encuentra al sector construcción que ha entrado en una etapa de recesión, produciendo una crisis financiera en una empresa familiar, debido a que se pensó que el mal momento era pasajero y que las proyecciones informales darían razón. Más aún, se realizaron acciones financieras sin ninguna planeación que llevaron no solamente a ser afectados por la crisis sino también carecer de liquidez para afrontar las deudas.

Dicha empresa analizará su posición estratégica, redefinirá sus objetivos, refinanciará deudas y concebirá un plan financiero que abarque una gestión integral con los acreedores para luego recurrir adecuadamente a instrumentos financieros que le den el suficiente apoyo.

Para afrontar la situación, el empresario debe estar preparado para soportar una fuerte presión psicológica, que le ayude a llevar siempre la iniciativa para ejecutar el plan; teniendo en cuenta que el salir de una crisis no sólo lo beneficia a él, sino que se juega el futuro y bienestar de miles de personas, y al mismo tiempo, para los acreedores y el Estado es mejor una empresa en funcionamiento que una quebrada.

INTRODUCCION

Nos ha tocado vivir dentro de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Dentro de él ubicamos a la empresa como un agente perteneciente a este gran conjunto, la cual esta conformada por elementos que interactúan entre sí, creando riqueza, lo que a su vez promoverá el bienestar de familias y de individuos; relacionándose con otros elementos, dentro de un marco regido por leyes.

Este mundo cambia constantemente, produciendo diferentes efectos para las empresas, en algunos casos positivos y en otros, lamentablemente, negativos. Es aquí donde parte de los testimonios de conflictos empresariales surgen como una problemática a afrontar.

La empresa en cada etapa de su crecimiento presenta diversos tipos de crisis, las cuales deben ser afrontadas y no rehusadas ni mucho menos, negada por parte del nivel estratégico de la empresa, pues el estar en crisis, no significa estar arruinado ni estar quebrado, es una estado, una ocurrencia, por la que pasa toda empresa grande o pequeña, nacional o extranjera, familiar o transnacional.

¿En qué etapa de vida se encuentra la empresa?, ¿Qué problemas se encuentra afrontado?, ¿Qué se realiza para corregirlos?, ¿Se está subestimando los problemas?, Puede una empresa después de 35 años de funcionamiento con utilidades, conservando la misma dirección gerencial, entrar en crisis?, ¿Una empresa quiebra de la noche a la mañana?, ¿Por qué se producen las crisis?, ¿Hasta que punto un empresario ve lo que no es su empresa?, ¿Los directivos son cómplices o incompetentes para anticipar dificultades en la empresa?, El gerente cae en autosuficiencia o en terquedad?, Toda crisis puede ser afrontada con éxito?, Estas son algunas de las muchas preguntas que se deben contestar en cualquier momento los empresarios.

Asimismo, analizar el sector industrial al que pertenece, sus efectos históricos y medioambientales, como también los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del sector.

Es dentro de estas circunstancias que el manejo de los instrumentos financieros en una empresa peruana de capitales nacionales, se encuentra limitado muchas veces por la falta de información de éstos, desconociéndose sus ventajas que ofrecen, limitando a la empresa sus posibilidades de inversión en proyectos que le ocasionarían utilidades, y la consecuente producción de riquezas para el sector industrial al cual pertenece. Mas aún, muchas veces la utilización de los instrumentos se realiza de una forma ineficiente ocasionando resultados totalmente contrarios.

Actualmente, el mercado presenta instrumentos que hace diez años eran poco utilizados o simplemente desconocidos, pero a medida que el país se ha involucrado en el mundo competitivo y globalizado, toda empresa debe considerarlos como una alternativa de estrategia empresarial.

Un factor a analizar es también el contacto que el empresario tiene con las entidades financieras, las políticas y estrategias para la elección de éstos (puede ser por la tasa de interés, flexibilidad, lugar de ubicación, número de agencias en el país, know how, prestigio ante la competencia, etc.) saber diferenciar el trato brindado a un banco 'chico' como a un banco 'grande', factor muchas veces obviado por el empresario peruano, debido a que la angustia de conseguir liquidez y ganancias a corto plazo le impiden tener una visión proyectada y crítica para la elección.

Por tanto, definiendo el problema podemos decir que durante los primeros cinco años de la década pasada uno de los sectores que permitió al Estado los logros económicos fue el sector construcción, gracias al impulso que se le brindó, tanto en el ámbito público (en su promoción de licitaciones) como privado, así como la autoconstrucción, etapa que se prolongó un par de años mas. En los últimos tres años este sector ha entrado a una etapa de crisis, producto de la recesión vivida.

El problema se centra en que muchas empresas peruanas se dejan llevar por las etapas de prosperidad, se quedan en sus logros y utilidades del momento y no realizan una planificación empresarial, ni mucho menos un planeamiento financiero.

Si realizaran un planeamiento se darían cuenta de las posibles ocurrencias que afectarían a su empresa para bien o para mal. Mas aún gastan o invierten mas de lo que tienen o creen tener, pudiéndose financiar al principio, pero luego se ven en apuros para cumplir con sus obligaciones. El empresario o dueño de la empresa que durante años ha logrado buenos resultados se tarda en dar cuenta de su realidad. El 50% del problema estará resuelto cuando se toma conciencia de la propia situación.

La empresa peruana no tiene por sana costumbre el realizar un análisis de las consecuencias futuras de las acciones presentes a fin de evitar sorpresas. Al no contar con una planeación financiera se escoge una alternativa de acción sin la debida proyección, de a donde se quiere llegar y lo que es peor, los resultados obtenidos no se les puede comparar con un programa preestablecido.

La falta de roce en el ambiente de negocios por parte de una empresa peruana, es otro punto débil, que tendrá su influencia para nuestro problema, pues limita al empresario el conocimiento de casos similares de otras empresas, las relaciones con las instituciones financieras, el apoyo de los diversos acreedores con los que cuenta, haciéndose de esta forma más difícil el plan de recuperación financiera.

La tesis se centra en la crisis económico financiero de una empresa peruana con buena trayectoria a lo largo de sus más de tres décadas que viene operando, perteneciente a un sector que tuvo su auge y que ha sido afectado por la recesión económica de nuestro país. Crisis que no solo afecto la función financiera, sino también la comercial, logística, entre otros produciendo conflictos entre el personal, abandono de programas preestablecidos, disminución operativa de la capacidad instalada, etc.

La elaboración de la presente tesis, se justifica y toma importancia por las siguientes razones:

1. Porque en muchas empresas no se toma conciencia de realizar un planeamiento estratégico para el logro de sus objetivos, es decir en pleno nuevo siglo donde la globalización y la competencia a todo nivel se manifiestan, muchas empresas peruanas no realizan el planeamiento de sus acciones; mas aún el personal que lo conforma desconoce cual es la misión que le corresponde a la empresa dentro de la sociedad.
2. Porque la empresa al pertenecer a un sector industrial esta expuesta a sus bajas, debido a que toda actividad industrial se rige por leyes dadas a través del Estado, por tanto una empresa no debe estar ajena a la crisis que podría venir de él, considerando que la economía tiene ciclos expansivos y recesivos, lo cual ocasiona problemas de financiamiento si es que no se ha realizado una gestión financiero, que permita salir de la crisis.
3. Porque los estados financieros que maneja la gerencia deben ser veraces, debido a que nos brindan los resultados y condiciones financieras de la empresa en el presente, así como para el futuro con la finalidad de conocer mejor la eficiencia y la flexibilidad de la empresa, calculando el margen de utilidad. La veracidad es un factor a manejar a nivel externo, debido a que muchos de ellos se 'maquillan' para lograr calificaciones en bancos, proveedores, entidades gubernamentales y particulares, logrando beneficios para la empresa, lo perjudicial es que estos mismos resultados son aceptados por los empresarios, originando en ellos dudas en cuanto a la situación por la cual atraviesan.
4. Porque una aplicación adecuada de los instrumentos financieros debe estar presente en todo gerente, pues muchos desconocen la existencia y uso de éstos que se ofrecen en el mercado, debido a que no cuenta con el suficiente conocimiento de sus ventajas y desventajas. El buscar un asesoramiento ya sea interno (por parte de su gerente financiero) o externo (funcionario del banco, consultor) es una de sus primeras trabas y desconfianzas que en él se presenta.

5. Por la elaboración de un plan de reestructuración financiera para hacerle frente a la crisis, teniendo en cuenta que la finalidad de una reestructuración es convencer a la sociedad que existe una luz al final del túnel, basados en planes para el logro de objetivos. Estos planes demandaran a la gerencia, importantes recortes y reducción drástica de la dimensión empresarial para recuperar rentabilidad.

6. Porque la empresa no es un organismo aislado, pertenece a un sector industrial, es decir toda empresa debe ser concebida para ser próspera y rentable, así será un factor generador de riqueza para un país, produciendo bienestar a muchos agentes económicos. Este estudio pretende analizar a la empresa sus posibilidades y problemas de carácter financiero. Al estar bien las empresas pertenecientes a un sector, abrirá perspectivas para el desarrollo de un país que busca tanto interna como externamente su despegue.

La tesis ha sido concebida para que al final cumpla con los siguientes objetivos:

- Analizar la situación estratégica de una empresa familiar peruana de capitales nacionales

- Identificar las causas, síntomas y efectos de una empresa que entra en crisis financiera.

- Analizar los Estados Financieros de una empresa en crisis.

- Establecer las políticas correctas para un uso adecuado de los instrumentos financieros como fuente de financiamiento.

- Preparar un plan de recuperación financiera sobre la base de adecuada gestión.

De esta forma la tesis ha sido dividida en seis capítulos, dentro de los cuales podemos resaltar:

En el primer capítulo, se realiza un análisis del panorama del sector construcción, como se forjó esta actividad en el país, sus inicios y como se constituyó como sector industrial, la forma como esta dividida en la actualidad su mercado y las fuerzas competitivas a las cuales esta influenciada; resaltando el importante rol que debe jugar para el Estado como actividad que impulsa su desarrollo.

En el segundo capítulo, se analiza bajo el modelo conceptual de Steiner, la situación estratégica de la empresa en estudio, sus objetivos, las expectativas tanto internas como externas, su desempeño en el pasado, las oportunidades y peligros del ambiente, las potencialidades y debilidades que posee en sus diversas funciones, así como también las estrategias maestras y programadas que maneja.

El tercer capítulo, nos detalla el problema que debe soportar la empresa al verse afectada por una crisis financiera, sus causas, síntomas y efectos; siendo necesario recurrir a cuestionarios para realizar un diagnóstico de las diversas funciones. Es importante mencionar que un buen diagnóstico por más duro que sea, será necesario para definir las acciones acertadas para afrontar la crisis.

Luego entramos al capítulo cuarto, donde se realiza un análisis financiero de la empresa a partir de sus estados financieros, la forma como los síntomas de la crisis se van presentando a través de sus indicadores y del análisis de sus estados financieros, resultados que no se verían reflejados si es que el empresario manejara estados con información manipulada.

En el quinto capítulo, encontramos las características que debe poseer el encargado de las finanzas, así como del plan que se llevará a cabo, los criterios para trabajar con los bancos, las estrategias para afrontar a los diversos acreedores, y la influencia que tienen las operaciones de las demás funciones de la empresa con los estados financieros, con el afán de que un directivo de otra función controle y maneje lo mejor posible las actividades que tiene a cargo.

En el último capítulo se identifica las políticas de uso de los instrumentos financieros, para luego mencionar las características necesarias que debe conocer todo empresario de los instrumentos básicos y que esta al acceso de la mayoría de las empresas nacionales que en su mayoría son de carácter familiar. Para luego plasmar un plan de recuperación financiera de la empresa en estudio a tres años, basados en una eficaz gestión.

La presente tesis denominada “Diagnóstico y Planificación Estratégica Financiera para una Empresa en crisis del Sector Construcción”, ha sido elaborada con la finalidad de analizar una realidad y brindar un plan de solución acorde. Espero cumplir con las expectativas y así brindar un alcance a contadores, administradores financieros, ingenieros, así como a estudiantes universitarios de las profesiones citadas, pero sobre todo para el empresario que más allá de la profesión que posea vea en las entidades financieras un agente aliado para su negocio y pueda sentirse satisfecho con los beneficios logrados.

EL AUTOR

CAPITULO I: ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

El entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite. Las fuerzas externas, que se presentan, afectan a todas las empresas del sector industrial; por tanto ellas deberán desarrollar habilidades para enfrentarlas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte, por el contrario, tiene sus raíces en su estructura económica y va mas allá de los competidores actuales.

Depende de 5 fuerzas competitivas básicas, las cuales son:

- Amenazas de ingreso en un sector
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- Presión de productos sustitutos
- Poder negociador de compradores
- Poder negociador de los proveedores

La combinación de estas fuerzas (Gráfico 1.1), a la cual se le añade el papel que desempeña el Estado como ente regularizador del sector, determina la rentabilidad potencial de un sector industrial determinado.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa, es encontrar una posición en su sector tal, que pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas o que pueda inclinarlas a su favor.

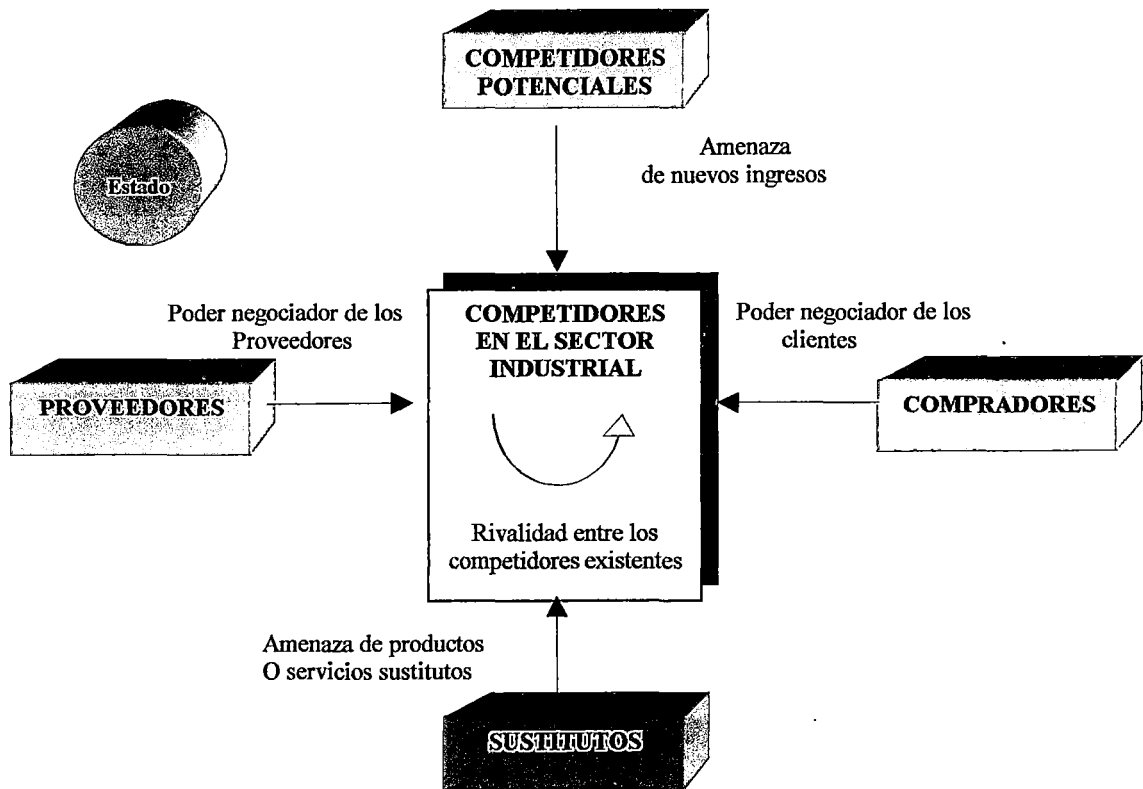


Gráfico 1.1. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.

1.1. Determinantes Estructurales de la Competencia

Del paralelo empresa–sector, cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos, que tendrá que conocerlos y administrarlos. Los determinantes estructurales son:

1. La competencia abarca un sentido amplio, es decir, es una combinación particular o total de las cinco fuerzas competitivas. Una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajo rendimiento si se enfrenta a un sustituto barato.
2. Se debe considerar también los factores que influyan transitoriamente en la rentabilidad a corto plazo de todo el sector.

3. Es importante y necesario prestar atención a las características básicas y fundamentales del sector relacionadas a su entorno económico y tecnológico, para fijar ahí la estrategia competitiva.

1.2. Las Fuerzas Competitivas y el rol del Estado

Describiendo brevemente cada una de las cinco fuerzas:

I. AMENAZA DE INGRESO:

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras que se presentan. Existen siete:

- a) Economías de escala. Determinación de costo unitario por mayor volumen de producción, Se puede levantar esta barrera: 1) compartiendo “ costos conjuntos ” y 2) vía “integración vertical”.
- b) Diferenciación del producto. Es decir, existe lealtad del consumidor al producto, por lo tanto se requiere de un fuerte gasto para superarla.
- c) Requisitos de capital. Se requiere realizar grandes inversiones en infraestructura y organización.
- d) Costos cambiantes. Especialmente los relaciona el usuario, a su adaptación, al costo de utilizar el nuevo producto
- e) Acceso a los canales de distribución. En la medida en que se encuentren copados por empresas, la nueva debe persuadirlas para que acepten su producto.
- f) Desventajas en costo independientes de la economía de escala. Tales como tecnología patentada, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje.
- g) Política gubernamental. El gobierno limita y controla el ingreso a través de licencias y uso de materias primas.

II. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores que se interactúan, los cuales son:

- a) Gran número de competidores o igualmente equilibrados
- b) Crecimiento lento en el sector industrial; se pelea por una tajada mayor, las empresas pueden mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector industrial.
- c) Costos fijos elevados o de almacenamiento, obliga a trabajar a capacidad plena y ello conduce a una escala de precios descendentes cuando existe sobrecapacidad.
- d) Falta de diferenciación o costos cambiantes, dado que el consumidor ante tal situación se fija más en el precio y en el servicio; produciéndose la lealtad.
- e) Incrementos importantes de la capacidad, pueden desbalancear al sector en lo que se refiere a la oferta y demanda.
- f) Competidores diversos. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.
- g) Intereses estratégicos elevados. Las empresas tienen afán de éxito.
- h) Fuertes barreras de salida. Entre las cuales encontramos: activos especializados, costos laborales, costos de reinstalación, efectos emocionales en el empleador y empleado.

III. PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención por parte de las empresas, son aquellos que: a) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o b) los producidos por sector industriales que obtienen elevados rendimientos.

IV. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Los compradores son poderosos si:

- a) Están concentrados o compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- b) Los productos que se compran representan baja proporción de los costos del comprador.
- c) Los productos son estándares.
- d) Enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.

- e) Usan la amenaza de autofabricarse ellos mismos sus propios insumos.
- f) Tienen información total acerca del proveedor.

V. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Un grupo de proveedores son poderosos si:

- a) Son pocos y más concentrado que el sector industrial al que venden.
- b) No están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- c) La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- d) Vende un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- e) Su producto está diferenciado o se incurra en altos costos por cambio de proveedor.
- f) Representa una amenaza real de integración hacia adelante.

El Rol del Estado

El papel del Estado o de la Administración Pública es importante en aquellas economías en las que las empresas actúan buscando el desequilibrio en el sistema de mercado y en las que el poder público toma importantes decisiones como empresario regulando sectores económicos con medidas proteccionistas.

El Estado puede tener un rol fundamental privilegiando industrias mediante subsidios o aranceles, creando zonas de protección o bien desalentando inversiones con herramientas de política fiscal o monetaria.

1.3. Análisis Estructural del Sector Construcción

En el contexto mundial, la construcción es considerada como una actividad estratégica, tanto por su efecto multiplicador y el dinamismo que ejerce a otros sectores, como por su capacidad de absorción a corto plazo de mano de obra especialmente no calificada.

En 1990, el país cambió decididamente de rumbo mediante un plan de estabilización económica y reinserción financiera dirigido a eliminar la hiperinflación, recuperar el orden fiscal, equilibrar las variables macroeconómicas y reintegrar al país al crédito mundial.

Al mismo tiempo, el país fue objeto de un profundo programa de reformas estructurales orientado a modernizar y hacer más competitiva la actividad económica, basándose en los principios de libre mercado y la iniciativa privada.

1.3.1. Reseña histórica de la actividad constructora en el Perú

La empresa constructora es una entidad dedicada a ejecutar las obras de proyectos requerido, concebidos y diseñados por otros. Para eso debe contar con el personal técnico, administrativo y comercial necesario, así como estar equipada con los medios materiales.

Reunidas en la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), las empresas constructoras han extendido su acción gremial a otros campos relacionados con su actividad básica, como son las industrias y firmas distribuidoras de materiales de construcción y las empresas de ingeniería en general.

Inicios

La presencia de las empresas constructoras es relativamente reciente, pues las obras realizadas en épocas históricas fueron encargadas por los soberanos a constructores expertos, generalmente pintores o escultores entendidos en arquitectura, quienes diseñaban los planos, las estructuras y las instalaciones, se suministraban los materiales y dirigían las obras.

En general, los presupuestos dependían de la disponibilidad económica del dueño del proyecto, la que terminaba los plazos de ejecución, que la mayor parte de las veces superaban el término de la vida de los participantes.

En nuestro Perú colonial y parte del republicano, los antecesores de nuestros actuales arquitectos eran los alarifes, muchos de ellos formados en España, pero que supieron lograr

una interesante fusión entre sus técnicas constructivas y la personalidad de los operarios peruanos.

Las obras públicas

Comenzaron, por años 1800, a consolidarse en Estados Unidos y Europa las primeras empresas constructoras de obras públicas. La empresa constructora Enrique Meiggs puede considerarse como la primera del Perú, pues contrató en 1869 con el gobierno de Balta por sumas determinadas y objetivos prefijados, lo que hoy en día es llave en mano, la construcción de los principales ferrocarriles del país, muchos de los cuales hasta hoy prestan servicios. En los años 1900, y antes de la formación de las firmas constructoras peruanas, las obras portuarias y viales fueron encargadas a prestigiosas firmas extranjeras, tales como The Foundation Co., Frederick Snare, Wimpey, Christiani & Nielsen y otras.

Hasta los años 1940, la mayor parte del esfuerzo de construcción estuvo a cargo del Ministerio de Fomento y Obras Públicas, el que ejecutaba las obras por administración, bajo la dirección de sus funcionarios técnicos. Por esa razón, el campo de acción principal de los ingenieros peruanos de las ramas de la construcción eran las oficinas técnicas de las Direcciones de Fomento, de Caminos y Ferrocarriles, de Aguas e Irrigación, de Obras Sanitarias, de Industrias y Electricidad, de Puertos, así como la dirección de Salud Pública del Ministerio del mismo nombre.

Las obras de edificación

Hasta los años 1920, el ritmo de construcción seguía al del lento crecimiento de la población de las ciudades, especialmente en Lima. Durante el “oncenio” de Leguía, se dio gran impulso al desarrollo urbano y la consecuente construcción de residencias, viviendas para renta y edificios públicos. En ese período se abrieron las principales avenidas urbanas e interurbanas, se trazaron las nuevas plazas y se poblaron las nacientes urbanizaciones a lo largo de la flamante Avenida Leguía, hoy Arequipa.

En lo referente a la tecnología constructiva, y hasta antes de 1940, se produce el cambio gradual de los sistemas tradicionales, el adobe y la quincha, por el ladrillo, el cemento

y el acero, nuevos materiales que empezaron a llamarse inexplicablemente “nobles”. Los gobiernos se interesan en los primeros programas de vivienda, y destacan los “barrios obreros” de Benavides y las “Unidades Vecinales” impulsadas por Belaunde.

La pugna por lograr las mejores residencias se reflejaba en la calidad de los acabados: balaustradas de mármol, de madera o de yeso eran talladas a mano y coronaban las edificaciones, y se trabajaba el mármol de Carrara y el bronce en las gradas y pasamanos de las escaleras monumentales de las lujosas residencias. (p.e. La Sociedad de Ingenieros en la avenida La Colmena).

Las edificaciones se encargaban a ingenieros, arquitectos o simplemente a maestros de obras, debido a que aún no habían surgido las empresas constructoras, con la reglamentación que tiene en la actualidad.

Entre 1930 y 1950, se construía en Lima y en las principales capitales, con cierto sentido conservador, a pesar de los nuevos materiales. Los pisos alcanzaban alturas de 3.50 m. las uniones de los muros con los techos se cubrían con elaboradas molduras corridas con yeso, y las lámparas centrales se colgaban de labrados rosetones. En las instalaciones sanitarias, las cañerías de plomo habían dado paso a las tuberías de fierro galvanizado mientras se seguía usando el fierro fundido para los desagües y el cobre para el agua caliente. Los ductos para electricidad eran ya empotrados con tubería de acero.

Por una inexplicable moda, había la tendencia a dar a todas las edificaciones el mismo color gris o un rosado muy tenue. Luego se daría paso a una nueva arquitectura con formas más libres y modernas y el uso desenfadado de los colores.

Anteriormente se habían formado en Lima las primeras grandes empresas contratistas: Spalding y Sabogal, Juvenal Monge Ingenieros, R. Vargas Prada y G. Payet (que después se dividieron en nuevas firmas), GRAMONVEL (después Graña y Montero), Constructora Central, Florez y Costa, Cillóniz Olazábal y Urquiaga.

Un entusiasta grupo de empresarios, alguno de los cuales habían participado antes en la Asociación de Ingenieros Constructores del Perú, decidió crear la Cámara Peruana de la Construcción según figura en la escritura pública de constitución de mayo de 1958. Como dato interesante, el número de miembros de la Cámara Peruana ha crecido de las tres docenas que la integraron en los primeros meses, hasta los pasados 1,400 que hoy día la forman (la mitad en Lima, el resto en provincias).

La época del desarrollo de los transportes

En las primeras décadas del siglo XX, los medios de transportes fueron evolucionando muy lentamente. Gran parte del territorio no contaba con otro vínculo que los caminos de herradura, los viejos ferrocarriles, algunas incipientes carreteras, los ríos de la selva y el cabotaje marítimo. Este último manejaba gran parte de los transportes de la costa, servido por la Compañía Peruana de Vapores y por la línea chilena Compañía Sudamericana de Vapores.

Por su parte, los aeropuertos limeños fueron evolucionando desde la pista de carreras de caballos de Santa Beatriz al campo de Faucett, el de Las Palmas para aviación militar, después los sucesivos desarrollos del aeropuerto de Limatambo y por último el actual aeropuerto Jorge Chávez.

Con la llegada de los primeros automóviles, la construcción de carreteras había sido iniciada por Leguía con mucho entusiasmo y limitados medios, puesto que hubo de recurrir a un sistema de “conscripción vial”, servicio obligatorio de ciertos ciudadanos, en condiciones de trabajo forzados, con altos costos en vidas humanas. Algunas carreteras eran otorgadas en contrato. La carretera Central pudo llegar a Huancayo, y muchas de la Sierra enlazaron las capitales de departamentos con sus provincias.

Sánchez Cerro, en su gobierno elimina la conscripción vial. La construcción de la red nacional tiene su mayor manifestación en tiempo de Benavides. Es notable la saga del Boquerón del Padre Abad que, con pocos recursos materiales pero con gran excelencia profesional, pudo vencer las dificultades propias de un territorio hostil y desconocido.

El ritmo caminero fue estable bajo el gobierno de Prado y el sistema de construcción fue hasta entonces el de administración directa de la Dirección de Caminos a través de sus oficinas departamentales y de sus ingenieros jefes de obra, pero comenzó a introducirse la modalidad de los pequeños contratos o destajos, que abarcaban unos pocos kilómetros cada uno. El ministerio proporcionaba el uso de tractores y los contratistas eran en muchos casos antiguos funcionarios de caminos que, desde luego no hacían fortuna con su trabajo.

Los métodos de adjudicación de obras

El gobierno de Odría (1950 – 1956), que contó con una copiosa caja fiscal como consecuencia de la guerra de Corea, por el auge de nuestras exportaciones, fue muy propicio a la construcción y puso en marcha extensos planes de carreteras, aeropuertos, ministerios y otras edificaciones públicas. Para ello no le eran suficientes los elementos técnicos del Ministerio de Fomento y aceptó la propuesta de varias empresas constructoras nacionales para hacerse cargo de la tarea. Según el acuerdo alcanzado, el Estado financiaba la adquisición de la maquinaria de construcción y la entregaba a los contratistas con cargo de descontar su costo de las valorizaciones sucesivas.

En esos años, que se podrían denominar la “época de oro de la construcción de carreteras en el Perú”, las empresas constructoras realizaron una labor muy eficaz y, en compensación, crecieron en número y en capacidad operativa. La adjudicación de obras no se hacía por licitación pública sino en función de la demostrada capacidad técnica y respaldo económico de los proponentes.

Los planes de construcción continuaron durante el segundo gobierno de Manuel Prado (1956 – 1962). En esos años comenzaron a establecerse los reglamentos de licitaciones, de los que había varios según la entidad pública interesada, y pasó cierto tiempo para que se llegase a la aprobación del reglamento único. Se comenzó por otorgar la buena pro a la propuesta más baja pero, en vista de los grandes fracasos a que esta modalidad condujo, después de un tiempo se cambió el criterio hacia el promedio de las propuestas y más adelante al doble promedio. Estos nuevos sistemas estuvieron inspirados en los que se usaban entonces en otros países y para lo cual CAPECO tenía respaldo internacional.

El sistema de los promedios tuvo una duración relativamente larga, hasta que fue modificado recientemente con la propuesta más baja. Quizás el pretexto fue la participación de ciertos postores dolosos que intentaban y lograban a menudo, mediante la acumulación de propuestas, muchas de ellas fantasmas, aproximar el promedio a cifras prefabricadas.

La desventaja en aceptar la propuesta más baja, pasa por que en los últimos años se han revelado ciertas obras defectuosas, pactos incumplidos o trabajos abandonados.

Las empresas constructoras.

De esta forma, aumentó la participación de las empresas constructoras en el esfuerzo de desarrollo del país, más aun con la gradual retirada de las oficinas técnicas oficiales, determinada por la Constitución que estableció la obligatoriedad de la licitación pública, con ciertas excepciones debidas a los casos de emergencia y a obras de reducido monto.

Al comienzo las empresas se formaron de acuerdo a ciertas especialidades, y eran conocidas las firmas de edificación, infraestructura urbana, obras hidráulicas e hidroeléctricas, obras sanitarias, construcción vial, puertos marítimos y fluviales e infraestructura minera. Aun hoy subsisten muchas empresas especializadas mientras otras se denominan “contratistas generales” porque abarcan todos los campos, o muchos de ellos. La división más conocida es la de empresas de “edificación” y de “construcción pesada”.

La evolución de las empresas constructoras ha encarado la necesidad de mantenerlas al día con las reglas de arte, objetivo que han logrado conformando, dentro de su esquema organizativo, oficinas de ingeniería, parques de equipos, laboratorios propios, sistemas de capacitación de su personal técnico y, más recientemente, métodos de utilización de medios informáticos. Paralelamente, los departamentos de mercadeo, administración de personal, manejo económico financiero y apoyo legal contribuyen al cumplimiento eficaz de los contratos.

El Gráfico 1.2 presenta el ranking de empresa constructoras según el monto de capacidad de contratación:

RANKING DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

(Según su capacidad de contratación)

PUESTO	RAZON SOCIAL	CAPACIDAD DE CONTRATACION S/
1	CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.	146 774 000 000
2	CBPO ENGENHARIA LTDA.	34 383 396 000
3	IMPREGILO S.p.A.	33 271 000 000
4	CONSTRUCTORA QUEIROZ GALVAO S.A.	25 490 287 000
5	DUMEZ - GTM	13 713 630 000
6	JOSE CARTELLONE CONSTRUCCIONES CIVILES S.A.	11 941 020 000
7	ENERGOPROJEKT HOLDING S.A.	11 420 000 000
8	ASEA BROW BOVERI LTDA	9 452 000 000
9	CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORP.	7 095 687 000
10	MOTA & COMPANHIA S.A.	5 844 186 000
11	ACS PROYECTOS, OBRAS Y CONSTRUCCIONES S.A.	5 107 127 000
12	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A. - SUCURSAL TRUJILLO	4 417 589 000
13	ENGL SOCIEDADE DE CONSTRUCAO CIVIL S.A.	3 026 221 000
14	TAISEI CORPORATION - SUCURSAL DEL PERU	3 000 000 000
15	ENERGOPROJEKT NISKOGRADNJA S.A.	2 661 062 000
16	CHINA ELECTRIC POWER TECHNOLOGY IMP.& EXP.CORP.SUCURSAL PERU	2 600 000 000
17	COSAPI S.A.	2 580 000 000
18	CONSTRUCOES E COMERCIO CAMARGO CORREA S.A. - SUCURSAL PERU	2 570 005 000
19	HIDALGO E HIDALGO S.A.	2 464 000 000
20	BESALCO S.A. (CHILE)	2 412 436 000
21	ABENGOA S.A. SUCURSAL EN PERU	2 140 713 000
22	OBRASCON HUARTE LAIN S.A.	1 640 000 000
23	COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS S.A.	1 307 695 000
24	G. Y M. S.A.	1 053 468 000
25	SADE - COMPAGNIE GENERALE DE TRAVAUX D'HYDRAULIQUE SUC. PERU	1 018 042 000
26	BUFETE INDUSTRIAL CONSTRUCCIONES S.A.	1 000 000 000
27	SADE INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES S.A.	1 000 000 000
28	CORPORACION SAGITARIO S.A.	960 000 000
29	VERA GUTIERREZ S.A. CONTRATISTAS GENERALES (VEGSA C.G.)	880 000 000
30	J.J.C. CONTRATISTAS GENERALES S.A.	866 150 000
31	CONSTRUCTORA UPACA S.A.	835 052 000
32	GREMCO S.A.	826 893 700
33	CONDUX S.A. DE C.V.	678 800 000
34	TRANSPORTES LEI S.A. "TRANSLEI S.A."	655 319 000
35	SVC / INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.	596 314 700
36	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT PERU S.A.	536 000 000
37	GUICON S.A. EMPRESA CONSTRUCTORA "GUICONSA"	531 625 000
38	CONEVIAL CONSTRUCTORA E INVERSORA S.A.	517 779 000
39	INGENIEROS CIVILES & CONTRATISTAS GRLES S.A. "I.C.C.G.S.A."	486 063 000
40	CONSTRUCTORA VALKO Y CIA LTDA	471 038 000
41	ARAMSA CONTRATISTAS GENERALES	405 000 000
42	ABENGOA PERU S.A.	358 691 000
43	SIEMENS S.A. (COLOMBIA)	347 600 000
44	CONSTRUCCIONES VILLASOL S.A. CONTRATISTAS GENERALES	320 000 000
45	C. TIZON P. S.A.C.	316 000 000
46	CE. CE. GE. S.A.	275 623 120
47	ICE INGENIEROS CONSULTORES Y EJECUTORES S.A.	275 000 000
48	BANCHERO & CORREA S.A. CONTRATISTAS GENERALES	263 928 000
49	CORPORACION DE INGENIERIA CIVIL S.A.C.	260 200 000
50	SUPERCONCRETO DEL PERU S.A.	242 304 000

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción

Gráfico 1.2: Ranking de Empresas Constructoras

1.3.2. División del Mercado Actual

El mercado para las compañías constructoras puede subdividirse en función del tipo de servicios requeridos por los clientes (según la Cámara Peruana de la Construcción).

- 100 Centrales Eléctricas
- 101 Centrales Hidroeléctricas
- 102 Centrales Térmicas
- 103 Centrales Electromecánicas

- 200 Edificaciones
- 201 Aeropuertos
- 202 Centros Comerciales
- 203 Centros Deportivos
- 204 Centros Escolares
- 205 Centros Médicos Asistenciales
- 206 Hoteles, Albergues
- 207 Centros Religiosos
- 208 Edificaciones Industriales
- 209 Locales Municipales
- 210 Mercados
- 211 Locales Militares
- 212 Locales Culturales (museos, bibliotecas, etc.)
- 213 Oficinas Públicas (Ministerios, Servicios, etc.)
- 214 Penales
- 215 Telecomunicaciones
- 216 Teatros, Auditorios
- 217 Locales Universitarios (Centros Superiores, Normales, etc.)
- 218 Viviendas
- 219 Almacenes de Acopio

- 300 Expansión y Mejoramiento Urbano

- 301 Urbanizaciones Integrales
- 302 Obras Sanitarias de Urbanización
- 303 Obras Eléctricas de Urbanización
- 304 Pavimentación
- 305 Obras Varias (cercos, canalizaciones telefónicas, etc.)

- 400 Irrigación

- 500 Instalaciones Mecánicas

- 600 Instalaciones Eléctricas

- 700 Obras Portuarias

- 800 Obras Sanitarias
- 801 Agua y Desagüe
- 802 Redes de Agua
- 803 Redes de Desagüe
- 804 Captación de Agua

- 900 Obras Viales
- 901 Caminos
- 902 Puentes
- 903 Ferrocarriles
- 904 Túneles

1.3.3. Evolución del Sector Construcción en la economía del País

De todos los sectores de la economía, el de construcción tiene efectos multiplicadores más fuertes sobre otras actividades, debido a que esta ligado a diferentes subsectores de la actividad manufacturera como cemento, hierro, acero, derivados de cobre y zinc, minerales no metálicos y metalmecánica, entre otros; aparte de considerar que diversas construcciones de

infraestructura y viviendas trae como consecuencia la demanda de diversos servicios, como transporte, almacenamiento, vigilancia, instalaciones eléctricas, etc. Asimismo, el dinamismo de la actividad de la construcción es beneficioso también por la demanda de mano de obra.

De esta forma, el sector construcción ha sido prácticamente el motor de la economía interna durante la década pasada y es sumamente importante el impacto que produce sobre el resto de actividades industriales vinculadas a ella en el país. En el Gráfico 1.3. se muestra la variación porcentual durante el período 92 - 99 de las diversas actividades económicas, confirmando la gran influencia ejercida por la actividad constructora sobre el PBI total.

Para medir la evolución del sector se emplea básicamente como indicador el número de despachos de cemento que se efectúan por mes, cifra que representa aproximadamente el 89 por ciento de dicho indicador. Al saldo que está compuesto por la evolución del avance físico de la obra y la evolución de otros materiales de construcción, se le asigna el 11 por ciento restante.

A partir del Gráfico 1.4., podemos identificar el comportamiento de la actividad constructora en base a la variación porcentual anual, que luego de haber llegado a una cresta de 36.1 por ciento en 1994 se ha visto reducida, conservando el signo positivo de su variación, exceptuando en el año 1996.

Luego de esta etapa de auge el sector entra en recesión logrando una caída en 1999 de -10.8. De esta forma, se espera que luego de la fluctuación negativa y estando de acuerdo, en los diversos programas de un futuro nuevo gobierno, de la importancia de un impulso para este nuevo quinquenio, el sector retomará su relevancia que deberá ser permanente con programas a largo plazo y de períodos duraderos.

De esta forma, como todo ciclo el sector pasa por momentos de auge como también de recesión, lo importante para la empresa constructora es estar preparados para afrontar lo segundo optando medidas de rápida reacción.

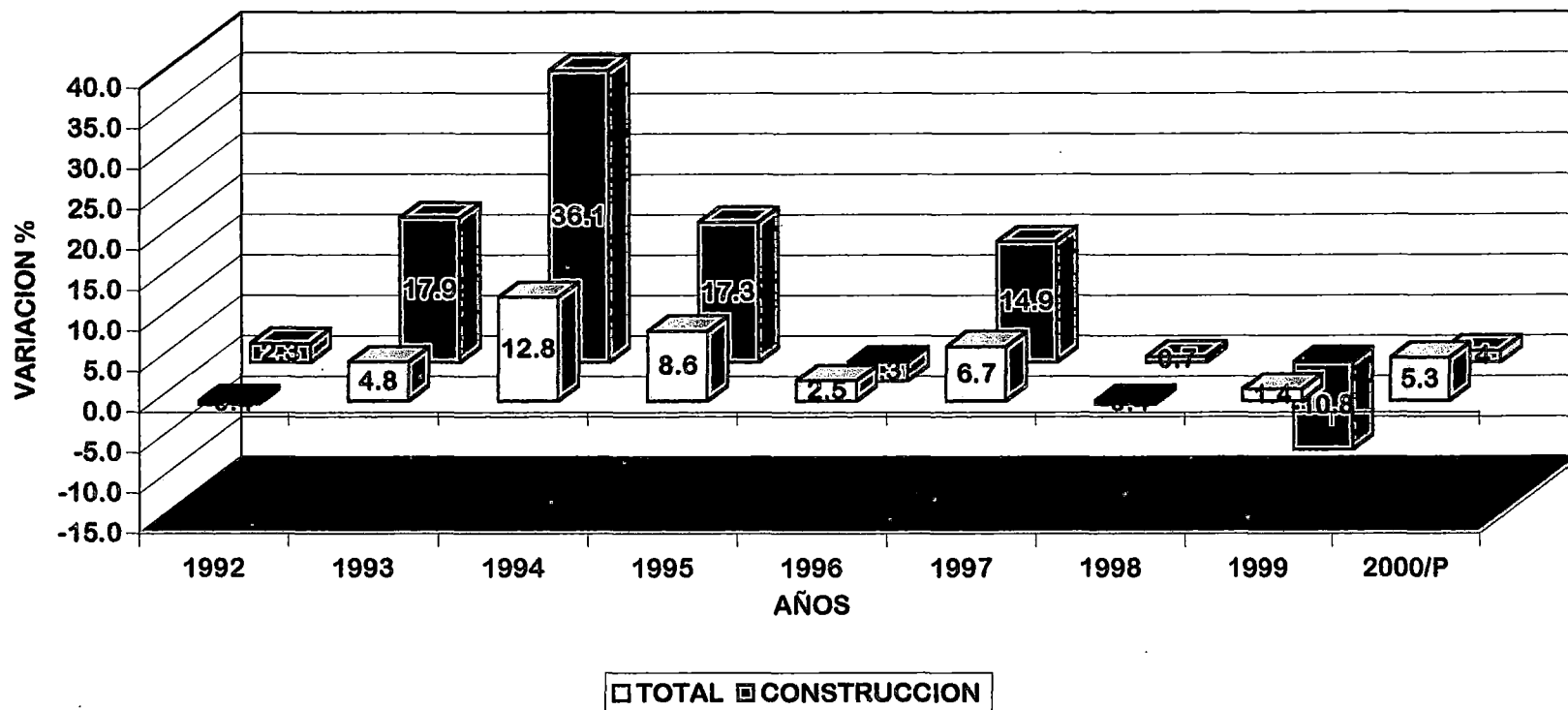
PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONOMICA, 1992 - 99
(Variación Porcentual)

AÑO	TOTAL	AGRICULT. CAZA Y SILVICULT.	PESCA	EXPLOR. MINAS Y CANTERAS	MANUFACTURA	ELECTRICIDAD Y AGUA	CONSTRUCCION	COMERCIO	PRODUCT. DE SERVIC. GUBERNAM.	OTROS SERVICIOS	IMPUESTOS
1992	-0.4	-9.1	27.1	0.9	-3.3	-5.5	2.3	-0.9	1.2	1.2	3.0
1993	4.8	9.0	3.9	10.2	3.4	14.2	17.9	2.9	3.0	3.1	4.1
1994	12.8	13.2	21.1	12.0	16.7	10.9	36.1	15.9	3.1	8.0	15.4
1995	8.6	9.1	-13.2	4.3	5.4	0.4	17.3	12.2	6.6	7.5	13.0
1996	2.5	5.2	-4.7	5.1	1.5	6.0	-2.3	0.9	3.2	4.0	0.5
1997	6.7	5.4	-1.9	9.0	5.3	12.7	14.9	7.8	2.3	5.9	7.5
1998	-0.4	1.3	-13.8	5.6	-3.6	7.7	0.7	-3.1	1.5	0.0	0.3
1999	1.4	12.0	28.9	11.8	0.3	1.9	-10.8	-1.6	3.6	2.4	-4.4

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA

Gráfico 1.3. Producto Bruto Interno por Actividad Económica (92 - 99)

VARIACION % ANUAL DEL PBI TOTAL vs CONSTRUCCION



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA
 Gráfico 1.4. Variación Porcentual del PBI Total vs Construcción

1.3.4. Dependencia entre el Estado y la Industria de la Construcción

Para un análisis de la dinámica del sector, se debe considerar tres subsectores de esta actividad: el inmobiliario, la inversión pública y la construcción de proyectos privados. Es así, que cuando se produce algún boom de crecimiento en la construcción, como fue el caso de la segunda parte del gobierno del período 90-95 y parte del período 96-98, debe analizarse la participación de estos subsectores.

Según se muestra en el Gráfico 1.5., la inversión pública ha llevado el ritmo de las inversiones en el período de auge del sector, destinado a la rehabilitación de muchos puentes y carreteras, a la interconexión vial del país en general y construcción de hospitales, colegios entre otros componentes, y las proyecciones de un posible crecimiento descansarán en este tipo de obras; es decir dependen del gasto público; debido al efecto de cuando se acaba la obra pública (de períodos cortos mayormente) se desinflan los índices del sector construcción, porque es muy poco la demanda de mano de obra con la construcción de inversiones privadas, como es el caso de la minería e hidrocarburos.

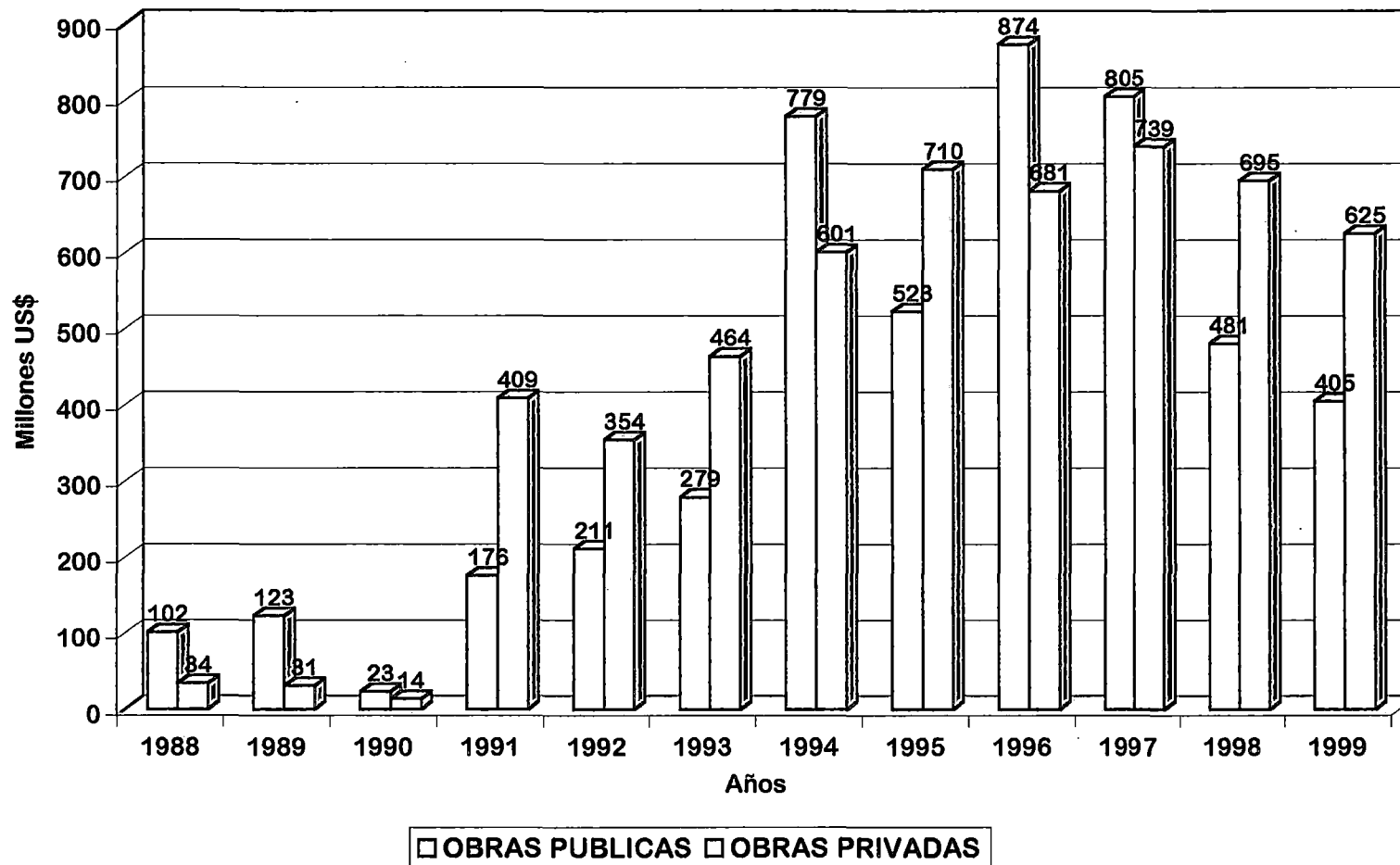
VALOR DE LAS OBRAS PUBLICAS LICITADAS Y OBRAS PRIVADAS CONSTRUIDAS (Millones US\$)

AÑOS	OBRAS PUBLICAS	OBRAS PRIVADAS
1988	102	34
1989	123	31
1990	23	14
1991	176	409
1992	211	354
1993	279	464
1994	779	601
1995	523	710
1996	874	681
1997	805	739
1998	481	695
1999	405	625

FUENTE: Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Gráfico 1.5. Valor de las Obras Publicas Licitadas y Obras Privadas Construidas

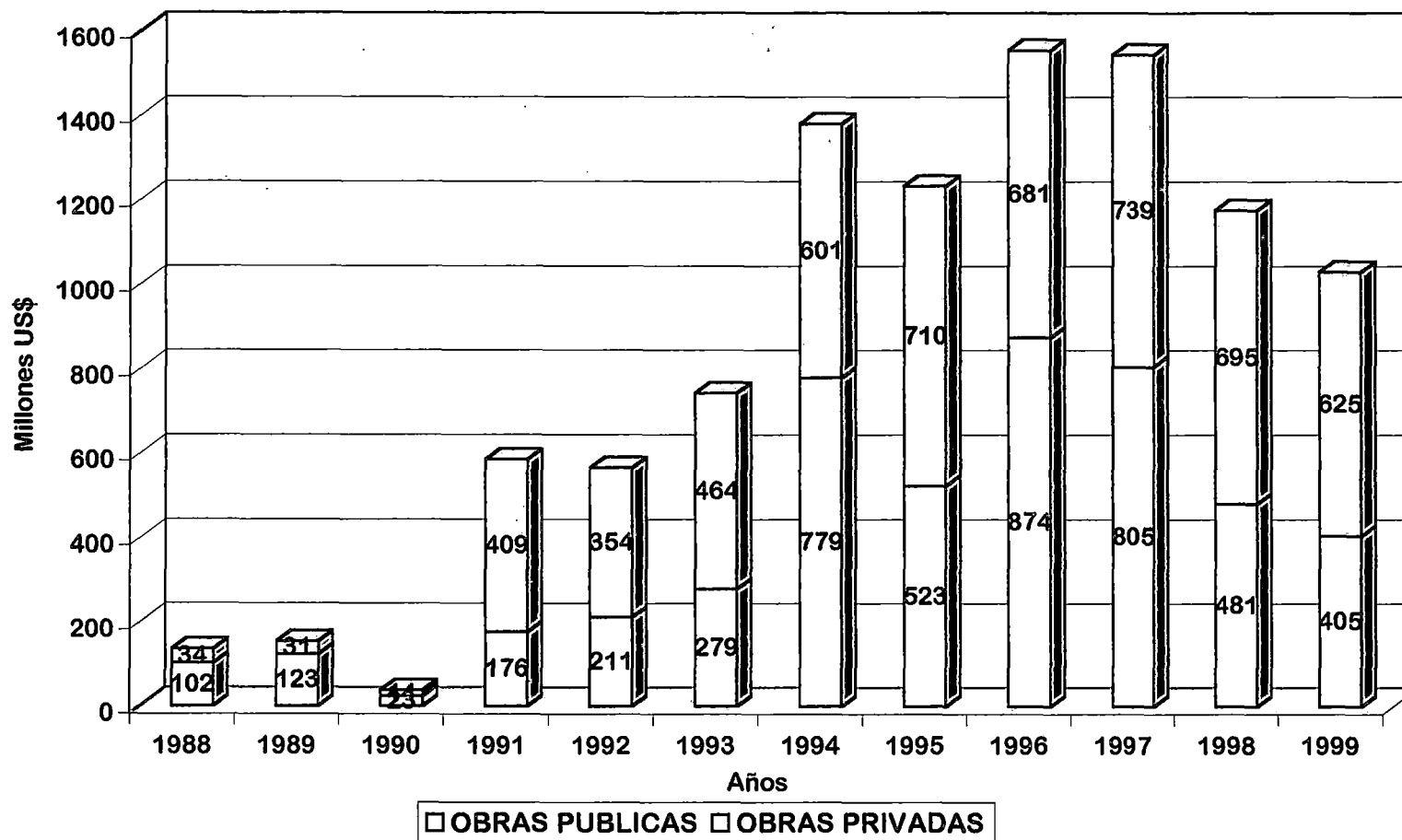
**CUADRO COMPARATIVO DE LOS VALORES DE LAS OBRAS PUBLICAS
LICITADAS Y OBRAS PRIVADAS CONSTRUIDAS
(Millones US\$)**



FUENTE: Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Gráfico 1.6. Cuadro comparativo de los valores de las Obras Públicas Licítadas y Obras Privadas Construidas

EVOLUCION DEL VALOR DE LAS OBRAS PUBLICAS LICITADAS MAS LAS OBRAS PRIVADAS (US\$ Millones)



FUENTE: Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
Gráfico 1.7. Evolución del valor de las obras Públicas Licitadas mas las Obras Privadas

Lo importante ha considerar es desarrollar un programa a largo plazo en tema habitacional, para que se tenga efectos a largo plazo dentro del sector. Las cifras nos indican que la baja del sector es en gran medida por la reducción del gasto público.

Luego, el asegurar la inversión privada dentro del sector va lograr todas las condiciones favorables para crecer, porque estas inversiones significan construcción no solo de obras públicas, sino también de cualquier tipo de infraestructura. Entonces, el sector público debe actuar en aquellos aspectos en los que el sector privado no puede enfrentar, tales como el déficit habitacional, teniendo presente que la inversión privada permanente se logrará con claras reglas de juego dadas por el Estado.

Es así que, si se aceleran los contratos de las concesiones de redes viales, puertos, aeropuertos, y todo lo anunciado, esto reactivaría al sector.

El Balance del sector

Durante los últimos dos años, la actividad constructora ha tenido un ritmo de bajada, a pesar de que se anunció muchos temas en lo concerniente a la reactivación del sector, vale decir programas habitacionales tipo Profam y Mivivienda.

El último gran año del sector construcción fue 1997, con un crecimiento de 14.9 por ciento como resultado de la ejecución de obras de infraestructura en viviendas, centros comerciales, oficinas diversas, hoteles, fábricas y obras de saneamiento, entre otras. Asimismo, se rehabilitaron muchas carreteras y caminos de la sierra y selva rurales. Contribuyeron también los avances en las labores de prevención por el fenómeno del Niño.

La contracción de las líneas de crédito disponibles, el aletargamiento en la disposición por parte del gobierno para que Mivivienda empiece a marchar de la mano del sector privado, la lentitud en el desarrollo del mercado de créditos hipotecarios, la contracción en los últimos años de la inversión pública y privada, y la contracción de la demanda interna, entre otros factores, ensombrecieron las perspectivas del sector.

En los últimos meses el sector ha estado bastante estancado, esto se debe básicamente a que el sector público no ha participado de la forma anunciada, por el tema del ajuste fiscal, por el tema de retardos en lo que es elaboración de contratos para lo que es concesiones, y porque en los últimos meses la inversión privada se ha desacelerado por el ruido político.

Lo que ha servido de empuje al sector es la escasa actividad de la autoconstrucción, dado que dentro del componente del PBI construcción, se tiene básicamente lo que es despacho de cemento, donde el 70 por ciento del mercado de cemento está constituido por la construcción mientras que el restante 30 por ciento lo constituye la inversión privada y pública. Entonces, lo que ha mantenido la actividad es la demanda interna que determina los niveles de autoconstrucción, que son familias de los niveles socioeconómicos más bajos y que en el corto plazo van comprando sacos de cemento y con eso van construyendo sus propias viviendas.

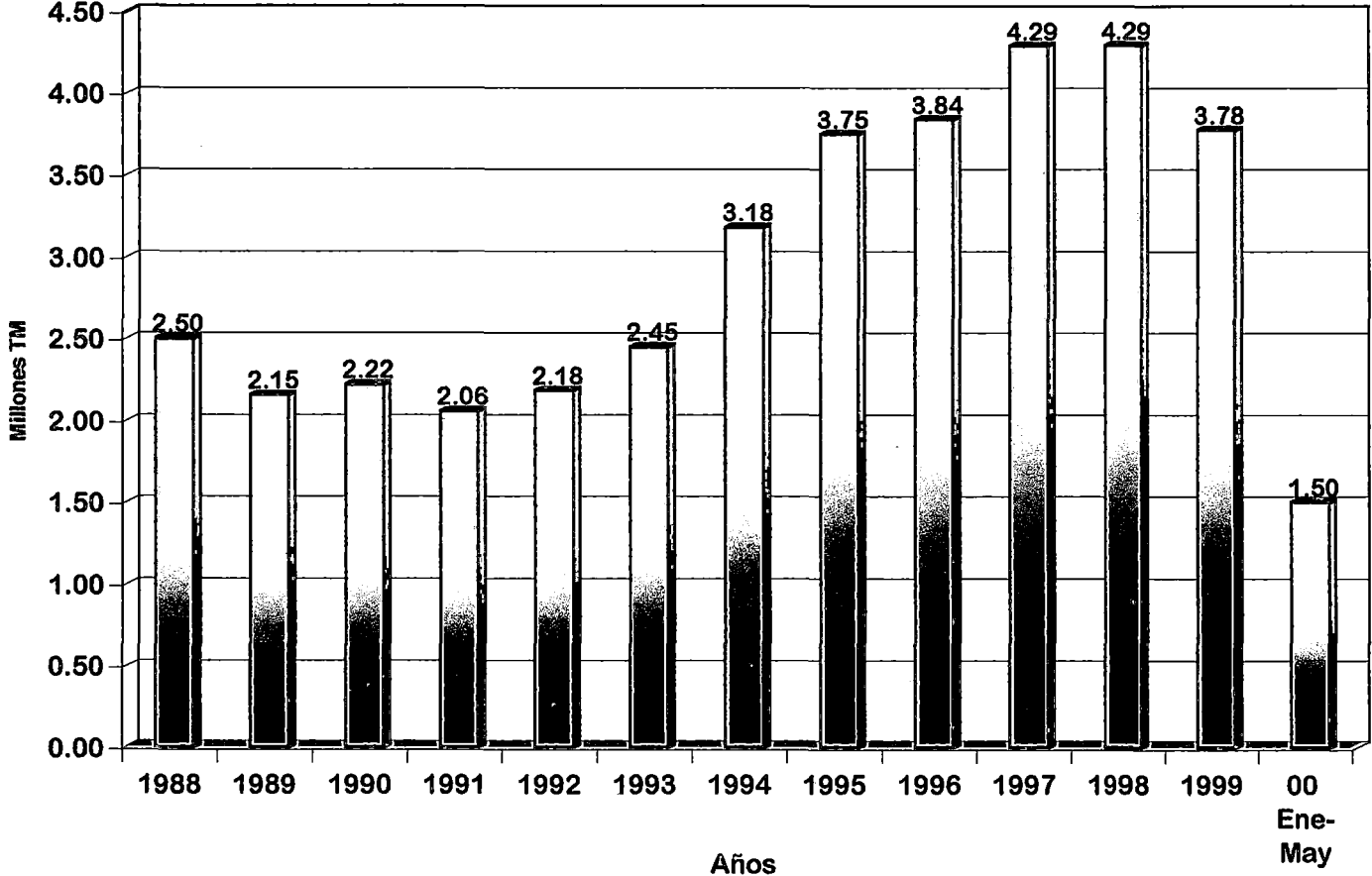
VENTAS DE CEMENTO POR AÑO
(Millones TM)

AÑO	MM TM
1988	2.50
1989	2.15
1990	2.22
1991	2.06
1992	2.18
1993	2.45
1994	3.18
1995	3.75
1996	3.84
1997	4.29
1998	4.29
1999	3.78
00 Ene-May	1.50

Fuente: Asociación de Productos de Cemento

Gráfico 1.8. Venta de Cemento por Año

VENTAS DE CEMENTO POR AÑO (Millones TM)



FUENTE: Asociación de Productores de Cemento
Gráfico 1.7. Venta de Cemento por Año

Medidas a optar por el Estado

Ante estas circunstancias, el Estado debe retraerse de la actividad empresarial a fin de dejar un mejor campo de acción a la actividad privada y que cumpliendo su rol constitucional, efectuará una labor de facilitador y promotor de la actividad privada en todos los campos, pero fundamentalmente en la construcción.

El Estado debe enmarcarse en el anuncio de un programa consistente de inversión pública que reactive de manera sostenida la actividad constructora sumamente afectada por una etapa recesiva que ha perturbado seriamente a las empresas.

También se deberá anunciar el cronograma a seguir en la política de privatización y de concesiones, que permita que el sector privado retome la dinámica de contribución en el desarrollo de la economía. Entre las principales acciones ha tomarse tenemos:

- Dar impulso efectivo al programa Mivivienda.
- El gobierno y la empresa privada deben delimitar sus funciones, para no competir.
- La puesta en marcha de las licitaciones y concesiones públicas.
- Requisitos de las obras públicas más accesibles a la participación de las empresas constructoras peruanas.
- Cambios en las reglas tributarias, lo cual incluye el descuento de Impuesto a la Renta a los intereses hipotecarios, el no pago de impuestos de las viviendas de alquiler.
- Un organismo que agrupe el Infes, Mivivienda, Profam.
- Implementación de proyectos regionales, que conlleven a crear polos de desarrollo.

1.3.5. Influencia Financiera del Estado en las empresas constructoras

Debido a que el sector construcción esta influenciado en gran medida por el gasto público y el rol que pueda realizar el Estado, las empresas constructoras han sentido el efecto financiero en sus respectivos flujos de caja, debido principalmente a dos aspectos.

Primero, la expectativa creada entre los empresarios constructores en lo referente a programas habitacionales tipo Profam y Mivivienda, lo cual ocasionó una sobreoferta inmobiliaria, y la falsa expectativa de una reactivación de la demanda interna en los dos últimos años, originó inversiones de las cuales no se producen retorno. Al no poder colocar los inmuebles, la mayor parte de empresas constructoras nacionales, sobre todo medianas y pequeñas, no ha podido generar el flujo de caja necesario para atender nuevos proyectos.

Como segundo aspecto influyente, encontramos la demora en el pago de las obras que se han venido ejecutando desde la firma de contrato y entrega de los adelantos de efectivo luego de haber obtenido la buena pro, pasando por las valorizaciones impagas por un tiempo mayor del determinado y finalmente las liquidaciones de obra que han excedido los 90 días, generando en las empresas costos financieros adicionales, lo que ha conllevado el incremento de sus pasivos.

Es decir, si una empresa constructora peruana tiene en sus operaciones una considerable participación del Estado como cliente, estará soportando dificultades de caja, llevándolo a seguir programas de saneamiento patrimonial, si es que no toma precauciones.

1.3.6. Ratios del Sector Construcción

Las empresas constructoras al presentarse a una licitación no solamente debe la capacidad de contratación apta y cumplir con los requisitos técnicos solicitados, sino también tener una situación financiera aceptable que se refleje en sus ratios para de esta forma sea sujeto a crédito en el mercado financiero.

De esta forma tenemos:

	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA – 2000
Liquidez	1.00
Acidez	0.60
Capital Neto de Trabajo	6,140,321.42
Patrimonio Neto / Activo Total	0.25
Pasivo Total / Patrimonio Neto	1.50
Utilidad Neta / Ventas	Positivo

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Gráfico 1.10. Ratios del Sector Construcción

1.3.7. El Mercado de Edificaciones Convencionales

Dentro del sector Construcción, analizaremos el mercado de las edificaciones convencionales (Gráfico 1.11), para la empresa constructora peruana:

I. AMENAZA DE INGRESO

Encontramos al Estado, quien a través del ejercito, universidades estatales constructoras y municipios autoconstructores, actúa como contratista que puede ser favorecido para la ejecución de obras, llevada por un afán político. Asimismo, están las empresas extranjeras que cuentan con un mayor soporte tecnológico, mayor capital de respaldo y líneas de financiamiento amplias. También aparece la autoconstrucción como alternativa para la población, en lo que concierne a obra privadas, sobre todo para los niveles socioeconómicos bajos.

II. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Encontramos un buen número de empresas con capitales peruanos, que soportan la actual situación de recesión del sector, luego de haber pasado un período de auge. Compiten entre ellas en las diversas licitaciones con las mismas ventajas y desventajas en lo referente a costos y en la parte técnica. Mas aún se ven obligados a recurrir a

asociaciones o consorcios entre ellos o con una empresa extranjera para poder cumplir con los requisitos mínimos establecidos por las bases.

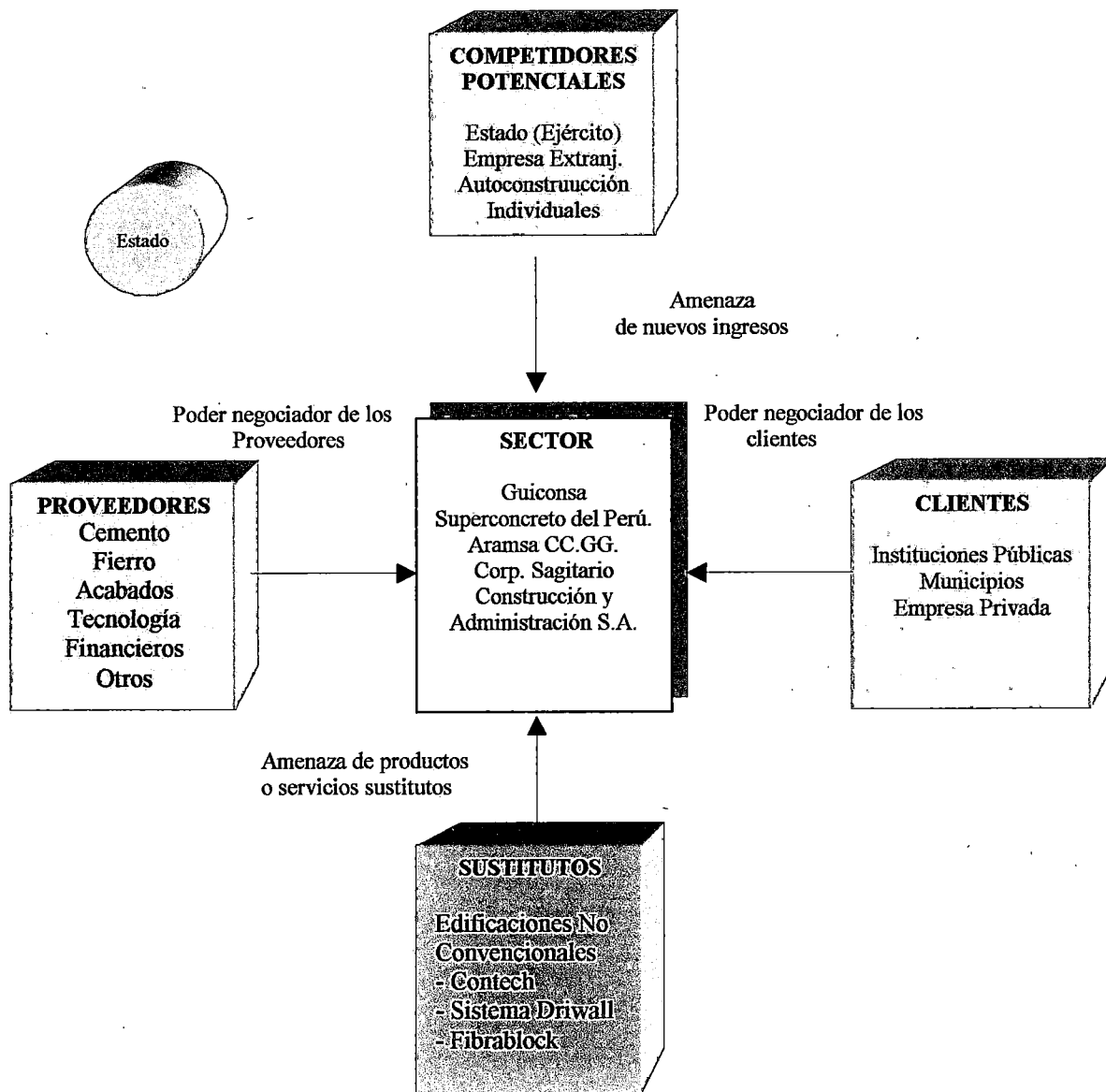


Gráfico 1.11. El Mercado de las Edificaciones Convencionales

III.PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se encuentran las edificaciones no convencionales, conformados por materiales modernos de construcción que baja costos, se adecua al ambiente y factores climáticos y da un mejor acabado. Actualmente empresas extranjeras comerciales en nuestro medio vienen optando por este tipo de edificaciones.

IV. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

En el caso que el cliente sea una institución del Estado ya sea pública (Essalud, Ministerio de la Presidencia, Sedapal, etc.) o municipal, dependerá de la partida que reciba para efectuar los proyectos que posea. Cuanto más sea la atención brindada mayores obras habrá para licitar. Asimismo las empresas constructoras limitarán sus futuras construcciones dependiendo del nivel de la inversión privada. El poseer una trayectoria a lo largo de los años y un manejo empresarial en las relaciones será un punto de mucha importancia para emprender nuevos proyectos tanto con clientes nacionales y extranjeros.

V. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDOR

En el caso de los suministros como el fierro y el cemento, sobre todo en el primero, los proveedores tienen un gran poder si es que se quiere minimizar costos, debido a que el mercado tienen muchos intermediarios para estos productos pero pocos productores.

En el caso del cemento los productos fijan su mercado de acuerdo al acceso a las zonas de despacho. Los más importantes por el volumen de despachos son: Cementos Lima, Norte Pacasmayo y Andino. En el caso de los acabados, tecnologías y el lado financiero, existe una amplia gama de proveedores.

Finalmente, y tal como se mencionó líneas arriba, el Estado debe ser un ente regulador, promotor y dador de normas que favorezcan el ritmo de la construcción, reduciendo paulatinamente su lado de ejecutor. No debe fomentar por el lado de las obras públicas la compra de maquinaria para agentes del Estado, y por el lado privado no debe promover la autoconstrucción informal a través del Banco de Materiales. Asimismo concederá algunas concesiones para la empresa constructora peruana, en lo referente a los requisitos establecidos en las bases de las obras licitadas, donde las empresas extranjeras, en algunos casos, son las únicas que las cumplen.

CAPITULO II: SITUACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

El planeamiento estratégico es el proceso decisorio permanente, que tiene impacto en el futuro de la empresa. Significa decisiones, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones. Incluye trabajo de equipos humanos multidisciplinarios y el proceso de evaluación permanente y sistemático de resultados y su retroalimentación al proceso original de formulación de objetivos y planes de acción.

Comprende:

- La formulación de la estrategia empresarial
- La determinación de los planes de acción
- Evaluación de resultados y retroalimentación

2.1. La Planeación Estratégica de Steiner

La planeación estratégica consiste en diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Es un proceso mental.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

2.1.1. Modelo Conceptual

Un modelo es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, representa una herramienta poderosa. El gráfico 2.1 elabora el significado de la planeación estratégica y explica cómo se realiza el proceso.

a) Premisas de Planeación:

Las premisas de planeación están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. El plan para planear se fundamenta en pensar como el alto directivo.

Las premisas esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical, que conforman el “ análisis de situación “ o “análisis de posición”.

No es posible realizar un examen minucioso de todos los elementos, por eso se debe elegir los elementos que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, concentrándose esfuerzo y pensamiento.

Las expectativas de los principales intereses externos comprenden la atención que tienen por la compañía los elementos que la rodean (sociedad, comunidad, clientes, proveedores) y los accionistas.

En las expectativas de los principales intereses internos encontramos las premisas de la alta dirección y los empleados.

En la base de datos está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. En la información futura habrá que considerar: tendencias tecnológicas, problemas internacionales, leyes futuras, etc.

El último cuadro es la evaluación del ambiente para elaborar los planes, a través de las oportunidades y peligros; y relacionarlo en forma imparcial con las potencialidades y debilidades de la empresa.

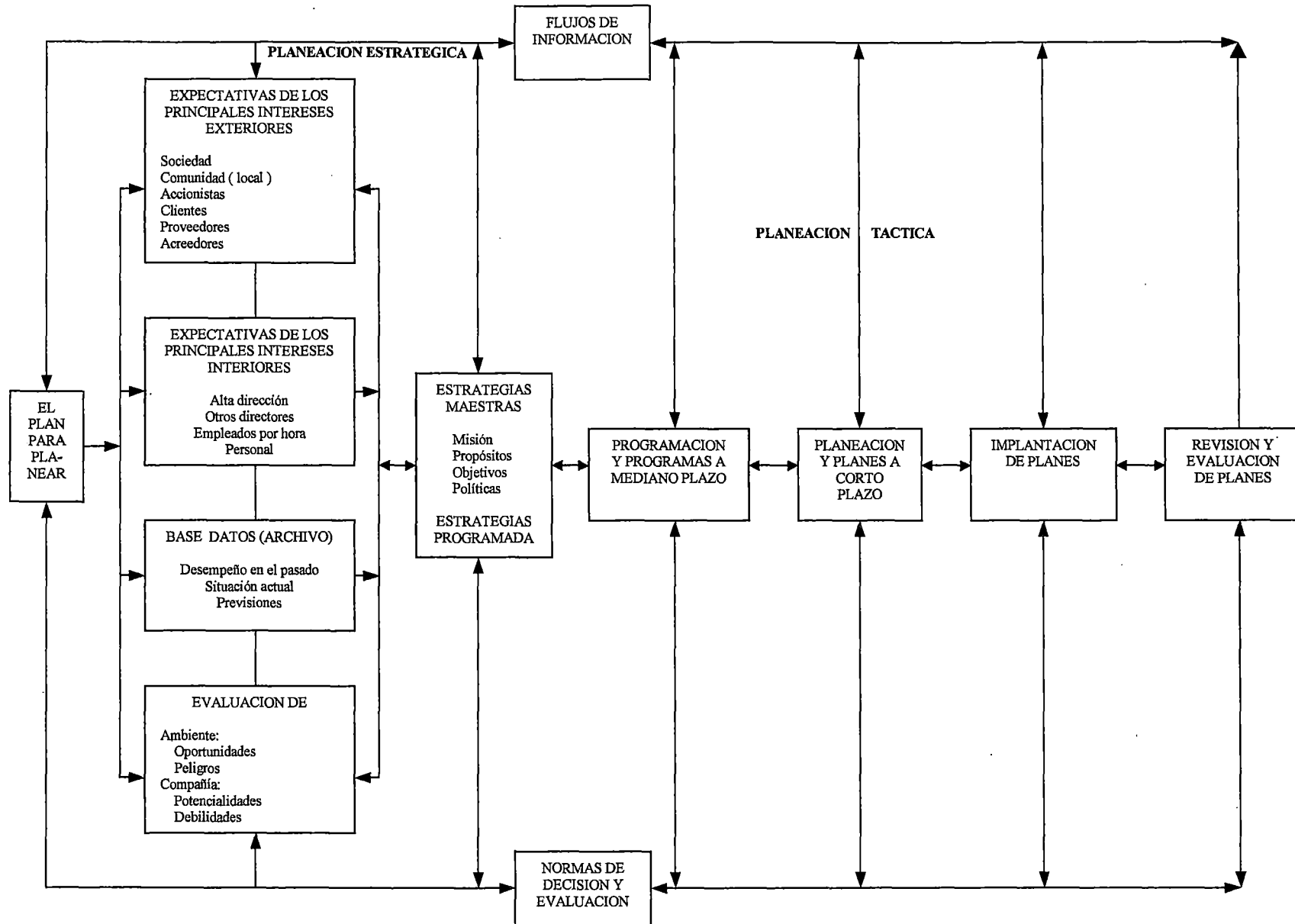


Gráfico 2.1 : Estructura y Proceso de Planeación Estratégica de una Compañía

b) **Formulación de Planes:**

La formulación de planes es la formulación de estrategias maestras y de programa. En las maestras definimos misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disponibilidad de los recursos para proyectos específicos. Esta parte se dedica a los fines más importantes, pudiéndose ser: utilidades, producción, precios, finanzas, personal, organización, capacidades tecnológicas, etc.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo, siendo mucho más detallados.

c) **Implementación y Revisión:**

El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados.

d) **Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión**

La información debe estar presente en todo el proceso, así como una línea de decisión para los planes y estrategias.

Observaciones del modelo:

- No comprende una dimensión de tiempo, sino varias. Las misiones se dan para un largo período, sin embargo estrategias se pueden cambiar rápidamente.
- La empresa cuanta con numerosos objetivos de diversa importancia y operatividad.
- Por lo general existe una repetición del flujo de creación de objetivos a largo plazo y estrategias para lograrlos.

- El modelo es complejo, y tratar de completarlo la primera vez que una organización aplica un proceso de planeación estratégica, sería un fracaso.
- La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.
- El modelo esta diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales, poniendo énfasis en la terminología para evitar ambigüedades en la nomenclatura.

2.1.2. La Planeación Estratégica y las Fuerzas Decisivas en un Negocio

- a) Simula el futuro: las alternativas de simulación son reversibles, las decisiones son reales. Proporciona alternativas que no se tenían en cuenta.
- b) Aplica el enfoque de sistemas: considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas. La compañía como un todo. Proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización.
- c) Exige el establecimiento de objetivos: es un factor importante para el proceso de planeación estratégica.
- d) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: la intuición de los directivos se verá reforzada con la recopilación de datos.
- e) Es una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa: proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.
- f) Base para otras funciones directivas: esta muy relacionada con otras funciones directivas (coordinar, dirigir e innovar).

- g) Mide el desempeño: permite medir a la compañía no solo en términos cuantitativos sino también cualitativos.
- h) Señala asuntos estratégicos que deberían prestar con mucha atención los altos directivos.

2.1.3. Beneficios Conductuales de la Planeación Estratégica

- a) Es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles.
- b) Capacitación constante de los directivos
- c) El sentido de participación dentro del proceso hará que se logre satisfacciones personales en los participantes.

2.1.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica:

- a) El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado al surgir una baja en la económica, o rebajas de precio por un competidor, o la cancelación de un contrato.
- b) El apego por sistemas tradicionales de trabajo y la resistencia al cambio.
- c) Cuantas más personas se dediquen al proceso se asumirá mayores gastos.
- d) La planeación no saca a una empresa de una crisis repentina.
- e) Requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creativa y entereza.
- f) Los planes representan obligaciones, limitando opciones.
- g) La planeación resulta ineficaz si: los directores no consultan el plan para toma de decisiones, los directivos de línea delegan sus deberes o se vuelven 'cortoplazistas'.

2.2. Situación estratégica de “ La Constructora ”

“La Constructora” es una empresa peruana de capitales peruanos de carácter familiar fundada hace 35 años, considerada de primer nivel dentro de las empresas constructoras nacionales, que ejecuta mayoritariamente obras públicas contratadas con el Estado, como son el levantamiento de infraestructura de diversa índole, edificaciones urbanísticas en general, ingeniería vial, ingeniería ambiental e hidráulica.

2.2.1. Expectativas de los Principales Intereses Exteriores:

Sociedad:

El país esta ubicada en una región que por su naturaleza diversa espera que la infraestructura sea cada vez la más adecuada para el desarrollo de sus pueblos y que vaya a la par con los cambios permanentes de un mundo globalizado.

Comunidad:

La empresa como agente de un sector productivo, y elemento activo dentro de un sistema dinámico en el tiempo, es observada por la localidad como signo de modernidad, capacitación, contribución tecnológica, respeto ambiental y organización solidaria.

Accionistas:

Mas que una empresa generadora de riqueza, la empresa será como una ‘gran familia’, donde cada empleado deberá sentirla como motivo de satisfacción personal y profesional.

Clientes:

La plena satisfacción deberá ser la característica que sientan los clientes, a través de índices de puntualidad, alta técnica, manejo de fondos, cuidado ambiental, control post obra, etc. El servicio brindado deberá ser de calidad y un alto grado de confiabilidad.

Proveedores:

La empresa, como parte de una cadena de valor, se proveerá de insumos y de servicios a través de proveedores seleccionados bajo reglas honestas que sean accesibles a todos quienes expongan y brinden calidad.

Acreeedores:

La empresa necesitará de líneas de crédito para la adquisición de insumos, maquinarias y equipos; para lo cual necesitará de un aliado estratégico que le brinde facilidades de pago para lograr las metas trazadas en los plazos concebidos.

2.2.2. Expectativas de los Principales Intereses Interiores:**Alta dirección:**

La constructora deberá ser líder dentro del sector, estar a la vanguardia en tecnología, sistemas de organización, participación competitiva en licitaciones, formar alianzas con empresas de envergadura del ramo; para permanecer dentro de un círculo social destacable. Conformada por la gerencia general y las gerencias de línea.

Otros Directores:

Estar dentro de los planes de la alta dirección es uno de sus principales anhelos. Ser tomados en cuenta para la absolución de dudas o requerimientos en las labores que ellos conducen. Los jefes de los departamentos y administradores de obra son los testigos de los problemas diarios que tiene la empresa y esperan ser debidamente considerados.

Empleados por hora:

La compañía a través de los subcontratos logra parte de la integración vertical de una obra. Ellos esperan ser correspondido con el cumplimiento de sus contratos, pago puntual de jornales y salarios.

Personal:

La planilla conformada por profesionales distribuidos en diferentes departamentos: licitaciones, técnica, obras pesadas y livianas, logística, contabilidad y tesorería; espera poder desempeñar sus funciones dentro de un clima normal de trabajo, donde puedan demostrar sus cualidades y rindan en forma plena para el cumplimiento de su labor.

2.2.3. Base de Datos (Archivo):

“La Constructora” en el transcurrir de sus 35 años ha logrado su liderazgo en el sector a través de la ejecución de obras en tres áreas:

Obras de Edificación:

Desde 1965 la empresa ha ejecutado la construcción masiva de viviendas unifamiliares y multifamiliares en conjuntos habitacionales en las principales ciudades del país, superando las 5,000 viviendas construidas a entera satisfacción de sus clientes.

Ha construido en los últimos años tres centros penitenciarios de máxima seguridad, en Puno, Lima y Amazonas, habiendo logrado sistematizar los procesos constructivos. De igual forma ha construido coliseos cerrados, centros comerciales, policlínicos y hospitales.

Obras Viales:

La experiencia en obras viales data del año 1981 con la construcción de caminos en el departamento de San Martín en la selva peruana. Desde ese entonces, ha construido más de 600 Km de carreteras en la Costa, Sierra y Selva del Perú, superando las dificultades propias de cada zona, construyendo en la Selva sobre suelos pantanosos (Rioja, Río Nieva, San José de Sisa), en la Sierra a 4,200 m.s.n.m. (Huayre Chicrín), y en la Costa a más de 35°C (Talara).

Ha construido el Puente Yanango en San Ramón, primer puente atirantado del Perú con una longitud de 150 m., y el Intercambio Vial de la Av. Universitaria y Carretera Panamericana Norte.

Obras de Saneamiento e Hidráulica:

Desde 1971 “La Constructora” ha ganado amplia experiencia en el rubro de obras de Saneamiento e Hidráulica, ejecutando obras en todas las especialidades.

La empresa empezó sus trabajos con habilitaciones urbanas para luego ejecutar proyectos integrales de redes de agua y desagüe, construcción de reservorios apoyados y elevados, ejecución de plantas de tratamiento de agua potable, así como lagunas de oxidación.

Ha realizado obras para el Ministerio de la Presidencia para la rehabilitación de infraestructura de agua y desagüe de los departamentos de Puno, Arequipa y Tacna. También ha realizado instalaciones de conexiones y medidores domiciliarios con SEDAPAL.

Ha construido canales de concreto para la irrigación Magunchal en el departamento de Amazonas, así como para el Proyecto Taraco en Puno y su central térmica y drenes para el proyecto de irrigación Tinajones en Lambayeque.

Situación actual

La empresa, durante los últimos 5 años (1995-1999) ha facturado por la ejecución de Obras un promedio de US\$ 14.5 MM anuales, teniendo una capacidad de contratación de Obras por encima de los S/. 400 MM.

Durante el año 2000, ha venido ejecutando diversas obras, que en algunos casos se han culminado y en otros se encuentran en ejecución, así como, está por iniciar la ejecución de diversos proyectos, también como contratista está pre-calificado para participar en Licitaciones Públicas y en espera de su precalificación en otros concursos públicos.

Obras ejecutadas o en Ejecución hasta el 31.10.2000

En lo que va del año 2000, ha culminado dos obras públicas y viene ejecutando tres:

- Obra L.P. N° 0090-98/PRES/VMI/PRONAP: “Abastecimiento de Agua Potable para el Cusco”, cuyo monto contractual fue de S/. 21’647,869.98, culminándose en el mes de abril.
- Obra L.P.I. N° 01-98-MTC/15.02-PERT-PCR: Carretera Puquio-Coracora-Incuyo, Tramo 2, cuyo monto contractual fue de S/. 10’610,318.07, estando a la fecha en ejecución del tramo final.

- Obra L.P. N° 019-97-MTC/15.03-PERT: Carretera Yura-Patahuasi-Santa Lucía, Tramo I, cuyo monto contractual fue de S/. 22'379,046.27, estando a la fecha en ejecución.
- Obra L.P. N° 009-GCI-ESSALUD-99: Construcción del Policlínico de Chorrillos, cuyo monto contractual fue de S/. 5'283,887.92, culminándose en el mes de abril.
- Obra L.P.I. N° 05-99 BIRF-SEDAPAL: Obras Generales de Alcantarillado del Esquema de Ceres – Distrito de Santa Anita – Lima, cuyo monto contractual es de S/. 3'926,664.24, a un plazo de 150 días.

Asimismo, a la fecha se viene culminando la construcción del Campo Ferial “Nuevo Centro”, proyecto en asociación y en donde posee el 50% de las acciones, dentro de la zona de Las Malvinas del cercado de Lima y se encuentra en proceso de Venta 700 Lotes ubicados en un área de terreno de 6,789 metros cuadrados, a un precio promedio de ventas de US\$ 2,700.00 por lote.

Previsiones

“La Constructora” cuenta con tres proyectos a iniciar su ejecución para este año 2001, en forma individual o en asociación, tanto públicas como privadas:

- Construcción y Concesión de la Vía Expresa del Callao, asociado con la Empresa Argentina Construcciones y Concesiones de Infraestructura S.A. – CCI quien representa el 75% del negocio y otras tres empresas constructoras peruanas, quienes poseen el 6,25% cada uno, siendo el valor del Proyecto de Concesión de US\$ 45 MM a un plazo de 30 años, y la obra tendría un costo de US\$ 24 MM a un plazo de 18 meses, donde CCI subcontrataría su parte de la construcción a “La Constructora”, con lo cual “La Constructora” ejecutaría una Obra por US\$ 19,5 MM y además tendría el derecho de obtener el 6,25% de las utilidades que genere la Concesión del Callao. Esta obra se estaría iniciando en el mes de diciembre del 2000.

- Construcción y venta de 390 departamentos económicos en el proyecto Conjunto Habitacional “Nuevo Centro” dentro de un terreno de 11,936 metros cuadrados en el cercado de Lima, asociado con la empresa argentina CCI quien representa el 50% del negocio, bajo el Programa “Mi Vivienda”, siendo el valor aproximado de la Obra US\$ 4,5 MM y el valor de venta de cada departamento de 60 m² en promedio de US\$ 20 M, donde la obra sería ejecutada por “La Constructora” y además tendría el derecho de obtener el 25% de las utilidades que genere el proyecto. Este proyecto se iniciará en el mes abril del 2001 con la construcción y posterior venta de 25 departamentos en el primer edificio de 5 pisos, y será financiado por CCI en el 50% y con las utilidades que genere la asociación en su proyecto del campo ferial.
- Construcción de las Obras Generales, Redes de Agua Potable y Alcantarillado de los Distritos de Tate y Pueblo Nuevo, obtenido por Licitación N° 005-98-TATE – PUEBLO NUEVO de la provincia de Ica, por un monto de US\$ 1’091,197.51 a través de la UTE-FONAVI, que se iniciaría a partir de marzo del 2001.

Precalificaciones en Licitaciones Públicas:

“La Constructora” se encuentra pre-calificada en cuatro licitaciones públicas, ya sea como empresa o en asociación, tales como:

- L.P.I. N° 001-99-MTC/15 del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción: “Reconstrucción de la Infraestructura Dañada por el Fenómeno del Niño”, cuyo valor referencial es de US\$ 80 MM, donde “La Constructora” asociada al 51% con la empresa mexicana GUSTA, se encuentra pre-calificados para Puentes y Carretera.
- L.P.I. N° 004-99-MTC/15 del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción: “Rehabilitación de la Carretera Olmos-Coral Quemado”, donde “La Constructora” se encuentra precalificada como postor.

- L.P.I. N° 001-2000/PRES del Programa Nacional de Agua Potable – PRONAP: “Saneamiento de Agua y Desagüe de Piura-Castilla –Chimbote”, donde “La Constructora” se presenta asociado al 25% con la empresa norteamericana Spiniello Construction, quien posee el 51%, y la empresa argentina CCI, quien posee el 24%, encontrándose precalificados para el Lote N° 2, siendo el valor referencial de la Obra de Agua de US\$ 19 MM, estándose a la espera de la publicación.
- L.P.I. N° 001-2000/PRES del Programa Nacional de Agua Potable – PRONAP: “Saneamiento de Agua y c de Piura-Castilla-Chimbote”, donde “La Constructora” se encuentra precalificada para el Lote N° 5, siendo el valor referencial de la Obra de Desagüe de US\$ 7 MM, estándose a la espera de la publicación.

Presentación a Licitaciones Públicas por Precalificar:

“La Constructora” esta a la espera de los resultados de las precalificaciones de tres licitaciones públicas donde se ha presentado como empresa o asociada, tales como:

- L.P.I. N° 017-99-MTC/15 del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción: “Rehabilitación y Mejoramiento de la Carretera Izcuchaca-Huancavelica”, cuyo valor referencial es de S/. 22’482,783.16, donde “La Constructora” se ha presentado sólo como empresa.
- L.P.I. N° 018-99-MTC/15 del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción: “Rehabilitación de la Carretera Ingenio-Chachapoyas” donde “La Constructora” se ha presentado sólo como empresa.
- L.P.I. N° 001-99-MTC/15 del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción: “Ejecución de Obras de Reconstrucción y Rehabilitación de Puentes en la Carretera Panamericana Norte”, cuyo valor referencial es de S/.43’241,833.27, donde “La Constructora” participa asociada al 51% con la empresa mexicana GUTSA.

2.2.4. Evaluación

Ambiente:

A. Oportunidades

- Plan de Obras Públicas para reparar daños de “El Niño”. Las futuras licitaciones ofrecidas por el gobierno (carreteras, programas de saneamiento, edificaciones, etc.)
- Una atención especial al sector construcción, en los diversos planes de gobierno, del futuro gobierno, debido a su alto grado de generación de puestos de trabajo.
- Proyectos Inmobiliarios desarrollados. Desarrollo de un Sistema, con normas claras y sencillas, que haga posible la construcción de viviendas para los estratos B, C y D de la población. (Programa Fondo Hipotecario de Promoción a la Vivienda Mivivienda)
- El empuje proveniente de la inversión en otros sectores tales como la Minería (caso Antamina) demandará la construcción de túneles, carreteras y las obras civiles propias de la producción minera.
- Inversión de una parte de los recursos de las AFP en operaciones inmobiliarias.
- Gran utilización de mano de obra baja o medianamente calificada
- Alto número de empresas que la provee de equipos y materiales

B. Peligros

- Ingreso de empresas constructoras extranjeras con grandes respaldos de capital, ventajas tributarias y aduaneras, e incentivos de su país de origen, en mayor número a partir del año 1997, generando una mayor competencia dentro de un mercado de Obras Públicas.

- La ley y el Reglamento de Licitaciones y Obras Públicas exigen muchas condiciones para la participación de mas empresas peruanas constructoras.
- Incumplimiento del Estado. Demora en la firma de contrato y entrega del adelanto en efectivo para el inicio de las Obras, luego de obtener la buena pro en las licitaciones públicas.
- Demora en el pago de Valorizaciones por la ejecución de la Obra por parte de las entidades contratantes, excediendo en muchos casos los 90 días.
- Demora en el pago de las liquidaciones de Obra a su culminación, por la burocracia de algunas entidades del Estado.
- Disminución de inversión pública, debido a que el gobierno desea cubrir otros compromisos tales como el déficit fiscal y llegar a metas que se ha planteado ante organismos extranjeros.
- Tradición centralista fuertemente pronunciada, que dificulta que las municipalidades, gesten, a través del sector privado, los grandes proyectos de vivienda.
- El respaldo, sin quererlo, por parte del gobierno a la informalidad, permitiendo la existencia de invasiones, invirtiendo luego en agua, luz, desagüe y pistas para las mismas.
- No existe política de vivienda definida. Las invasiones son de carácter político.
- El Estado se ha convertido en el principal competidor del sector privado.

Compañía:

A. Potencialidades

1. En Gerencia:

- La gerencia general es miembro del “Club”, lo que hace que la empresa este ubicado estratégicamente dentro del sector.
- Los principales ejecutivos (relaciones de parentesco) se encuentran identificados con el compromiso, lo cual favorece el futuro de la empresa.
- A partir de la gerencia de administración se motiva a la gran voluntad del personal.
- Desde la alta dirección hacia las respectivas jefaturas se comunica la calidad, como parte de la filosofía de trabajo.
- Se delega autoridades a las personas correspondientes para el mejor cumplimiento de los objetivos.

2. En Mercadeo:

- Capacidad de Contratación sobre los S/.400 MM (US\$ 114 MM).
- Proceso de Concesiones (25% de Concesiones Perú S.A.C.)
- Alianza estratégica con una compañía potencial argentina.
- Buen concepto generalizado en el mercado.

3. En Finanzas:

- Considerada como empresa A1 dentro del marco financiero, dándole características de seria y cumplidora con sus obligaciones.

- Líneas de crédito disponibles (cartas fianzas, letras, pagaré, avance en cuenta, etc.), lo cual constituye un grado de apalancamiento óptimo.
- Posee personal idóneo para realizar gestiones con diversos ejecutivos de las entidades financieras.

4. En Producción:

- Antecedentes importantes en áreas específicas.
- Taller adecuado para realizar el mantenimiento de la maquinaria
- Equipamiento completo y en condiciones de uso

B. Debilidades

1. En Gerencia:

- Se cae involuntariamente en la informalidad para el cumplimiento de las tareas.
- La gerencia general ‘confía’ demasiado en la trayectoria de los años, sobreestimando los problemas coyunturales del sector.
- Siendo la empresa de carácter familiar, lleva muchas veces a la confusión al momento de tomar decisiones de índole profesional

2. En Mercadeo:

- No existe un departamento de mercadeo especializado.
- No se ha desarrollado una estrategia comercial para las obras públicas y privadas.

3. En Finanzas:

- Producto de falta de planeamiento se cuenta con una inversión de la cual no hay retorno de aprox. de US\$800 M en la construcción de un Edificio Multifamiliar para la venta de departamentos en la ciudad de Arequipa y en complejos para feria en zonas de baja demanda.
- Apoyo crediticio condicionado por parte de los bancos.
- Falta de control en el gasto directo.

4. En Producción:

- Poco control del taller, encargado del mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Falta de un buen manual de procedimientos, lo cual da lugar al desorden.
- Poco control de las obras ejecutadas en provincias por parte de las gerencias.

2.2.5. Estrategias Maestras:

Misión:

Contribuir al desarrollo del país, como empresa constructora peruana de obras públicas y privadas, en el levantamiento de infraestructura de diversa índole, edificaciones urbanísticas en general, ingeniería vial, ingeniería ambiental e hidráulica.

Propósito de la Construcción:

La empresa basa su actividad constructora como un servicio para crear, transformar, solucionar y satisfacer con ingenio las necesidades de la vida humana.

Objetivos:

A. Objetivos Generales:

- Seguir siendo la 5ta empresa constructora nacional más grande del país, en cuanto a ingresos por ventas.

- Aumentar el nivel de los indicadores de rentabilidad
- Redefinir la cultura empresarial, orientada a la recuperación y fortalecimiento de valores, comunicación, seguridad y trabajo en equipo.

B. Objetivos Específicos:

Objetivos en el ámbito Gerencial:

- Desarrollar un sistema de información idóneo en todos los niveles de la empresa, que permitan contar con la información oportuna para la toma de decisiones.
- Establecer una organización matricial
- Contar con personal idóneo y calificado en cada una de las áreas de la empresa, que cumplan con una labor eficiente y eficaz.

Objetivos de Mercado:

- Generar un facturación anual superior a los US\$ 20 millones
- Mantener una rentabilidad sobre ventas por el año, en el orden del 3%.

Objetivos Financieros:

- Obtener líneas de financiamiento bancario que permitan operar a la empresa de acuerdo a la facturación planeada y al mínimo costo del mercado.
- Invertir los excedentes de fondos en Negocios u Operaciones, con el menor riesgo posible, que generen un rendimiento igual o superior a la máxima tasa de ahorros del mercado.

Objetivos de Producción:

- Elevar los márgenes de utilidad por obra.

- Reforzar el departamento de control de obras
- Revisar los programas de mantenimiento de las máquinas y equipos.

Políticas:

La gerencia general deberá basar su accionar, con la finalidad de cumplir sus objetivos, sobre la base de los siguientes lineamientos:

- La participación familiar en gerencias claves debe evitarse para un mayor control.
- Los miembros del directorio se encontraran conformados por una combinación de familiares y no familiares, siendo estos últimos mayoría.
- Si la empresa esta en dificultades, la comisión evaluadora estará conformada a alguien que no sea de la familia.
- Disminuir la incorporación de familiares a la empresa.
- La conformación de asociaciones o consorcios que permitan la participación en mayor número de licitaciones.
- La imagen de la empresa en instituciones del sector, debe mantenerse.
- La conservación de los niveles de publicidad.
- Capacitación a los empleados constantemente.
- Establecimiento de mecanismos de incentivos para mejorar productividad (obras, licitaciones, etc.)

- Los administradores de obra designados por la gerencia general serán auditados constantemente por el departamento encargado.
- Las compras se harán al proveedor que ofrezca el menor precio y el mejor servicio.
- La gerencia de logística estará ubicada en el taller central para su mayor control.
- Se debe exigir en rendimiento al personal antiguo de la empresa, como a cualquier empleado.
- Buscar mejorar constantemente las utilidades recibidas por obra entregada.
- Verificación 'in situ' de las programaciones de obra remitidas de las diferentes provincias

Estas son algunas de las políticas que se deben de establecer para los diferentes niveles y funciones de la empresa. Las políticas financieras serán tratadas en un capítulo siguiente con detalle.

2.2.6. Estrategias Programadas:

Estrategias en el ámbito Gerencial:

- Resaltar la importancia del departamento de sistemas, e involucrarlo en un proyecto de implementación de un sistema de información.
- En cada reunión de directorio, propiciar la reestructuración de la organización para hacerla más flexible y competitiva.
- Realizar una evaluación de carácter psicotécnico y psicológico de todo el personal, con la finalidad de conocerlos más y lograr producir un mejor rendimiento.

Estrategias del Plan de Mercado:

- Establecer un medio de ubicación directa por parte de futuros clientes, a través de agendas públicas.
- Desarrollar una imagen de cumplimiento a satisfacción del cliente, orientado a la calidad total.
- Optar por incursionar en otras áreas de la construcción.

Estrategias en Finanzas:

- Ubicando a la empresa dentro de su sector y realizando el análisis de la situación económico-financiera, así como sus respectivas perspectivas, las estrategias de finanzas son detalladas en los capítulos siguientes.

Estrategias en Producción:

- Implementar programas de computación actualizados en el departamento de licitaciones, para mejorar la operatividad de sus operaciones.
- Equipar de computadoras las diversas obras, y diseñar un programa enlazado a la oficina central, permitiendo una rápida comunicación y asistencia.
- Establecer una comisión conformada por personal del taller y personal especializado en organización y métodos, para el replanteo de los procedimientos y funciones, que dé lugar a un manual.
- Rediseñar el layout del taller para alcanzar una mejor productividad.

2.2.7. Programación Funcional a Mediano Plazo:

Esta programación se basará en un plan estratégico financiero, desarrollando presupuestos a mediano plazo, el cual ira acompañado de acciones y tácticas a corto plazo que logren sobrellevar el momento actual. Se presenta en forma detallada en el último capítulo.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Una empresa desde que se constituye y a lo largo de su vida operativa afrontará diversos problemas. Problemas que de no saberlos enfrentar podrá causar serias crisis. El diagnóstico es obligatorio si deseamos resolver los problemas de la empresa; implica describir los elementos claves y determinar las causales de una determinada performance empresarial.

La mayoría de empresas de nuestro medio son empresas familiares y por ello la participación efectiva del líder es esencial, de él saldrá el saber que pasó, donde estamos y si hay voluntad real de cambio.

3.1. La Crisis Financiera

Como lo hemos analizado en el capítulo I, todo sector industrial tiene una estructura determinada por el número de competidores, la velocidad de cambio tecnológico, las barreras de ingreso y salida, la elasticidad de la demanda, etc. En forma similar podemos señalar que la industria tiene un comportamiento histórico que se ilustra por ciclos específicos que todo empresario del sector debe conocer. Dicho sector está influenciado por un mundo cambiante, produciendo efectos buenos y también malos en las empresas.

El estar en crisis, no es sinónimo de estar quebrado. Es un temporal que la compañía debe pasar. El no saberlo afrontar y el subestimarlos podría producir graves consecuencias.

La empresa ya sea grande o pequeña, familiar o transnacional, nacional o extranjera, en cada etapa de su crecimiento presenta diversos tipos de crisis ya sea ligeras o graves.

Es importante no perder de vista el efecto del ciclo económico tanto de la economía como del sector industrial en el cual actuamos (historia y estadísticas).

La crisis financiera esta ligada con la solvencia que tiene una empresa para afrontar sus obligaciones contraídas, la elaboración de una planificación financiera adecuada y la forma como plantea las estrategias financieras, la forma como a destinado sus recursos en los proyectos de inversión y el manejo de tesorería.

3.1.1. Causas de la Crisis

1. Puede fracasar por la interrupción de la actividad de un proveedor significativo;
2. Por la imposibilidad de cobrar determinadas cuentas de magnitud;
3. Como consecuencia de un cambio sustancial en la participación del sector industrial debido a la aparición de un competidor fuerte. Tanto derechos como oportunidades se hayan decididamente influidos por triunfos o fracasos ajenos.
4. Cuando nos referimos al fracaso debemos considerar algunas variables, entre ellas, el retraso en los cobros lo que equivale a decir que el dinero está en el sector pero no en la caja de la compañía y de tanto vender entramos en insolvencia.
5. La reducción de créditos sucede cuando el sistema financiero se endurece y se torna ilíquido o prohibitivo.
6. El manejo buscando beneficio personal del encargado de la función financiera a expensas de la realidad tal vez próspera en que se vive.
7. Causa frecuente de fracaso es la incompetencia de los directivos en su rol gerencial debido a la falta de experiencia en determinadas áreas gerenciales o graves deficiencias en algunas de las funciones de dirección que no es la de finanzas (ventas, producción, personal) o incapacidad en anticipar dificultades empresariales.
8. Se puede estar dentro de un sector industrial estable y por tanto producir un clima de sobreconfianza en el empresario, el cual puede realizar acciones o inversiones de lento

retorno, poseer caja ociosa, abuso de créditos bancarios, compra de activos bajo la modalidad de arrendamiento, haciendo pesada la cartera a mediano plazo; todo esto elevaría el índice de impacto si hubiera una crisis sectorial.

9. Existen otras causas menos predecibles pero de consecuencias lamentables como los siniestros (terrorismo, secuestros, incendios, terremotos, fenómeno del niño o fraudes internos y externos) que pueden arruinar una empresa.

La insolvencia se mide en costos directos como desembolsos incurridos en efectivo cuando debemos liquidar o reorganizar una empresa, montos necesarios para cumplir con las leyes sociales vigentes y no menos significativo los servicios legales y contables que necesariamente se deben asumir.

En cuanto costos indirectos hallamos, la pérdida de venta y utilidades pues generalmente los clientes no quieren productos de una empresa que puede quebrar y finalmente el tiempo perdido de valiosos ejecutivos.

A estos costos mensurables económicamente debemos agregar los costos sociales como son los puestos de trabajo perdidos con la consecuente creación de desempleo directo e indirecto y la pérdida de confianza en las instituciones financieras.

3.1.2. Síntomas

Generalmente las empresas ingresan en este período luego de una etapa relativamente prolongada y agresiva de expansión lograda con alto endeudamiento. La imagen de éxito y prosperidad empresarial facilita los créditos de proveedores, clientes y bancos, créditos que modifican sustancialmente la relación deuda/capital.

Las empresas no se mueren de infarto sino de inanición, siendo esta anemia causada por la gran capacidad del empresario de auto engañarse con respecto a los problemas.

Tanto la gerencia general como las intermedias, se 'emocionan' con las facilidades que los bancos y proveedores les dan, haciendo uso, sin un control debido, de sus líneas o sobrepasándose (a través de operaciones puntuales) de ellas. Son varios los síntomas pero los más importantes son la reducción súbita de las ventas y la acumulación de inventarios.

Ante estos indicios la dirección debe evaluar si se trata de un bache en el camino o de verdaderos síntomas de regresión. Si se deja pasar estas señales y no se adopta programa alguno las consecuencias pueden ser graves.

El gerente y/o empresario debe estudiar y evaluar las señales de peligro pues ignorar estos semáforos de advertencia nos lleva a una colisión de graves consecuencias. La estimación de la importancia y duración de una regresión inicial o incipiente es una tarea no sólo difícil sino desconocida para el empresario de éxito.

No debemos olvidar que todo empresario, con años de éxito, niega la realidad del freno y por ello no reconduce el proceso. Normalmente se resiste a aceptar la realidad impuesta por la competencia y el sector industrial negándose a adoptar una política de contracción más eficaz.

La capacidad de autoengaño de la alta dirección es enorme como lo es la complicidad de los mandos intermedios gerenciales en la negación preocupados más por su relación que por el destino de la empresa.

Estos primeros síntomas, deben ser controlados lo más pronto, debido a que si los bancos se enteran empezará la temible desconfianza, presionando para efectuar recortes radicales, programas de devolución de préstamos, exigencia de garantías adicionales extra negocio, fianzas de los accionistas y dación en pago. Todo ello ocasionado por el rápido deterioro del margen operativo.

En tanto, los síntomas a tomar en cuenta serán:

Síntoma 1: El sector industrial

La situación del sector industrial al cual pertenece la empresa, sus planes y proyecciones a corto y largo plazo y cual es la posición de la empresa dentro de ella, debe ser temas que siempre deberán tomarse en cuenta.

Si bien la empresa amplía su participación en el sector industrial, su capacidad de respuesta ante una crisis se toma peligrosa. El crecimiento agresivo se basa en la premisa que la demanda será siempre creciente. Este problema de extrapolación del pasado al futuro se ilustra cuando los ejecutivos plantean sus flujos de caja tomando como única referencia el comportamiento de la empresa en los últimos ejercicios. Si el crecimiento de la misma ha tenido un promedio del 7% se proyecta este para los próximos 5 años sin considerar que la economía tiene ciclos expansivos y recesivos, mas aún si se pertenece a un sector susceptible.

Síntoma 2: La firma pierde dinero desde el punto de vista operativo.

Muchas veces se atribuye la crisis a factores externos (economía recesiva, caída en el mercado, guerra de precios). Rara vez se efectúa una profunda introspección alejándose de explicaciones circunstanciales.

Es importante evaluar lo que pasa en la compañía realmente eliminando decisiones basadas en sentimientos personales. Esto es importante porque frecuentemente se deben tomar decisiones duras y muchas veces de tipo personal.

Síntoma 3: La participación de mercado ha declinado en forma continua y pronunciada en un período de 24 – 12 meses.

Este hecho debería crear una situación de alerta en todo gerente pero nuevamente enfrentamos el síndrome de “víctima de efectos externos”.

Se esgrimen argumentos como:

- La dinámica del mercado
- La agresiva competencia
- La caída de la demanda por el producto

Estos son argumentos válidos pero sino hacemos algo al respecto se volverán profecías auto-realizables.

Cuando una línea de producto o participación de mercado cae durante 12 meses, por definición, tenemos un núcleo de negocio que se va encogiendo y por ello el costo de hacer negocio deviene más alto.

En los casos en los cuales los costos de administración (overhead) se hallan fijado a determinado nivel de unidades, la empresa comienza a experimentar la varianza negativa de producción.

La varianza negativa de producción se presenta cuando los gastos de mano de obra, maquinaria y gastos administrativos de un negocio que están diseñados para un volumen determinado lo que genera un costo por unidad, se deben ahora colocar en un menor número de unidades y con ello el costo unitario sube significativamente y la utilidad desaparece.

En una compañía con control y conocimiento del mercado se sabe que cuando el volumen cae se deben tomar medidas para crear gastos administrativos flexibles y relacionados al volumen real de producción.

Síntoma 4: Los buenos gerentes y el personal más tecnificado se van.

El capital humano es el activo más valioso pero el más descuidado. Por ello es frecuente comprobar un alto grado de deserciones en compañías con problemas. El alto índice de rotación de personal gerencial calificado tiene varias causas:

- El factor “culpa”. Muchos gerentes se sienten partícipes del problema y prefieren salir antes que se hunda la compañía.
- El factor “echar culpa”. Muchos gerentes sienten que si se quedan en la empresa les echarán la culpa de lo sucedido.

- El factor “frustración”. Muchos gerentes, en una situación difícil, sienten que no hay salida y que no pueden hacer ninguna contribución productiva.
- El factor “negligencia, olvido”. El gerente cree que a la firma ya no le importan sus ejecutivos en áreas como planteamiento, carrera profesional, entrenamiento, etc.

Es importante considerar como un efecto claro de crisis la pérdida de bienes y calificados ejecutivos.

Síntoma 5: La autoestima de la empresa se deteriora. La iniciativa privada cae. No hay generación de ideas ni intercambio de información.

Al caer las ventas, perder participación del mercado y producirse un éxodo de gerentes la moral de la empresa cae. Al caer la moral, el flujo de ideas decae y se produce una crisis al nivel de la información.

La fuerza de trabajo toma conocimiento, antes que la gerencia, de los serios problemas. Si no se hace nada al respecto las ideas y la moral caen dramáticamente.

Síntoma 6: Las instalaciones decaen. El estándar de calidad y limpieza decrece. Las máquinas sólo se arreglan cuando se malogran y no preventivamente.

Lo más valioso para un fabricante son sus máquinas e instalación de planta. El estado de preparación y eficiencia de estos se halla en directa relación a los ingresos de los 12 – 24 meses anteriores.

Es usual encontrar el uso de máquinas como partes y piezas de otras máquinas. Con ello la empresa reduce su capacidad instalada y su valor total. La caída de los estándares se puede ver en la limpieza y funcionalidad de la planta. Esto envía un mensaje inequívoco al público sobre el deterioro empresarial que se vive.

Síntoma 7: La compañía tiene dificultades para generar efectivo o está consumiendo el mismo más rápido que al ritmo que este ingresa.

Normalmente la compañía no opera sobre la base de efectivo. Más bien se mide el desempeño de los gerentes por contribución, utilidad bruta o neta de ingresos.

En la gerencia de efectivo se crean nuevas prioridades. Alterar inventarios y posiciones de stock, realizar otros tratos de compra con proveedores, efectuar modificaciones en los procesos y practicar otro tipo de ingeniería.

La teoría del gran cajón es frecuente. En esta las facturas por pagar ingresan con fuertes demandas y pedidos de pago por los acreedores. Luego de mucha dilación y presión de los acreedores se pagan algunas, generalmente aquellas que corresponden a los proveedores quejosos más agresivos.

Se debe diseñar una política adecuada sobre el manejo de las nuevas cuentas por pagar.

Síntoma 8: Los niveles de inventario exceden los niveles normales de 3 – 4 meses y lo más importante. No reflejan el mix de productos que pide el mercado para la línea a nivel minorista.

Es frecuente en fábricas que atienden productos masivos. Es imperativo comprender la fase de rotación a nivel minorista, actualizar y modificar los planes de producción para balancear el inventario con esta tasa de consumo. La falta de un adecuado mix genera productos obsoletos que producen finalmente descartes. Pero aún, si se genera productos obsoletos se tendrá exceso de inventario y falta de espacio. Esto genera que se lancen al mercado productos perjudicando al minorista.

También encontramos la teoría del sector industrial aberrante. Esta teoría plantea que el sector está pasando por una anomalía, un comportamiento aberrante, una singular situación que se va a nivelar en breve.

Esta teoría es muy riesgosa para la empresa porque bajo ésta ilusión la gerencia evita tomar las medidas convenientes. Es un ejemplo más del proceso de autonegación.

Síntoma 9: La reducción de gastos ha determinado una marcada reducción en investigación y desarrollo de productos nuevos, así como en publicidad y promoción.

Con ello se hipoteca el futuro. El negocio decae o se torna obsoleto. La miopía determina falta de competitividad. Estos recortes restan al negocio gasolina vital producto de la publicidad y promoción del giro actual y la caja futura, a través de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Uno de los primeros rubros que los potenciales inversionistas miran es investigación y desarrollo de nuevos productos y promoción y publicidad porque estos factores explican la rentabilidad actual y futura. Estos rubros son también objeto de análisis por inversionistas bursátiles y bancarios.

Síntoma 10: En el caso de bienes de consumo masivo, el bien que se produce ya no es la “marca a escoger”.

Si bien todavía es parte del conjunto de opciones su uso se reduce drásticamente considerando los niveles previos.

Frecuentemente este síntoma no es detectado hasta que es tarde y se ha producido una seria erosión. Típicamente los consumidores tienen varias marcas por categoría.

En empresas no sofisticadas la caída en la preferencia puede ser dramáticamente. La diferencia en consumo entre ser marca primaria, secundaria o terciaria puede ser significativa una vez que se abren las puertas.

El esfuerzo comunicativo de la competencia puede penetrar las defensas de participación y reemplazar nuestros productos. El perder la batalla en la mente del consumidor determina el reemplazo de nuestro producto.

Síntoma 11: Desde la perspectiva del consumidor o del comerciante minorista distribuidor los nuevos productos parecen canibalizar los productos existentes.

Algunas firmas desarrollan productos sin hacer una adecuada segmentación y posicionamiento del sector. El resultado lamentable es la introducción de nuevos productos que canibalizan el volumen de los productos actuales.

Considerando que el costo de desarrollo de un nuevo producto o línea puede tomar de 1 – 3 años para lograr utilidades es grave que un nuevo producto compita con aquél que ya hemos posicionado en el mercado.

Este efecto puede ser el resultado de políticas de competencia intraorganizacional donde cada división puede reportar a diferentes jefes.

Este problema también se presenta frente a la red de comercialización. El distribuidor debe escoger entre uno u otro producto. El distribuidor puede considerar:

- La firma tiene mucho inventario de una marca que es vulnerable y por ello se ofrece otra opción.
- La compañía dará énfasis al nuevo producto y ya no conviene comprar el antiguo.
- El nuevo producto tiene aspectos tecnológicos más avanzados.

Síntoma 12: La capacidad instalada funciona al 60% y en el futuro se espera incrementos no mayores al 10%.

Es el más grave de los síntomas. Determina el nivel de sobrecosto para operar la planta. El costo de la alta gerencia, renta, impuestos, maquinaria, depreciación, amortización están relativamente fijos en el presupuesto. Por ello cuando se incurre en sobre-capacidad productiva se debe reducir el tamaño. Se debe evitar la varianza negativa.

3.1.3. Efectos producidos por la crisis

El entrar en una situación de crisis financiera produce diversos tipos de efectos que a continuación se detallan:

A. Impacto psicológico en el empresario:

Es interesante notar que la estructura empresarial familiar que impera en nuestro país determina una identificación del empresario con la empresa y por ello no solo es difícil el cambio sino que toda crítica al desempeño del negocio se torna en un ataque personal al empresario lo que genera tendencia a la huida y auto negación. Lamentablemente la política del avestruz no ayuda y más bien acelera el deterioro de la compañía.

La política del avestruz, esto es, huir, esconderse y evitar a los acreedores, tan común en nuestro medio tiene las siguientes consecuencias:

- Desespera a los acreedores, los irrita y escala el conflicto.
- Se pierde la visión de conjunto del problema dando preferencia a los acreedores más agresivos e insistentes.
- Se renuncia a resolver el problema cuando éste aún es manejable y se pretende actuar cuando la bola de nieve ha crecido de tal forma que es imposible resolver el impase la que nos lleva inexorablemente a la insolvencia.

B. Dificultad para lograr nuevos créditos

Debido a la caída de la producción se presentan frecuentes pérdidas en el balance de la empresa por ello no debe desviar la atención sobre lo más urgente de toda reestructuración, esto es, la demanda de efectivo. Los prestamistas son comprensivos con los préstamos ya otorgados pero renuentes a otorgar nuevos. Esto es preocupante pero inevitable.

La actitud de los Bancos es la de esperar, refinanciar, aplazar pero no colocar “plata buena sobre mala”. Por ello la solución no pasa por el apoyo bancario. A esto se

agrega el problema de la presentación de las cifras. Usualmente el empresario agobiado por problemas financieros maquilla el balance diciendo a los acreedores lo que quieren escuchar, cometiendo un delito de paso y profundizando el autoengaño.

Ante la necesidad urgente de liquidez nos podemos ver obligados a tomar medidas dolorosas como:

- Vender instalaciones esenciales para la generación de liquidez con lo cual dañamos el futuro de la compañía.
- Vender divisiones rentables y con ello lamentablemente hipotecar el futuro por las urgencias del presente.
- Recortar el rubro investigación y desarrollo así como el desarrollo de nuevos productos y proceder a la suspensión de proyectos que requieren mucho efectivo.
- Vender marcas y patentes sacrificando tecnología y posicionamiento en el sector industrial.

C. Renuncia de ejecutivos

Se presentan adicionalmente problemas en la dirección de la empresa con posibilidad de cambios en la alta y mediana gerencia pues muchos ejecutivos, inclusive los que crearon el problema, abandonan el barco ante la presión de los prestamistas quienes ven en ellos a los culpables de la situación y por carecer de credibilidad para llevar a cabo un nuevo planteamiento.

D. El efecto de la insolvencia

Si la situación continua deteriorándose se debe tomar la decisión de proceder a la reestructuración por insolvencia, dentro del marco legal creado por Decreto Legislativo N° 845, el que determina si la empresa puede reestructurarse o no. Si la

empresa no tiene viabilidad o no alcanza un número de votos superior al 66.6% se procede a su liquidación y posterior quiebra.

El INDECOPI, órgano administrativo encargado de regular la entrada y salida al mercado plantea lo siguiente:

“La difusión de la información respecto del estado de insolvencia de una empresa y su consecuente imposibilidad para cumplir con el pago de sus obligaciones, genera entre sus acreedores un estado de “pánico” comercial que los lleva a accionar individualmente contra el patrimonio de la deudora con el fin de tener medios que le permitan cobrar antes que los demás acreedores de ésta. Por ello, para lograr el cumplimiento de sus fines, la legislación concursal debe evitar la “canibalización” de la empresa y la conservación de sus bienes.

E. El sobre-apalancamiento financiero

Es un efecto producto por la falta de realismo para tomar una operación, enfrentando dificultades en el servicio de su deuda. Muchas veces para la compañía es saludable pero el alto costo de la deuda contraída, pensando en un crecimiento en ventas fuera de la realidad, la afecta.

El tratamiento de estas empresas es distinto al que debemos dar a las empresas que están verdaderamente en problemas pues combaten una combinación de factores tales como altos intereses, caída en las ventas, costos crecientes debido a ineficiencias en la mano de obra o en maquinaria y una línea de productos que se esta volviendo obsoleta.

3.1.4. El diagnóstico

El diagnóstico es esencial en toda empresa en crisis pues esta en dificultades y necesita retomar el control de la gestión para lograr la recuperación económica. El diagnóstico distingue, diferencia, conoce y comprende los signos de determinados comportamientos, e identifica las causas del problema y recolecta los datos necesarios.

3.1.4.1 El uso de cuestionarios

Una metodología para conocer la realidad actual de los diferentes aspectos de la empresa es a través de cuestionarios, que ayudarán a describir la situación aproximada que mejor la describe. Dependiendo la función de la cual se requiera hacer un análisis mayor se confeccionarán los cuestionarios. Se presenta a continuación algunos modelos para evaluar aspectos tales como los contables, financieros y clientes.

La Empresa y los Competidores

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Éxito conseguido por los competidores.	Están ganando muchos de nuestros mejores clientes	Hace muchos esfuerzos para mantenerse en competencia	Están perdiendo sus clientes.			
2. Fuerza competitiva con respecto a los competidores	Nuestra empresa tiene poca fuerza competitiva	Nuestra fuerza competitiva está al mismo nivel que la de ellos.	Nuestra empresa tiene la mayor fuerza competitiva.			
3. Fuerza competitiva a largo plazo	Es probable que se deteriore	Es probable que se mantenga estable	Es probable que se mejore en el futuro			
4. Opinión de los clientes sobre nuestros precios	Más allá de lo que están dispuestos a pagar los clientes	No muy distintos a los que ofrecen los competidores.	Muy competitivos; a menudo más bajos.			
5. Relación de nuestros precios con los de los competidores	Ofrecemos precios bajos, después de conocer las ofertas de los competidores	Fijamos los precios al mismo tiempo que los competidores	Fijamos los precios dentro de los niveles que esperan los clientes con los márgenes adecuados			
6. Sistema de descuentos	Nos guiamos por lo que establecen los competidores.	Seguimos las normas del sector.	Se negocian los descuentos teniendo en cuenta el costo que corresponde al punto de venta. Resumen:			
Otras observaciones sobre las relaciones entre la empresa y los competidores: _____						

Gráfico 3.1. Evaluación de la empresa frente a sus competidores

Los Clientes

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
CRITERIOS	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Tipo de clientes	Apenas repiten sus compras	Muchos clientes repiten sus compras.	Los clientes no consideran como un proveedor muy importante			
2. Trato con los principales clientes	Muy poco	Nos compran con cierta frecuencia	Nos compran casi siempre			
3. Eficacia del control de crédito	Muchos clientes se retrasan en sus pagos	Existen algunos problemas de retraso en los pagos	Se ejerce un buen control; muchos clientes cumplen los plazos de pago			
4. Estado de la cuenta de morosos	Hemos incurrido en pérdidas cuantiosas por esta causa	Las pérdidas incurridas por esa causa son insignificantes	No existen preocupaciones sobre la capacidad de nuestros clientes en efectuar sus pagos.			
5. Existencia de pedidos poco rentables	Muchos pedidos cubre o no alcanzan a cubrir el punto de equilibrio	Muchos pedidos arrojan beneficios, algunos sólo cubren el punto de equilibrio	Muchos pedidos arrojan beneficios considerables.			
6. Mantenimiento de buenas relaciones con los clientes	No tenemos una lista de clientes	En ocasiones, nos ponemos en contacto con algunos clientes de nuestra lista.	Disponemos de una lista clasificada de clientes, tanto actuales como potenciales			
7. Estacionalidad de las ventas	Las ventas fluctúan según las épocas	Existen algunas fluctuaciones de poca importancia.	Las fluctuaciones de las ventas son insignificantes			
8. Disponibilidad de la formación sobre la rentabilidad de los productos	No se dispone de ninguna información al respecto	Se consigue disponer de dicha información cuando se necesita	Se dispone de ella para los productos más importantes con regularidad			
9. Cumplimiento de las fechas de entrega	No se cumplen	A veces no se cumplen; genera algunas quejas de los clientes	Se cumplen las fechas de entrega			
10. Plazos de entrega con respecto de los competidores.	Son más largos	Son parecidos a los de los principales competidores	Mucho más breves que los de los principales competidores			
			Resumen:			
Otras observaciones sobre los clientes: _____						

Gráfico 3.2. Evaluación de los clientes de la empresa

Recursos Humanos

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Conocimiento sobre el personal en cuanto a aptitudes, Intereses profesionales, edades, etc.	Muy poco conocimiento.	Existe documentación sobre antecedentes, habilidades y potencialidades.	Existe documentación actualizada de los antecedentes y habilidades de las personas.			
2. Conocimientos concretos sobre habilidades especiales, ambiciones y potencial de desarrollo.	Muy poco conocimiento.	A veces, sufrimos cierta dificultad en asignar las personas a otras tareas.	Tenemos conocimientos sobre nuestra nómina y sobre la mejor forma de emplearla en el futuro.			
3. Accidentes y enfermedad.	El ausentismo por enfermedad es alto. Ocurren accidentes en el lugar de trabajo.	Estamos atentos a las posibles causas de accidentes y de enfermedades.	El ausentismo por enfermedad es bajo.			
4. Relaciones laborales.	No sabemos que piensan los empleados sobre sus trabajos y sobre la empresa.	Tenemos unas relaciones laborales favorables. Muchos empleados han estado con nosotros desde hace mucho tiempo.	Procuramos mantener buenos contactos con los empleados, solicitando sus opiniones sobre cuestiones importantes.			
5. Vigilancia sobre la evolución del mercado de trabajo	No tenemos idea sobre la evolución del mercado de trabajo	Tenemos alguna idea sobre la evolución del mercado de trabajo.	Tenemos clara idea sobre la situación tanto a corto plazo como a largo plazo.			
6. Salarios	Los empleados siempre protestan por los niveles inadecuados de salarios.	Los niveles de remuneración se consideran razonables.	Hemos establecido normas para los ajustes, en la remuneración, manteniendo su relación con la productividad. Resumen:			
Otras observaciones sobre los recursos humanos: _____						

Gráfico 3.3. Evaluación de los Recursos Humanos de la empresa

Personal						
Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
CRITERIOS	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Capacitación.	No hemos hablado de la necesidades de capacitar al personal	De vez en cuando alguien va a un curso.	Capacitación al personal.			
2. Atención regular a las necesidades de salud.	No se presta ninguna atención médica	Nuestro personal recibe los servicios del seguro social.	Estamos en contacto con un médico al para el personal.			
3. Existencia de un canal que sirve para informar y consultar a los empleados.	No existe ninguno.	Tenemos un procedimiento para informar	Tenemos un buen procedimiento para informar y consultar a los empleados.			
4. Sistemas de reclutar a personas.	No existe ninguno.	Examinamos las solicitudes en relación con algunos criterios que nos parecen importantes.	Procuramos sistematizar nuestros procedimientos de selección.			
5. Relaciones laborales, acuerdos colectivos y legislación laboral.	No dedicamos tiempo a este tema.	Dedicamos algún tiempo a este tema.	Sobre problemas difíciles, consultamos a la asociación a la que pertenecemos			
6. Medidas relacionadas con la baja de un empleado.	No tenemos ninguna medida especial.	Examinamos las razones de la baja para mantenernos informados.	Procuramos saber todas las razones, para eliminar las causas que provengan de la empresa. Resumen:			
Otras observaciones sobre manejo del personal: _____						

Gráfico 3.4. Evaluación del manejo de personal en la empresa

Contabilidad y Estadísticas

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
CRITERIOS	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Sistema de presupuestación	Ninguno	Procuramos utilizar presupuestos.	Tenemos una norma detallada sobre presupuestos.			
2. Revisiones periódicas del flujo de tesorería y necesidades de caja.	-----	A veces hacemos provisiones de necesidades.	Tenemos un presupuesto de necesidades de capital de trabajo y de caja			
3. Provisiones de ventas y de estadísticas de ventas.	No tenemos ninguna planificación de ventas	-----	Planificamos las ventas totales. Existe información sobre ventas.			
4. Sistema de contabilidad	No hay sistema de contabilidad	Nuestro sistema cumple con los requisitos mínimos establecidos.	La contabilidad proporciona información y datos satisfactorios para la toma de decisiones. Resumen:			
Otras observaciones sobre contabilidad y estadísticas: _____						

Gráfico 3.5. Evaluación del aspecto contable en la empresa

Aspectos Financieros

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Apalancamiento financiero	El Banco no está dispuesto a conceder crédito	Con frecuencia, se agotan las líneas de crédito	Disponemos de líneas de crédito. Tenemos planes de aumentar el nivel de capital de trabajo.			
2. Necesidad de ser avalista de las deudas contraídas por la empresa	Es un problema constante.	Ocurre algunas veces	Ocurre a veces, en casos excepcionales.			
3. Capacidad de crédito personal y el de la empresa	Es un problema constante.	Sólo algunas veces mi capacidad de crédito particular se ve afectada por las necesidades de la empresa.	Mi capacidad de crédito particular no está afectada por los asuntos de la empresa.			
4. Planificación financiera	No tenemos ninguna.	La empresa tiene planes para un año	La empresa tiene planes para varios años. Resumen:			
Otras observaciones sobre aspectos financieros: _____						

Gráfico 3.6. Evaluación del aspecto financiero en la empresa

Futuro de la Empresa

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Existencia de un plan para asegurar la continuidad en la dirección en el futuro	No se ha considerado la idea todavía	Hemos considerado la sucesión. Tenemos ideas sobre quien podría ocupar la dirección	Estamos formando personas con capacidades directivas potenciales			
2. Existencia de ideas sobre una posible diversificación en el futuro	No existe ningún plan	Tenemos idea hacia donde podríamos diversificar	Tenemos planes para una diversificación en el futuro			
3. Posibilidades de ampliar el local donde está situada la fabricación	Hacemos lo que podemos dadas las limitaciones físicas	Hemos pensado en serio ampliar la capacidad de fabricación	Hemos analizado también las ventajas como las desventajas de ampliar la capacidad Resumen:			

Otras observaciones sobre el futuro de la empresa:

Gráfico 3.7. Evaluación del futuro de la empresa

3.1.4.2. El Due Diligence. El diagnóstico legal

Se conoce así a la investigación de los aspectos económicos, financieros, administrativos, de mercado, contables y legales relacionados con las actividades de una empresa.

Incluye entrevistas con los principales ejecutivos de la empresa, incluido el responsable de las finanzas, dentro de un marco legal. Se resume en los siguientes aspectos:

Conocer el negocio como empresa en marcha, es decir, entender y revisar por qué el negocio podría ser atractivo, el potencial que tiene en el futuro y qué elementos sustentan su perspectiva (como por ejemplo: sector, producto, calidad y eficiencia de la gerencia y del personal, efectividad de los sistemas de información general y de los controles internos instalados). La evaluación implica considerar elementos subjetivos o intangibles y en adición proyectarse hacia el futuro.

Conocer generalmente la situación financiera patrimonial, legal y tributaria de la compañía. Se busca conocer la política contable seguida por la compañía, si sus activos son de libre disposición, si los pasivos registrados son suficientes, los compromisos de la compañía ante terceros y las contingencias tributarias, laborales, del medio ambiente y si los reclamos de terceros en general (que podrían afectar la estabilidad) están debidamente representados y expuestos en los estados financieros.

Debemos tener presente la existencia de tres conceptos:

a) Liabilities o Pasivos: Si como resultado del due diligence comprobamos la omisión del pago de pasivos como por ejemplo tributos declarados, tenemos un pasivo no discutible que afecta el precio. Lo mismo sucede con una multa por incumplimiento de normas laborales y cualquier otro pasivo que tanto comprador como vendedor reconozcan como tal. Ejemplos: Deudas laborales, tributarias, multas, órdenes judiciales de pago, letras vencidas.

- b) **Hidden Liabilities o Pasivos Ocultos:** aquellos que no aparecen en los estados financieros pero que surgen como resultado del proceso del due diligence. Estos afectan el precio igualmente. Ejemplos: juicios de responsabilidad por daños al medio ambiente, reclamos de trabajadores que ya no laboran en la empresa, pactos o acuerdos con terceros no declarados.

- c) **Contingencies o Contingencias:** Son aquellas situaciones que podrían presentarse o no pero que requieren de una garantía real (prenda de acciones, hipotecas) o personal (fianza de terceros) o bien que parte del precio quede en una cuenta garantía (escrow account) para hacerles frente si se presentaran.

3.1.4.3. El modelo Z para predecir la crisis:

Los ratios financieros nos permiten examinar las finanzas de las empresas desde el punto de vista de la rentabilidad, la eficiencia y la liquidez. En esencia, estos ratios son dispositivos de control y de seguimiento utilizados por la propia empresa, o sus divisiones y son retrospectivos.

Es posible también utilizar estos ratios en un contexto prospectivo para evaluar la salud financiera de la empresa, es decir, para determinar si se encuentra en una situación financieramente estable o puede verse sometida a dificultades financieras en el futuro.

El profesor Edward Altman nos proporciona un modelo predictivo conocido como modelo Zeta. El modelo fue desarrollado para analizar empresas con activos de 1 a 25 millones de dólares. El modelo se basa en 22 ratios diferentes correspondientes a 5 categorías:

- a) Liquidez
- b) Utilidades / rentabilidad
- c) Apalancamiento

- d) Solvencia
- e) Actividad de ventas

El modelo Zeta usa el análisis múltiple discriminante. Este es un procedimiento estadístico que permite dividir el universo en dos poblaciones mutuamente excluyentes para las cuales se calcula el índice Z.

$$Z = V_1X_1 + V_2X_2 + V_3X_3 + \dots + V_nX_n$$

Este índice divide el universo muestral en 3 regiones:

- a) Zona de quiebra
- b) Zona dudosa
- c) Zona de empresas prósperas

De los 22 ratios analizados 5 son realmente significativos.

Para manejar el modelo debemos concentrarnos en la "Puntuación Z". Esta se basa en un polinomio de 5 variables que se deben adicionar con el objeto de obtener una puntuación total, así:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

En donde:

$$X_1 = \text{Capital de trabajo} / \text{Activo total}$$

Es una medida del capital de trabajo de la empresa comparado con el total de su activo. El capital de trabajo es la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente (AC-PC).

Una empresa con pérdidas constantes tendrá un activo circulante cada vez más pequeño en relación con el total de su activo.

$$X_2 = \text{Reservas acumuladas} / \text{Activo total}$$

Las reservas son el total de utilidades acumuladas y no repartidas a lo largo de la vida de la empresa. Hay que tener cuidado al determinar esta cifra cuando se han producido aumentos de capital con cargo a reservas y cuando la empresa ha sufrido cambios en su estructura vía recursos propios.

$$X_3 = \text{Utilidad antes de impuestos e intereses} / \text{Activo total}$$

Es la medida auténtica de la productividad de la empresa, antes que sus utilidades queden influidas por factores fiscales o por el apalancamiento financiero. Si la empresa no genera regularmente suficientes utilidades operativas, no podrá hacer frente a sus obligaciones de pago.

$$X_4 = \text{Recursos propios} / \text{Recursos ajenos}$$

Los recursos propios se calculan a precio de mercado y los recursos ajenos se miden por su valor nominal. Los recursos propios comprenden todo lo que corresponde al accionista ordinario y los que corresponde a los accionistas preferentes, mientras que los recursos ajenos incluyen tanto los recursos a corto plazo como los recursos a largo plazo. Cuando la empresa no cotiza en bolsa los recursos propios se miden por su valor contable.

$$X_5 = \text{Ventas} / \text{Activo total}$$

Indica la capacidad de la gerencia para hacer frente a la competencia de las demás empresas de su sector.

El modelo señala que todas las empresas que tienen puntuación inferior a 1.8 terminan por fracasar. Ninguna con puntuación superior a 2.99 tiene que ser liquidada ni reorganizada. La zona gris está determinada por las puntuaciones ubicadas entre 1.81

- 2.99. El valor 2.675 es el punto que mejor diferencia a las empresas en relación a un futuro fracaso.

3.1.5. Dificultades para realizar un diagnóstico financiero

El diagnóstico de la estructura económica financiera y patrimonial es fundamental. Las cifras contables y financieras son el lenguaje de las compañías. Los temas a considerar son:

- Análisis de la información contable
- Flujos de caja
- Posición financiera y relación con acreedores.
- Sistema de control de gestión financiera.

Se requiere utilizar memorias, balances, informes internos, informes externos, entrevistas con los ejecutivos principales del área económica financiera de la empresa, entrevistas con acreedores externos, banqueros y asesores legales.

El análisis de la información contable nos ilustra sobre cuán grave es la situación, cuanto tiempo tiene la empresa y cuales podrían haber sido las causas de los problemas.

En las empresas en crisis la calidad de la información es deficiente pues es usual encontrar contabilidad creativa. Se presenta en:

- Cuentas corrientes de dudosa cobrabilidad que no han sido provisionadas suficientemente.
- Inventarios de materiales e insumos obsoletos y sobrevaluados.
- Inventarios de productos en proceso excesivamente altos
- Inventarios de productos terminados de muy baja rotación.
- Cargos que han sido diferidos correspondientes a proyectos de dudosa realización.
- Activos fijos no amortizados de acuerdo con la realidad o sobrevaluados.

- Errores en la aplicación de normas contables que tienden a sobrevalorizar el activo al mostrar el efecto de la inflación.
- Pasivos financieros omitidos o que no reflejan la realidad en su registro contable.
- Pasivos omitidos en relación con entidades previsionales e impositivas.

Es evidente que si el sistema contable constituye el lenguaje empresarial su distorsión provoca desinformación, engaño y sienta las bases del desorden. El empresario siente la presión de Bancos y financieras por arrojar balances positivos y con ello evitar la reclasificación de sus créditos.

Al maquillar sus balances paga impuestos por utilidades inexistentes y descapitaliza la compañía. Peor aún, termina creyendo en la información contable y financiera la que refuerza el autoengaño.

Llegando a una situación extrema de que nadie sabe, cuánto se debe, a quien, y sobre todo por donde comenzar.

3.2. Diagnóstico del problema de “ La Constructora ”

La empresa se encuentra atravesando por una crisis financiera, el cual debe ser afrontado lo más pronto posible, a través de la adopción de medidas que lo lleven a salir de ella, pero sobre todo le garanticen la continuidad en sus operaciones.

Así, luego de haber analizado, la situación del sector construcción en los últimos años y la ubicación estratégica de la empresa dentro de esta actividad, en el primer y segundo capítulo respectivamente, se identificará las causas, síntomas y efectos de la problemática.

3.2.1. Causas del problema en “ La Constructora ”

Entre las causas podemos identificar:

- Demora de firma de contrato y entrega de adelanto de efectivo para inicio de obras licitadas por el Estado, luego de haber obtenido la buena pro.

- Aumento de valorizaciones impagas de las obras que se vienen ejecutando por parte de las entidades contratantes (Caminos Rurales, Pronap, etc.) excediendo en algunos casos los 90 días.
- Apuesta por inversiones grandes de alto riesgo, sin considerar el ciclo de bajada por la cual atravesaba el sector y de los que no se ve retorno.
- La apertura del mercado peruano a las empresas constructoras extranjeras desencadenó una agresiva competencia en el sector. Estas empresas al contar con una mayor capacidad financiera para atender las exigencias de las entidades licitantes, desplazaron en gran medida a las nacionales.
- Una mayor participación del Ejército peruano en la construcción de obras viales, restando espacio a la actividad privada.
- La poca demanda interna de viviendas construidas en pleno centro de la ciudad de Arequipa., que fueron construidas confiados en programas habitacionales.
- Los bancos internacionales que financian los proyectos de inversión, exigen a través de las entidades licitantes peruanas condiciones que difícilmente pueden ser cumplidas por las constructoras nacionales.
- El deseo por parte de la gerencia empresarial de comprar activo fijo abusando de las posibilidades de poder optar por un arrendamiento financiero.
- Principios de una manía por endeudarse por endeudarse por parte de la gerencia ya sea con bancos o proveedores, debido al tener líneas de crédito aptas y una buena imagen.
- El olvidar y dejar de lado cualquier plan efectuado antes del apogeo del sector y que por encontrarse en esa etapa no planifica para posibles eventualidades.

- Sobre-entusiasmo por inversiones de infraestructura en el país, que llevaría a cabo el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, cuando los índices indicaban mas prudencia, lo cual fomenta un descontrol de los gastos generales.

3.2.2. Síntomas a presentarse en “La Constructora”

Los síntomas que se vienen presentado son:

- Retraso en los cronogramas de avance de obra, producidos por la falta de fondos transferidos, debido al retraso de pagos de las entidades.
- El tomar fondos de un proyecto para cubrir las necesidades de otro.
- Reducción en el calendario de licitaciones y las que se efectúan contemplan en las bases altos niveles de facturación anual, índices elevados de liquidez y bajos niveles de endeudamiento. Obligando a las empresas nacionales a formar consorcios con constructoras extranjeras de manera de mejorar su calificación financiera, y de esta manera poder postular.
- Retraso en las cobranzas efectuadas, lo cual hace que bajen las ventas, provenientes de obras públicas, ocasionado por la contracción del sector.
- Preocupación reducida por parte del empresario por las fluctuaciones negativas iniciales del sector (período 97 – 98), tildándolas como normales y fomentando su engaño
- La gerencia general sigue con su política de relaciones sociales y beneficios personales y no toma conciencia de los primeros indicadores (reducción de los márgenes de rentabilidad), dejando a su encargado de finanzas que afronte la coyuntura.

- Retrasos en el cumplimiento de compromisos laborales (contratistas, proveedores, gratificaciones, etc.)
- Tensión en las gerencias de obra por la presión de las mismas por la reducción de los fondos en las transferencias, que impiden cumplir con la obra y acreedores.

3.2.3. Efectos producidos en “ La Constructora ”

Los efectos con los que se encontrará la empresa ante la venida de una crisis serán:

- Conflictos en las gerencias al evadir responsabilidades y el ‘echar la culpa’ a la gerencia financiera por la falta de caja, por parte de las diversas gerencias (logística, comercial, responsables de las obras)
- Dificultad para el pago de deudas tomadas sin una debida planificación.
- Solicitud de ampliación en el calendario de obra, ocasionando un aumento indirecto de los costos.
- El personal que no pertenece a la gerencia financiera no se involucra ante los primeros indicios de problemas que pueden estar asomando.
- Resistencia para asumir una política de austeridad en los tres niveles de la compañía.
- Malestar e incomprensibilidad de los empleados por la demora de sus pagos correspondientes a sus remuneraciones.
- Los bancos se vuelven desconfiados y toman sus precauciones ante la crisis del sector, solicitando avales y la prenda de activo fijo.

- Se presenta las primeras señales de descontrol al participar en licitaciones sin estrategias definidas, saliendo de política establecidas, con el afán de ganar obras, al ver que la competencia es fuerte.

Podemos concluir que un número considerable de los efectos provienen por reacciones y comportamientos del factor humano dentro de la empresa, en todos los niveles tanto gerencial como operativo, pasando por los mandos intermedios.

3.2.4. Diagnóstico de “ La Constructora ”

Como se mencionara en el capítulo II, “La Constructora” es una empresa con una trayectoria de 35 años en el sector, siendo su campo de acción todo el territorio del país.

A continuación se realiza una descripción, a través de cuestionarios, de las principales áreas; para luego presentar las observaciones.

La Empresa y los Competidores

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Éxito conseguido por los competidores.	Están ganando muchos de nuestros mejores clientes	Hace muchos esfuerzos para mantenerse en competencia	Están perdiendo sus clientes.		X	
2. Fuerza competitiva con respecto a los competidores	Nuestra empresa tiene poca fuerza competitiva	Nuestra fuerza competitiva está al mismo nivel que la de ellos.	Nuestra empresa tiene la mayor fuerza competitiva.		X	
3. Fuerza competitiva a largo plazo	Es probable que se deteriore	Es probable que se mantenga estable	Es probable que se mejore en el futuro		X	
4. Opinión de los clientes sobre nuestras propuestas	Más allá de lo que están regido en las bases	No muy distintos a los que ofrecen los competidores.	Muy competitivos; a menudo más bajos.		X	
5. Relación de nuestros propuestas con los de los competidores	Ofrecemos propuestas bajas, después de conocer las ofertas de los competidores	Fijamos las propuestas al mismo tiempo que los competidores	Fijamos las propuestas dentro de los niveles que esperan los clientes con los márgenes adecuados			X
6. Sistema de preparación de propuestas.	Nos guiamos por lo que establecen los competidores.	Seguimos las normas del sector.	Se establecen estrategias especiales teniendo en cuenta el costo.			X
			Resumen:	--	04	02

Otras observaciones sobre las relaciones entre la empresa y los competidores: Se encuentra en un nivel competitivo aceptable comparándola con las demás en donde participan empresas extranjeras, siendo mayor que muchos de sus competidores nacionales. Todo logrado por la experiencia ganada a lo largo de su trayectoria y las relaciones de sus principales ejecutivos.

Gráfico 3.8. Evaluación de "La Constructora" frente a sus competidores

Los Clientes

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Aptitud de clientes	Apenas lo califican	Muchos clientes lo califican	Los clientes lo consideran como una empresa muy importante			X
2. Trato con los principales clientes	Muy poco	Nos califican con cierta frecuencia	Nos otorgan buen pro continuamente			X
3. Eficacia de las cobranzas	Muchos clientes se retrasan en sus pagos	Existen algunos problemas de retraso en los pagos	Se ejerce un buen control; los clientes cumplen los plazos de pago		X	
4. Estado de las cuentas por cobrar	Hemos incurrido en costos significativos por esta causa	Las pérdidas producidas por esa causa son insignificantes	No existen preocupaciones sobre la capacidad de nuestros clientes en efectuar sus pagos.	X		
5. Mantenimiento de buenas relaciones con los clientes	No tenemos una lista de clientes	En ocasiones, nos ponemos en contacto con algunos clientes de nuestra lista.	Disponemos de una lista clasificada de clientes, tanto actuales como potenciales			X
6. Estacionalidad de las ventas	Las ventas fluctúan según las épocas	Existen algunas fluctuaciones de poca importancia.	Las fluctuaciones de las ventas son insignificantes	X		
7. Cumplimiento de las fechas de entrega	No se cumplen	A veces no se cumplen; genera algunas quejas de los clientes	Se cumplen las fechas de entrega			X
8. Plazos de entrega con respecto de los competidores.	Son más largos	Son parecidos a los de los principales competidores	Mucho más breves que los de los principales competidores		X	
Resumen:				02	02	04

Otras observaciones sobre los clientes: Posee una imagen significativa dentro del sector, por la trayectoria ganada a través de los años. Los clientes y las instituciones involucradas la consideran de primer nivel. Sin embargo, no deja de verse afectada por los retrasos en los pagos de las entidades. De no surgir inconvenientes en las cobranzas por parte de las entidades del Estado, las obras serían entregadas en los plazos establecidos.

Gráfico 3.9. Evaluación de los clientes de "La Constructora"

Recursos Humanos

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Conocimiento sobre el personal en cuanto a aptitudes, Intereses profesionales, edades, etc.	Muy poco conocimiento.	Existe documentación sobre antecedentes, habilidades y potencialidades.	Existe documentación actualizada de los antecedentes y habilidades de las personas.	X		
2. Conocimientos concretos sobre habilidades especiales, ambiciones y potencial de desarrollo.	Muy poco conocimiento.	A veces, sufrimos cierta dificultad en asignar las personas a otras tareas.	Tenemos conocimientos sobre nuestra nómina y sobre la mejor forma de emplearla en el futuro.		X	
3. Accidentes y enfermedad.	El ausentismo por enfermedad es alto. Ocurren accidentes en el lugar de trabajo.	Estamos atentos a las posibles causas de accidentes y de enfermedades.	El ausentismo por enfermedad es bajo.			X
4. Relaciones laborales.	No sabemos que piensan los empleados sobre sus trabajos y sobre la empresa.	Tenemos unas relaciones laborales favorables. Muchos empleados han estado con nosotros desde hace mucho tiempo.	Procuramos mantener buenos contactos con los empleados, solicitando su opinión sobre cuestiones importantes.		X	
5. Vigilancia sobre la evolución del mercado de trabajo	No tenemos idea sobre la evolución del mercado de trabajo	Tenemos alguna idea sobre la evolución del mercado de trabajo.	Tenemos clara idea sobre la situación tanto a corto plazo como a largo plazo.		X	
6. Salarios	Los empleados siempre protestan por los niveles inadecuados de salarios.	Los niveles de remuneración se consideran razonables.	Hemos establecido normas para los ajustes, en la remuneración, manteniendo su relación con la productividad.		X	
Resumen:				01	04	01
<p>Otras observaciones sobre los recursos humanos: Si bien es cierto que en las diversas áreas laboran profesionales que están de acuerdo con su profesión se comete el error de encasillarlos y encuadrarlos en una labor específica, limitando el desenvolvimiento y la demostración de otras habilidades.</p>						

Gráfico 3.10. Evaluación de los Recursos Humanos en "La Constructora"

Personal						
Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
CRITERIOS	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Capacitación.	No hemos hablado de la necesidades de capacitar al personal	De vez en cuando alguien va a un curso.	Capacitación al personal.			X
2. Atención regular a las necesidades de salud.	No se presta ninguna atención médica	Nuestro personal recibe los servicios del seguro social.	Estamos en contacto con un médico para el personal.			X
3. Existencia de un canal que sirve para informar y consultar a los empleados.	No existe ninguno.	Tenemos un procedimiento para informar	Tenemos un buen procedimiento para informar y consultar a los empleados.		X	
4. Sistemas de reclutar a personas.	No existe ninguno.	Examinamos las solicitudes en relación con algunos criterios que nos parecen importantes.	Procuramos sistematizar nuestros procedimientos de selección.		X	
5. Relaciones laborales, acuerdos colectivos y legislación laboral.	No dedicamos tiempo a este tema.	Dedicamos algún tiempo a este tema.	Sobre problemas difíciles, consultamos a la asociación a la que pertenecemos			X
6. Medidas relacionadas con la baja de un empleado.	No tenemos ninguna medida especial.	Examinamos las razones de la baja para mantenernos informados.	Procuramos saber todas las razones, para eliminar las causas que provengan de la empresa. Resumen:	--	03	03

Otras observaciones sobre manejo del personal: Se fomenta las relaciones de un ambiente agradable entre el personal, organizando eventos de confraternidad, agasajos, etc. Las gerencias se muestran accesibles a conversar con el personal.

Gráfico 3.11. Evaluación del manejo de personal en "La Constructora"

Contabilidad y Estadísticas

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Sistema de presupuestación	Ninguno	Procuramos utilizar presupuestos.	Tenemos una norma detallada sobre presupuestos.			X
2. Revisiones periódicas del flujo de tesorería y necesidades de caja.	-----	A veces hacemos provisiones de necesidades.	Tenemos un presupuesto de necesidades de capital de trabajo y de caja			X
3. Provisiones de ventas y de estadísticas de ventas.	No tenemos ninguna planificación de ventas	-----	Planificamos las ventas totales. Existe información sobre ventas.			X
4. Sistema de contabilidad	No hay sistema de contabilidad	Nuestro sistema cumple con los requisitos mínimos establecidos.	La contabilidad proporciona información y datos satisfactorios para la toma de decisiones.		X	
Resumen:				--	01	03

Otras observaciones sobre contabilidad y estadísticas: La información se maneja en forma ordenada tanto de la oficina central como de las diversas obras. Sin embargo, adolece de un sistema interconectado de las diferentes localidades, que haría que los diversos reportes de cuentas se emitieran con mayor rapidez.

Gráfico 3.12. Evaluación del aspecto contable en “La Constructora”

Aspectos Financieros

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Apalancamiento financiero	El Banco no está dispuesto a conceder crédito	Con frecuencia, se agotan las líneas de crédito	Disponemos de líneas de crédito. Tenemos planes de aumentar el nivel de capital de trabajo.			X
2. Necesidad de ser avalista de las deudas contraídas por la empresa	Es un problema constante.	Ocurre algunas veces	Ocurre a veces, en casos excepcionales.			X
3. Capacidad de crédito personal y el de la empresa	Es un problema constante.	Sólo algunas veces la capacidad de crédito particular se ve afectada por las necesidades de la empresa.	La capacidad de crédito particular no está afectada por los asuntos de la empresa.			X
4. Planificación financiera	No tenemos ninguna.	La empresa tiene planes para un año	La empresa tiene planes para varios años. Resumen:	--	X	03

Otras observaciones sobre aspectos financieros: El área financiera cuenta con personal ágil, identificado con su labor. Cuenta con personal capacitado para soportar tanto la presión externa (banco, proveedores, instituciones de control, etc.) como interna (contratistas, obreros, etc.) con la que se encuentra a diario. Esta área será de mayor análisis en las siguientes partes del trabajo.

Gráfico 3.13. Evaluación del aspecto financiero en "La Constructora"

Futuro de la Empresa

Aspectos de Valoración	SITUACIÓN APROXIMADA QUE MEJOR DESCRIBE A LA EMPRESA			ESCALA DE MEDICION		
	Muy mala (1)	Aceptable (2)	Buena (3)	(1)	(2)	(3)
1. Existencia de un plan para asegurar la continuidad en la dirección en el futuro	No se ha considerado la idea todavía	Hemos considerado la sucesión. Tenemos ideas sobre quien podría ocupar la dirección	Estamos formando personas con capacidades directivas potenciales		X	
2. Existencia de ideas sobre una posible diversificación en el futuro	No existe ningún plan	Tenemos idea hacia donde podríamos diversificar	Tenemos planes para una diversificación en el futuro		X	
3. Posibilidades de ampliar y modernizar la oficina central y los diversos puntos de obra	Hacemos lo que podemos dadas las limitaciones físicas	Hemos pensado en serio ampliar y modernizar la oficina y los diversos puntos de obra.	Hemos analizado también las ventajas como las desventajas de la ampliación y modernización.		X	
			Resumen:	--	03	--

Otras observaciones sobre el futuro de la empresa: Se esta considerando un proyecto en forma conjunta con una compañía especializada, para desarrollar un software que integre las diversas áreas dentro de una empresa constructora (licitaciones, técnica, contabilidad, finanzas, logística) y que a la vez este interconectado con todas las unidades ubicadas en provincias.

Gráfico 3.14. Evaluación del futuro de "La Constructora"

3.2.5. El modelo Z aplicado a “La Constructora”

Teniendo en cuenta el balance reciente de la empresa podemos aplicar el modelo del profesor E. Altman, así:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

En donde:

$$X_1 = \text{Capital de trabajo / Activo total} \\ 6453 / 25503 = 0.253$$

$$X_2 = \text{Reservas acumuladas / Activo total} \\ 1670 / 25503 = 0.065$$

$$X_3 = \text{Utilidad antes de impuestos e intereses / Activo total} \\ 2240 / 25503 = 0.088$$

$$X_4 = \text{Recursos propios / Recursos ajenos} \\ 7637 / 14157 = 0.539$$

$$X_5 = \text{Ventas / Activo total} \\ 54106 / 25503 = 2.121$$

Reemplazando valores tenemos:

$$Z = 1.2 (0.253) + 1.4 (0.065) + 3.3 (0.088) + 0.6 (0.539) + 1.0 (2.121)$$

$$Z = 0.3036 + 0.091 + 0.2904 + 0.323 + 2.121$$

$$Z = 3.129$$

Con este valor Z la empresa se encuentra en una zona alejada para pensar en una liquidación o reorganización, debe mas bien planear la forma de sobrellevar la crisis del

sector, analizando los recursos que posee y las inversiones a realizar. Como hemos señalado, la empresa todavía no toma las medidas para enfrentar la crisis, a pesar de las señales de alerta.

La constructora sigue mostrando falencias en su gestión y dirección, está sobreestimando el entorno y olvida que debe estar siempre alerta a los cambios que se pueden producir en él y que podrían afectarla de manera negativa.

CAPITULO IV: ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

Una acción importante para proyectarse a una situación futura, que puede ser próspera o sin fortuna, es analizando y comprendiendo el pasado. El tipo de análisis variará de acuerdo con los objetivos específicos de la parte interesada.

4.1. El Análisis Financiero

El análisis financiero, a través de sus datos, va permitir analizar la situación financiera, su evolución en el pasado, apreciar su situación actual y proyectarse al futuro. Mientras que a los acreedores le interesará la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos asumidos, al inversionista lo moverá su análisis en la rentabilidad del negocio.

4.1.1. Indices Financieros

A. Indices de Liquidez

Muestran el nivel de solvencia financiera de corto plazo de la empresa, en función a la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

- 1. Razón de Liquidez General.-** Indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor vencimiento o mayor exigibilidad. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre las deudas de corto plazo, cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas que vencen a corto plazo. Una razón de liquidez General mayor a 1, indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo.

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

2. **Prueba Acida.-** Representa una medida más directa de la solvencia financiera de corto plazo de la empresa. Se calcula como la relación entre los activos corrientes de mayor grado de convertibilidad en efectivo, y las obligaciones de corto plazo.

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

B. Índices de Gestión

Permiten evaluar los efectos de las decisiones y las políticas seguidas por la empresa en la utilización de sus recursos, en lo referente a cobros, ventas al crédito, inventarios y ventas totales.

3. **Rotación de Existencias.-** Determina el número de veces que rotan los inventarios durante el año, indicando la velocidad con que éstos se renuevan mediante la venta. Cuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia con que se administran los inventarios de la empresa.

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

4. **Plazo promedio de Inmovilización de Existencias.-** Indica el número de días que, en promedio, los productos terminados permanecen dentro de los inventarios.

$$\frac{\text{Existencias} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

5. **Rotación de Inmuebles, Maquinaria y Equipo.-** Mide la eficiencia relativa con la cual la empresa ha utilizado los bienes de capital para generar ingresos a través de ventas.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto de Depreciación}}$$

6. **Rotación del Activo Total.**- Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos, y resulta asociando el monto de inversión en activos con el nivel de ventas que estos generan.

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

7. **Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales.**- Indica la velocidad en que se recuperan los créditos concedidos, en consecuencia, se constituye en un indicador de la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza aplicadas por la empresa.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}$$

8. **Plazo Promedio de Cobranza.**- Determina el número de días que en promedio transcurren entre la venta y el momento en que se hace efectivo el cobro.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas Netas}}$$

9. **Grado de Intensidad en Capital.**- Mide el porcentaje del activo total que ha sido invertido en bienes de capital.

$$\frac{\text{Inmuebles, Maquinarias y} \\ \text{Equipo Neto de Depreciación}}{\text{Activo Total}}$$

10. **Grado de Depreciación.**- Mide el porcentaje en que se encuentran depreciados los bienes de capital de la empresa. Cuanto mayor sea el grado de depreciación, mayor será el requerimiento futuro de inversión en bienes de capital para la empresa.

$$\frac{\text{Depreciación Acumulada}}{\text{Inmuebles, Maquinaria y Equipo}}$$

- 11. Costo de Ventas / Ventas.-** Indica la proporción de los ingresos mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos de la producción de los productos terminados.

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

- 12. Gastos Operacionales / Ventas.-** Determina la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los gastos derivados de la producción y comercialización de los productos terminados.

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

- 13. Gastos Financieros / Ventas.-** Muestra la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por el pago de las obligaciones con terceros.

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

C. Índices de Solvencia

Miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

- 14. Razón de Endeudamiento Total.-** Se constituye en un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa, y depende de la política financiera que aplica la empresa.

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

15. Razón de Cobertura del Activo Fijo.- Cuanto mayor sea el exceso de este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos circulantes de la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, contando la empresa con una mayor solvencia financiera.

$$\frac{\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

16. Razón de Cobertura de Intereses.- Mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones.

$$\frac{\text{Utilidad antes de} \\ \text{Intereses y de Impuestos}}{\text{Intereses}}$$

D. Índices de Rentabilidad

Evalúan el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

17. Rentabilidad sobre Inversión.- Conocida también como rentabilidad económica o del negocio, mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses} \times (1-t)}{\text{Activo Total}}$$

Donde: t es la tasa impositiva

18. Rentabilidad sobre Capitales Propios.- Conocida también como rentabilidad financiera, considera los efectos del apalancamiento financiero sobre la rentabilidad de los accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

19. Margen Comercial.- Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando sólo los costos de producción.

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

20. Rentabilidad Neta sobre Ventas.- Es una medida más exacta de la rentabilidad neta sobre las ventas, ya que considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

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

4.1.2. Los Estados financieros

Es la documentación que muestra la situación financiera y económica de una empresa por un período determinado.

Objetivos:

- Evaluar la capacidad de la administración de la empresa para utilizar con eficacia los recursos de la empresa.
- Proporcionar información a la gerencia para la toma de decisiones y a los inversionistas y acreedores sobre los flujos de efectivo, sus montos, sus fuentes y sus aplicaciones.
- Proporcionar información a toda persona que desea informarse, de alguna manera, de las actividades económicas de la empresa.
- Predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades de la empresa.
- Proporcionar información útil para el proceso de elaboración de pronósticos.

Los Estados Financieros son:

A) El Balance General

Muestra la posición de la empresa a una fecha determinada, considerando en su contenido; las fuentes de donde se han originado estos fondos, que han servido para financiar las inversiones, formando de esta manera un equilibrio entre el origen de fondos y su aplicación.

B) El Estado de Ganancias y Pérdidas

Presenta la situación económica de la gestión de la empresa es decir, si la administración ha actuado en la toma de decisiones con criterios de economía o despilfarro; o si las inversiones a corto y largo plazo han producido rendimientos positivos o negativos.

C) El Estado de Utilidades Retenidas

Muestra la cantidad de las utilidades de la empresa que no se pagaron como dividendos. La cifra de las utilidades retenidas que aparece aquí es igual a la suma de las utilidades retenidas anualmente, a lo largo de los años que componen la historia de la empresa.

D) El Estado de Flujos de Efectivo

Es un estado que muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalentes de efectivo en un período determinado. El efectivo comprende el dinero en efectivo y depósitos a la vista. El Equivalente de Efectivo, son inversiones a corto plazo altamente líquidas y que se convertirán en cantidades conocidas de efectivo y no tienen riesgos significativos. Se desglosa en tres categorías:

I. Actividades de operación:

En donde se incluyen la producción y distribución de bienes o servicios. Los flujos de efectivo de esta actividad son generalmente consecuencia de las transacciones en efectivo y otros eventos que entran en la determinación de los

resultados netos. Los flujos de Ingresos y de Egresos comprenderán los siguientes rubros:

1. Flujos de Ingresos

- a) Cobros por venta de bienes y servicios a los clientes a corto y largo plazo.
- b) Ingresos por cobro de préstamos otorgados a socios, trabajadores y terceros.
- c) Ingreso por cobros de otros documentos de deuda
- d) Cobro de intereses sobre títulos y dividendos
- e) Otros cobros que no están comprendidos en las actividades de Inversión o de Financiamiento.

2. Flujos de Egresos

- a) Pagos por adquisición de existencias para su posterior venta.
- b) Pagos principales a los proveedores de largo y corto plazo.
- c) Pagos a otros proveedores de bienes y servicios.
- d) Pagos a trabajadores por remuneraciones.
- e) Pagos al Estado por tributos
- f) Pagos de intereses a prestamistas y a acreedores.
- g) Otros pagos que no están comprendidos en las Actividades de Inversión o de Financiamiento.

II. Actividades de inversión:

En donde se incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición o venta de instrumentos de deudas o accionarios y la disposición que pueda darse a instrumentos de inversión, propiedad, planta y equipos y otros activos productivos que son utilizados por la empresa en la producción de bienes y servicios. Los flujos de Ingresos y de Egresos comprenderán los siguientes rubros:

1. Flujos de Ingresos

- a) Cobranzas de préstamos realizados por la entidad
- b) Venta de acciones de otras entidades.
- c) Cobros o retornos de inversión de acciones en otras entidades.
- d) Venta de Inmuebles, Maquinarias y Equipo.
- e) Cobro de beneficios relacionados con los arreglos de préstamos, documento de inversión o Inmuebles, Maquinarias y Equipo.

2. Flujos de Egresos

- a) Pagos o desembolsos por préstamos realizados por la entidad.
- b) Pago por adquisición de Acciones de otras entidades.
- c) Pagos por compra de Inmuebles, Maquinaria y Equipo (los pagos subsecuentes por deuda de activo fijo son salida de efectivo de la actividad de financiamiento).
- d) Pagos de intereses como parte del costo de Inmuebles y Maquinaria.

III. Actividades de financiamiento:

En donde se incluyen la obtención de recursos de los dueños o de terceros y el retorno de los beneficios producidos por los mismos, así como, el reembolso de los montos prestados, o la cancelación de obligaciones, obtención y pago de otros recursos de los acreedores y créditos a largo plazo.

1. Flujos de Ingresos

- a) Ingresos por emisión de acciones.
- b) Ingresos por nuevos aportes.
- c) Ingresos por emisión de bonos, hipotecas u otros títulos valores.
- d) Ingresos por préstamos recibidos a corto y largo plazo.

2. Flujos de Egresos

- a) Pagos de dividendos, utilidades y otras distribuciones.
- b) Pagos o desembolsos para recompra de acciones.

- c) Cancelación y amortización de préstamos obtenidos.
- d) Amortización o cancelación de deudas por adquisición de activo fijo.
- e) Otros pagos principales a los acreedores de largo plazo.

Modelos del Estado de Flujos de Efectivo:

Según Resolución No. 182-92-EF/ 94.10 del 29 de enero de 1992, de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores CONASEV, se aprueba el siguiente Método Directo

Método Directo:

(NOMBRE DE LA EMPRESA)
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
(NOTAS 1 Y 2)

Por el año terminado el...de...de
200... 200...
S/. S/.

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Cobranza a los clientes
Otros cobros de efect. relativos a la actividad

Menos:

Pagos a proveedores
Pagos de remuneraciones y beneficios sociales
Pagos de Tributos
Otros pagos de efect. relativos a la actividad

**AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.**

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Ingresos por venta de valores
Ingresos por venta de inmueble, maquin. y equipo
Otros ingresos de efect. relativos a la actividad

Menos:

Pagos por compra de inmuebles, maquin. y equipo
Pagos por compra de valores
Otros pagos de efect. relativos a la actividad

**AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

Ingresos por emisión de acciones o nuevos aportes
Ingresos por prtmos. bancarios a corto y largo plazo
Ingresos por provenientes de la emisión de bonos, hipotecas
y otros títulos.
Otros ingresos de efect. relativos a la actividad

Menos:

Amortización de préstamos obtenidos
Recursos provenien. de emisión de títulos valores
Pagos de dividendos y otras distribuciones
Otros pagos de efect. relativos a la actividad

**AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN**

**AUMENTO (DISM.) NETO DE EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
Resultado por Exposición a la Inflación – REI**

**SALDO EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECT. AL INICIO DEL EJER.
SALDO EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECT. AL FINALIZ. EL EJER.**

=====

=====

Por el año terminado el...de...de
 200... 200...
 S/. S/.

CONCILIACIÓN DEL RESULTADO NETO CON EL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Más /Menos	Utilidad (o Pérdida) del Ejercicio Ajustes a la utilidad (o Pérdida) del Ejercicio: Depreciación y amortización del período Provisión Beneficios Sociales Provisiones Diversas Pérdida en venta de inmueb., maquin. y equipo Pérdida en venta de valores Otros
Menos:	Utilidad en venta de inmueb. Maquin. y equipo Utilidad en venta de valores Resultado por Exposición a la Inflación – REI

- Cargos y abonos por cambios netos en el Activo y Pasivo**
 Aumento (Dism.) en Gastos Pagados p. Anticipado
 Aumento (Dism.) en Existencias
 Aumento (Dism.) en Otras Cuentas por Pagar
 Aumento (Dism.) de Cuentas por Pag. Comerciales
 Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Comerciales
 Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Diversas
 Aumento (Dism.) de Tributos por Pagar

AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.

=====

Gráfico 4.1 Modelo del Estado de Flujo de Efectivo – Método Directo

La Superintendencia de Banca y Seguros para la aplicación en las entidades del Sector Financiero adopta el modelo del Método Indirecto del Estado de Flujo de Efectivo, mediante Oficio Circular No. 5268-92-SBS, cuya característica es la siguiente:

Método Indirecto:

(NOMBRE DE LA EMPRESA)
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Por el año terminado el...de...de

200... 200...
S/. S/.

CONCILIACIÓN DEL RESULTADO NETO CON EL EFECTIVO Y EQUIV.DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVS DE OPERACIÓN

Utilidad (o Pérdida) del Ejercicio

Más: **Ajustes a la utilidad (o Pérdida) del Ejercicio:**

Depreciación y amortización del período
Provisión Beneficios Sociales
Provisiones Diversas
Pérdida en venta de inmueb., maquin. y equipo
Pérdida en venta de valores
Otros

Menos: Utilidad en venta de inmueb. Maquin. y equipo

Utilidad en venta de valores
Resultado por Exposición a la Inflación – REI

Cargos y abonos por cambios netos en el Activo y Pasivo

Aumento (Dism.) en Gastos Pagados p.Anticipado
Aumento (Dism.) en Existencias
Aumento (Dism.) en Otras Cuentas por Pagar
Aumento (Dism.) de Cuentas por Pag. Comerciales
Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Comerciales
Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Diversas
Aumento (Dism.) de Tributos por Pagar

AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Ingresos por venta de valores
Ingresos por venta de inmueble, maquin. y equipo
Otros ingresos de efect. relativos a la actividad

Menos:

Pagos por compra de inmuebles, maquin. y equipo
Pagos por compra de valores
Otros pagos de efect. relativos a la actividad

AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

Ingresos por emisión de acciones o nuevos aportes
Ingresos por prmtos. bancarios a corto y largo plazo
Ingresos por provenientes de la emisión de bonos, hipotecas

y otros títulos.

Otros ingresos de efect. relativos a la actividad

Menos:

Amortización de préstamos obtenidos

Recursos provenien. de emisión de títulos valores

Pagos de dividendos y otras distribuciones

Otros pagos de efect. relativos a la actividad

**AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN**

**AUMENTO (DISM.) NETO DE EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
SALDO EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECT. AL INICIO DEL EJER.
SALDO EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECT. AL FINALIZ. EL EJER.**

=====

=====

Gráfico 4.2 Modelo del Estado de Flujo de Efectivo – Método Indirecto

4.1.3. Análisis de Tendencias

Es el análisis de las razones financieras con el transcurso del tiempo, para de esta forma tener conocimiento de los cambios ocurridos en la condición financiera y el desempeño de una empresa. Mejor aún si esta se compara con los índices de empresas similares y el promedio de la industria.

	1999	1998	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA
Liquidez	L ₁	L ₂	L _x
Acidez	A ₁	A ₂	A _x
Capital Neto de Trabajo	C ₁	C ₂	C _x
Apalancamiento Financiero	F ₁	F ₂	F _x
Indice Patrimonial	P ₁	P ₂	P _x
Indice de Rentabilidad	R ₁	R ₂	R _x

Gráfico 4.3 Formato de presentación para el análisis de Tendencias de las Razones Financieras

4.1.4. Análisis Histórico

Se presentan las cuentas de un balance general como porcentajes de los activos totales de una empresa y las partidas del estado de resultado se relacionan con las ventas netas.

ACTIVOS	1999	1998
Activo Corriente		
Activo No Corriente		
Total Activos	100%	100%
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Total		
Capital Total		
Total de Pasivo y Capital	100%	100%

Gráfico 4.4 Formato del análisis histórico del Balance General

4.1.5. Estado de Cambio de la Situación Financiera

Conocido como Estado de flujo de fondos o Estado de fuente y aplicación de fondos, y se compone de los cambios individuales en las partidas del balance general entre dos momentos en el tiempo (las fechas de inicio y final), como resultado de las decisiones tomadas por la administración.

Informa sobre las aplicaciones de fondos y de cómo se financiaron estos fondos durante un período específico.

Fuente de Fondos:

Cualquier decremento (-) en una partida de activo

Cualquier incremento (+) en una partida de pasivo

Cualquier incremento (+) en una partida de patrimonio

Aplicación de Fondos:

Cualquier incremento (+) en una partida de activo

Cualquier decremento (-) en una partida de pasivo

Cualquier decremento (-) en una partida de patrimonio

4.2. Análisis Económico financiero de “La Constructora”

4.2.1. Los índices financieros

Tomando como referencia los años 98 y 99 se presenta los índices financieros:

INDICES FINANCIEROS <i>(A Valores Ajustados)</i>		DIC - 99	DIC - 98
A.	<i>Indices de Liquidez</i>		
	• <i>Razón de Liquidez General</i>	1.57	2.06
	• <i>Prueba Acida</i>	1.18	1.48
B.	<i>Indices de Gestión</i>		
	• <i>Rotación de Inmuebles, Maquinaria y Equipo</i>	8.89	6.56
	• <i>Rotación del Activo Total</i>	2.71	1.78
	• <i>Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales</i>	9.95	11.17
	• <i>Plazo Promedio de Cobranza</i>	36	32
	• <i>Grado de Intensidad en Capital</i>	0.31	0.27
	• <i>Grado de Depreciación</i>	0.59	0.59
	• <i>Costo de Ventas / Ventas</i>	0.92	0.86
	• <i>Gastos Operacionales / Ventas</i>	0.05	0.07
	• <i>Gastos Financieros / Ventas</i>	0.02	0.02
C.	<i>Indices de Solvencia</i>		
	• <i>Razón de Endeudamiento Total</i>	1.25	1.33
	• <i>Razón de Cobertura del Activo Fijo</i>	1.63	1.77
	• <i>Razón de Cobertura de Intereses</i>	1.67	3.25
D.	<i>Indices de Rentabilidad</i>		
	• <i>Utilidad Neta / Activo Total</i>	0.04	0.05
	• <i>Rentabilidad sobre Capitales Propios</i>	0.10	0.11
	• <i>Margen Comercial</i>	0.08	0.14
	• <i>Rentabilidad Neta sobre Ventas</i>	0.02	0.03

Gráfico 4.5 Indicadores Financieros de “La Constructora” – Años 1998 y 1999

INDICES DE LIQUIDEZ:

- La liquidez general, nos demuestra que la constructora se encuentra en la capacidad de cumplir, por ahora, con las deudas de mayor exigibilidad, a pesar del descenso que reporta el indicador.
- En la prueba ácida, los activos corrientes de mayor convertibilidad en efectivo siguen cubriendo las obligaciones a corto plazo. Sin embargo, si lo comparamos con el de la liquidez, es notoria la influencia de las existencias.

INDICES DE GESTION:

- La empresa ha adquirido maquinaria y equipo, como consecuencia del incremento en sus ventas, dando lugar a un aumento relativo de la rentabilidad por máquina. Relativo porque habría que ver si las estas ventas se están cobrando o no.
- Similar ocurre con la rotación del activo total, donde el nivel de empleo de todos los activos para la generación de ingresos ha aumentado también.
- En la rotación de cuentas por cobrar comerciales, notamos la rapidez con la cual las cobranzas se producen, en ella están comprendidas las valorizaciones aprobadas por las entidades y que se hacen efectivo. Lo que hace deducir que para la constructora este ritmo esta en bajada producto de la recesión del sector.
- Los días para efectuar la cobranza van a un ritmo ascendente lo que es preocupante, lo normal es de 30 días. La empresa viene operando con plata prestada. Las valorizaciones se vienen aprobando (lo que hace un aumento de ventas) pero no se están cobrando.

- Las inversiones de capital se mantienen dentro del ritmo operativo de la empresa. Lo cual no sería preocupante si es que el ritmo de ingresos estaría dentro de lo normal.
- El aumento de la razón de costos de ventas / ventas, es un signo notorio de la situación de crisis del sector. Se hace sentir los efectos del haber tomado obras muy por debajo del presupuesto, debido a la baja en la oferta, ajustando demasiado los costos; así como también el retraso del pago de liquidaciones de obras terminadas.
- A pesar del aumento de las ventas con respecto al período anterior, la relación gastos financieros / ventas se mantiene debido a los costos que esta generando el sobregiro obtenido.

INDICES DE SOLVENCIA:

- Al bajar la razón de endeudamiento total, es un signo de que la solvencia financiera está en observación, sin embargo, su riesgo financiero se encuentra en el nivel aceptado, lo que hará posible seguir contando con el respaldo de las instituciones financieras.
- Producto de la adquisición de maquinaria y equipo por la modalidad de arrendamiento, el ratio de cobertura del activo fijo, ha disminuido, lo cual es un signo más de un bajón en la solvencia financiera, debido a que se esta financiando mas con deuda a corto que a largo plazo.
- La cobertura de intereses se ha reducido en forma considerable, debido al sobregiro tomado.

INDICES DE RENTABILIDAD:

- La rentabilidad del negocio ha empezado a sentir los efectos de la recesión del sector a pesar de que durante el último período los ingresos han aumentado

- La disminución de la Rentabilidad sobre Capitales Propios, es preocupante no solo por el hecho de que teniendo mayor contribución patrimonial se obtenga menor rentabilidad, sino porque las utilidades se han visto disminuidas.
- El margen comercial ratifica los elevados costos que esta soportando la empresa durante el último período.
- La disminución de la Utilidad Neta / Ventas nos ratifica que la empresa debe optar por un plan donde se consideren nuevas estrategias y la toma de acciones en el manejo de los recursos tanto económicos como financieros de la empresa y sobrellevar de la mejor forma la situación del sector construcción.

4.2.2. Los Estado Financieros

A) El Balance General

A partir de los dos últimos períodos (Gráfico 4.6), se señala lo siguiente:

- Producto de la situación que viene atravesando el sector construcción se hace presente una reducción súbita de la caja. Se presentan los primeros síntomas de falta de efectivo.
- En las cuentas por cobrar comerciales se nota el incremento de las valorizaciones, adelantos de efectivo, adelantos de materiales y liquidaciones de obra pendientes de pago de las entidades contratantes, produciendo la dificultad en hacer caja para cumplir con las programaciones de obra.
- El nivel de las otras cuentas por cobrar se mantiene, lo que supone que la empresa, ante la dificultad de las cobranzas de las primeras, no opta por políticas alternativas que compensen su falta de fondos.

BALANCES GENERALES DE "LA CONSTRUCTORA" (en Miles de Nuevos Soles)

ACTIVOS	CIFRAS AJUSTADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE:		PASIVO Y PATRIMONIO	CIFRAS AJUSTADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE:	
	1999	1998		1999	1998
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	105	3,057	SOBREGIROS BANCARIOS	579	0
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	6,946	3,814	CUENTAS X PAGAR COMERCIALES	4,152	2,113
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5,651	5,552	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	6,509	6,312
EXISTENCIAS	4,423	4,922	TOTAL PASIVO CORRIENTE	11,240	8,425
GASTOS PAGADOS X ADELANTADO	568	18	PASIVO NO CORRIENTE		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	17,693	17,363	DEUDAS A LARGO PLAZO	1,348	1,281
ACTIVO NO CORRIENTE			PROVISION PARA BENEFICIOS SOCIALES	433	489
INVERSIONES EN VALORES	31	32	VALORIZACION DE OBRAS DIFERIDAS	23,115	17,091
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	18,958	15,995	% OBRAS EN PROCESO	(21,979)	(13,637)
% DEPRECIACION ACUMULADA	(11,179)	(9,504)		1,136	3,454
	7,779	6,491	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,917	5,224
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7,810	6,523	TOTAL PASIVOS	14,157	13,649
TOTAL ACTIVO			PATRIMONIO		
	25,503	23,886	CAPITAL SOCIAL	7,637	7,637
			RESERVAS	1,670	1,559
			RESULTADOS ACUMULADOS	2,039	1,041
			TOTAL PATRIMONIO	11,346	10,237
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	25,503	23,886

Gráfico 4.6 Balances Generales ajustados de la "La Constructora" (1998 - 1999)

- El nivel de existencias se ha reducido, con relación al período anterior, debido a que se mantiene una reducción de los inventarios de materiales de construcción y han bajado los costos de obras en proceso.
- A pesar de la falta de liquidez que se ha empezado a sentir en la empresa y habiendo tomado nuevas obras que necesitan de recursos, esta optando por adquirir maquinaria y equipo debido a que es sujeto a operaciones de arrendamiento.
- Sin embargo, es necesario señalar que parte de la maquinaria y equipo se está manteniendo por un tiempo mayor de lo establecido en puntos de obras que están siendo sujetas a ampliaciones por los efectos de la situación del sector.
- La adquisición de activo fijo, lo lleva a tomar cobertura de seguros asumiendo compromisos a largo plazo.
- Asimismo se está empezando a pedir adelantos de materiales en un tiempo anticipado con el fin de hacer uso de éstos para cubrir caja, lo que a su vez ocasiona intereses financieros producto de las comisiones bancarias de las cartas fianzas.
- La gerencia se ha mantenido en el nivel de sus relaciones empresariales con diversas instituciones sin restringir los gastos de representación.
- La empresa está asumiendo costos financieros altos al llegar a manejarse en base a sobregiros (10% anual), debido a que es la respuesta más accesible para hacer caja.
- Habiéndose ganado nuevas obras, supone un aumento de relaciones con proveedores. El aumento de las cuentas por pagar comerciales es producto del retraso en la llegada de fondos, lo cual deberá ser tomado con mucha atención desde el principio y optar por estrategias adecuadas, más aún si se trata de proveedores importantes y poderosos.

- Se ha dado prioridad al pago de tributos, para estar bien con la institución encargada de administrarlos, debido a que uno de los requisitos para postular a licitaciones es no tener ningún tipo de deuda atrasada y sin regularizar con la entidad fiscal.
- Se ha retrasado el cumplimiento del cronograma de pagos en los compromisos asumidos con las instituciones con las que se mantienen contratos de arrendamiento.
- Ha aumentado la deuda con los bancos, de un período a otro, el cual deberá ser refinanciada.
- En las deudas a largo plazo están incluidos las cuotas de los 'leasing' firmados con las empresas de arrendamiento y que pasan del período de un año.
- Se manifiesta retrasos en el cronograma de pagos con los empleados y trabajadores. De la misma forma se empieza el retraso del abono de sus beneficios sociales y las liquidaciones de las obras terminadas en períodos anteriores.
- En cuanto a las cuentas del patrimonio, la partida Resultados es la que ha experimentado un aumento producto del período expansivo del sector, debido a que se han tomado nuevas obras reflejándose como algo 'engñoso' y que debe ser tomado en cuenta, debido a que en los últimos meses se esta produciendo el retraso de cobranzas.
- Las Reservas se encuentran dentro de lo establecido para empresas constructoras (mayor a la quinta parte del capital).
- Tanto el nivel de las Reservas como la del Capital son necesarias para la inscripción en el Registro Nacional de Contratistas.

B) El Estado de Ganancias y Pérdidas

Al analizar los estados de 1998 y 1999 (Gráfico 4.7), se identifica lo siguiente:

- Si bien las ventas han aumentado, producto de haber obtenido nuevas obras, esto no debe ser analizado en forma individual, debido a que en este rubro se consideran todas las valorizaciones aprobadas, que no necesariamente han sido cobradas.
- Producto del momento recesivo que atraviesa el sector, se reduce la oferta de obras licitadas, es por eso que la empresa esta tomando obras a bajos porcentajes del precio base, lo que la lleva a ajustar costos, con el propósito de no parar su actividad, así como también las obras que están prevaleciendo son las viales donde los costos son mas ajustados que si las comparamos con las de saneamiento.
- A pesar de estar sintiéndose los primeros síntomas de una situación adversa al sector se siguen manteniendo los gastos generales y otros gastos en su mismo nivel. No se toman medidas austeras.
- Los gastos financieros aumentan debido a los sobregiros causados por la premisa de contar con caja. Se acude a los sobregiros como una fácil salida.
- La empresa ha obtenido un aumento en sus ingresos financieros debido a que ha mantenido depósitos a plazo, y se ha aprovechado diferencias de cambio en operaciones de moneda extranjera.
- Se dan los primeros indicios en la venta de activos fijos para recabar fondos, los cuales están dentro de los ingresos extraordinarios.
- El Resultado por exposición a la inflación es producto de la diferencia de los activos menos los pasivos, provenientes de las cuentas que se ajustan, si bien la diferencia ha bajado, ésta sigue favoreciendo a los pasivos.

"LA CONSTRUCTORA"
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
 (EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)

	CIFRAS AJUSTADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE:	
	1999	1998
INGRESOS POR OBRAS	54,106	30,742
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	15,017	11,866
MENOS: Costo de Obra	(63,747)	(36,647)
<u>RESULTADO EN VENTAS</u>	<u>5,376</u>	<u>5,961</u>
MENOS: GASTOS ADMINISTRATIVOS	(3,136)	(3,118)
<u>RESULTADO DE OPERACION</u>	<u>2,240</u>	<u>2,843</u>
MAS (MENOS) OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
Gastos Financieros	(1,344)	(874)
Ingresos Financieros	189	84
Cargas Excepcionales	(197)	(114)
Ingresos Excepcionales	<u>299</u>	<u>7</u>
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	1,187	1,946
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION (REI)	<u>(78)</u>	<u>(259)</u>
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	1,109	1,687
IMPUESTO A LA RENTA	(--)	(531)
<u>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO</u>	<u>1,109</u>	<u>1,156</u>

Gráfico 4.7 Estado de Ganancias y Pérdidas de "La Constructora" (1998 - 1999)

- El impuesto a la renta para el período 99 es nulo causado por que no se ha liquidado ninguna obra.
- Para ambos períodos la utilidad neta es similar a pesar que en el último las ventas han experimentado un aumento de 62%, lo cual es un síntoma de que la situación merece toda la atención de la gerencia para la toma de acciones.

C) El Estado de Utilidades Retenidas

La constructora ha obtenido un nivel bajo de dividendos, producto del momento que esta pasando el sector, los cuales han sido destinados a aumentar reservas y cubrir lo requerido para tener un nivel superior a la quinta parte con relación al capital.

D) El Estado de Flujos de Efectivo

Al presentar el estado, bajo el modelo directo (Gráfico 4.8), se concluye lo siguiente:

- Las cobranzas a los clientes a aumentado en un 70%, lo que hace suponer que ha habido caja producto de las obras conseguidas, durante el año a pesar de los indicios de recesión.
- Sin embargo, los pagos a proveedores se han realizado prácticamente sin ninguna estrategia y financiamiento.
- Las remuneraciones y beneficios, como ya lo notáramos en el balance se han tratado de mantener al día con algunas distorsiones. Inclusive se han pagado liquidaciones de obras concluidas en un anterior período.
- Al revisar el resultado de las actividades de operación, encontramos una disminución de efectivo y equivalentes de efectivo preocupante, teniendo en cuenta que el año anterior aumentaron las cobranzas a los clientes.

"LA CONSTRUCTORA"
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
 (EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)
 (NOTA 1)

	Por el año terminado el...de...de	
	1999	1998
	S/.	S/.
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobranzas a los clientes	78,433	45,962
Otros cobros de efect. relativos a la actividad	177	1,957
Menos:		
Pagos a proveedores	(65,210)	(32,643)
Pagos de remuneraciones y beneficios sociales	(10,442)	(8,103)
Pagos de Tributos	(5,821)	(4,726)
Ganancias por pasivos monetarios no ctes.	(30)	(22)
AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.	(2,893)	2,425
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Ingresos por venta de inmueble, maquin. y equipo	311	--
Menos:		
Pagos por compra de inmuebles, maquin. y equipo	(6,034)	(774)
Pagos por compra de valores	--	(32)
AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(5,723)	(806)
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Aportes de socios	--	1,318
Ingresos por prtmos. bancarios a corto y largo plazo	28,100	13,407
Menos:		
Amortización de préstamos obtenidos	(22,358)	(13,523)
AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	5,742	1,202
AUMENTO (DISM.) NETO DE EFECT. Y EQUIVALENTE DE EFECT.	(2,874)	2,821
Resultado por Exposición a la Inflación – REI	(78)	(259)
SALDO EFECT. Y EQUIVAL. DE EFECT. AL INICIO DEL EJER.	3,057	495
SALDO EFECT. Y EQUIVAL. DE EFECT. AL FINALIZ. EL EJER	<u>105</u>	<u>3,057</u>

"LA CONSTRUCTORA"
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
 (EXPRESADO EN MILES DE NUEVOS SOLES)
 (NOTA 2)

		Por el año terminado el...de...de	
		1999	1998
		S/.	S/.
CONCILIACIÓN DEL RESULTADO NETO CON EL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
	Utilidad (o Pérdida) del Ejercicio	1,109	1,156
Más /Menos	Ajustes a la utilidad (o Pérdida) del Ejercicio:		
	Depreciación y amortización del período	1,161	1,134
	Provisión Beneficios Sociales	754	904
	Resultado por Exposición a la Inflación – REI	78	259
Menos:	Ganancias Diferidas	(3,454)	3,321
	Ganancias por pasivos no monetarios	(30)	(22)
	Utilidad en venta de inmueb. Maquin. y equipo	(71)	--
Cargos y abonos por cambios netos en el Activo y Pasivo			
	Aumento (Dism.) en Gastos Pagados p. Anticipado		
	Aumento (Dism.) en Existencias	499	(4,292)
	Aumento (Dism.) en Otras Cuentas por Pagar	803	3,645
	Aumento (Dism.) de Cuentas por Pag. Comerciales	2,039	954
	Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Comerciales	(3,132)	(3,042)
	Aumento (Dism.) de Cuentas por Cob. Diversas	(2,099)	(1,610)
	Aumento (Dism.) de en Cargas Diferidas	(550)	18
AUMENTO (DISM.) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.		<u>(2,893)</u>	<u>2,425</u>

Gráfico 4.8 Estado de Flujo de Efectivo de "La Constructora"

- En las actividades de inversión se nota los primeros síntomas de venta de activos, como medida para obtener caja.
- Si bien es cierto que se cuenta con nuevas obras, y las maquinarias están siendo usadas en otras localidades pasado el tiempo del proyecto por los retrasos de obra, no se puede adquirir activo fijo, sin una estrategia conveniente, producto de la accesibilidad a la modalidad de arrendamiento.
- El resultado para el período de las actividades de inversión también es negativo, debido a que los ingresos están muy por debajo de los pagos realizados.
- La empresa a través de sus actividades de financiamiento opta por préstamos bancarios, con la intención de hacer caja. Estos préstamos deberán de ser refinanciados y controlados de tal forma que se pueda seguir operando dentro de lo normal.
- Los efectos de la recesión y la forma como se viene afrontando se refleja en el saldo al final del ejercicio del flujo de efectivo. Es de preocupar y tomar las medidas correctivas debido a que teniendo mayores cobranzas que el período anterior se obtenga menos saldo, causado, como se mencionara, entre otras causas, por retraso de los pagos de las entidades licitantes, así como de los altos costo que ocasiona el haber tomado obras en porcentajes bajos, producto de acciones sin ninguna estrategia.

4.2.3. Análisis de Tendencias

Teniendo como base los índices mínimos requeridos para presentarse a concurso a una licitación tenemos:

	1999	1998	PROMEDIO DE LA INDUSTRIA
Liquidez	1.57	2.06	1.00
Acidez	1.18	1.48	0.60
Capital Neto de Trabajo	7,453,128.18	8,938,135.21	6,140,321.42
Patrimonio Neto / Activo Total	0.44	0.43	0.25
Pasivo Total / Patrimonio Neto	1.25	1.33	1.50
Utilidad Neta / Ventas	0.02	0.04	Positivo

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Gráfico 4.9 Análisis de Tendencia de “La Constructora”

“La Constructora” si bien es cierto, ha experimentado una baja en sus indicadores financieros, se encuentra en condiciones de seguir presentándose en las licitaciones, debido a que siguen estando por encima del promedio de la industria. Sin embargo esta baja en sus ratios debe ser una señal de alerta para sus gerentes y tomar las medidas correctivas y ajustarse a la recesión por la que esta pasando el sector al cual pertenecen

4.2.4. Análisis Histórico

A) El Balance General

En base a un análisis porcentual (Gráfico 4.10), se puede señalar:

- La Caja y Bancos se ha visto disminuida considerablemente debido al aumento de alrededor del 80% en el rubro de cuentas por cobrar, es decir las valorizaciones se están aprobando pero no se están cobrando lo que dificulta el logro de fondos.
- Los seguros diferidos han producido el aumento de los gastos pagados por anticipado.
- Los recursos que son de mayor disponibilidad se han visto reducido en el último período.

"La Constructora"
BALANCE GENERAL

ACTIVOS	CIFRAS AJUSTADAS	
	AL 31 DE DICIEMBRE DE:	
ACTIVO CORRIENTE	1999	1998
CAJA Y BANCOS	0.41%	12.80%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	27.23%	15.97%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	22.16%	23.24%
EXISTENCIAS	17.34%	20.61%
GASTOS PAGADOS X ADELANTADO	2.23%	0.08%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69.37%	72.69%
ACTIVO NO CORRIENTE		
INVERSIONES EN VALORES	0.12%	0.13%
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	74.31%	66.96%
% DEPRECIACION ACUMULADA	(43.80%)	(39.79%)
	30.51%	27.17%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	30.63%	27.30%
 TOTAL ACTIVO	100%	100%

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

SOBREGIROS BANCARIOS	2.27%	0.00%
CUENTAS X PAGAR COMERCIALES	16.28%	8.85%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	25.52%	<u>26.43%</u>

TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>44.07%</u>	<u>35.27%</u>
-------------------------------	---------------	---------------

PASIVO NO CORRIENTE

DEUDAS A LARGO PLAZO	5.29%	5.36%
PROVISION PARA BENEFICIOS SOCIALES	<u>1.69%</u>	<u>2.05%</u>
	6.98%	7.41%

VALORIZACION DE OBRAS DIFERIDAS	90.64%	71.55%
% OBRAS EN PROCESO	<u>(86.18%)</u>	<u>(57.09%)</u>
	4.46%	14.46%

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>11.44%</u>	<u>21.87%</u>
----------------------------------	---------------	---------------

TOTAL PASIVOS	<u>55.51%</u>	<u>57.14%</u>
----------------------	---------------	---------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	29.95%	31.97%
RESERVAS	6.55%	6.53%
RESULTADOS ACUMULADOS	8.00%	4.36%

TOTAL PATRIMONIO	<u>44.49%</u>	<u>42.86%</u>
-------------------------	---------------	---------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>
----------------------------------	----------------	----------------

Gráfico 4.10 Análisis Histórico del Balance General de "La Constructora"

- El Activo No Corriente, se ha incrementado en porcentaje debido a la adquisición de nueva maquinaria
- La empresa se ha visto forzada a asumir sobregiros producto de la situación del sector
- Las obligaciones a corto plazo se han incrementado debido a los compromisos que se han tomado con los proveedores y que se han prácticamente duplicado para este período.
- El aumento considerable en el porcentaje de las valorizaciones diferidas y de las obras en proceso es un signo de que existen fondos que todavía no entran a la caja de la empresa.
- En lo referente a las partidas de patrimonio, los resultados acumulados son los que se han incrementado.

B) El Estado de Ganancias y Pérdidas

A partir del análisis porcentual (Gráfico 4.11) se destaca:

- El porcentaje de costos de obra ha subido en forma preocupante para la empresa que siente los efectos de la crisis del sector.
- La empresa deberá realizar y llevar a cabo un plan adecuado para enfrentar la crisis, ya que todas las partidas de utilidades se han visto disminuidas con respecto a las ventas en forma preocupante.

4.2.5. Estado de Cambio de la Situación Financiera

A partir del Balance general obtenemos el presente Estado (Gráfico 4.12) del cual se obtiene las siguientes dos observaciones:

"La Constructora"
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	CIFRAS AJUSTADAS	
	AL 31 DE DICIEMBRE DE: 1999	1998
INGRESOS	100.00%	100.00%
MENOS: Costo de Obra	92.22%	86.01%
<u>RESULTADO EN VENTAS</u>	7.78%	13.99%
MENOS: GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.54%	7.32%
<u>RESULTADO DE OPERACION</u>	3.24%	6.67%
MAS (MENOS) OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
Gastos Financieros	(1.94%)	(2.05%)
Ingresos Financieros	0.27%	0.20%
Cargas Excepcionales	(0.28%)	(0.27%)
Ingresos Excepcionales	0.43%	0.02%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	1.71%	4.57%
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION (REI)	0.11%	0.61%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	1.60%	3.96%
IMPUESTO A LA RENTA	0.00%	1.25%
<u>UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO</u>	1.60%	2.71%

Gráfico 4.11 Análisis Histórico del Estado de Ganancias y Pérdidas de "La Constructora"

"La Constructora"**ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA (1998 - 1999)**

(EN MILES DE NUEVOS SOLES)

FUENTE		APLICACION	
Incremento, Resultados Acumulados	998	Incremento, Gastos pagados por Anticipado	550
Incremento, Reservas	111	Incremento, activos fijos netos	1,288
Decremento, Inversiones en Valores	1	Decremento, Otras cuentas por pagar	
Decremento, Existencias	499	Decremento, Provisión para Beneficios Sociales	56
Decremento, Caja y bancos	2,952	Decremento, Obras	2,318
Incremento, Sobregiros Bancarios	579		
Incremento, Cuentas por pagar	2,039	Incremento, Otras Cuentas por Cobrar	99
Incremento, Deudas a largo plazo	67	Incremento, Cuentas por Cobrar Comerciales	3,132
Incremento, Otras cuentas por pagar	197		
	<u>7,443</u>		<u>7,443</u>

Gráfico 4.12 Estado de Cambio de Situación Financiera de "La Costructora"

- La empresa debido a que soporta un decremento de caja producto de que las entidades contratantes del Estado no vienen cumpliendo con el calendario de pagos de las valorizaciones y de los adelantos tanto de materiales como de efectivo, se ha visto en la necesidad de adquirir sus fuentes contrayendo obligaciones con terceros (bancos y proveedores) y recurriendo a sus reservas y resultados acumulados.
- La constructora ha aplicado sus recursos a: la adquisición de maquinarias y equipos con sus respectivos seguros, al cumplimiento de sus obligaciones contraídas con sus empleados y obreros, y con las entidades del estado y bancos. A pesar del aumento considerable en sus cuentas por cobrar (fondos que están en papeles y no en caja) la empresa ha estado tratando de operar dentro de los calendarios normales de obra.

CAPITULO V: ACCIONES Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS

La función financiera, dentro de una empresa, es la que marca el ritmo de las operaciones. Si la empresa tiene recursos financieros su labor no se siente y pasa desapercibido, y si no los posee es la es la más buscada tanto por la parte gerencial como la parte operativa.

A partir de la forma como es dirigida y el grado de visión de su gerencia o administración, se hará posible su interrelación con las demás funciones gerenciales, para de esta forma plantear las políticas, establecer las estrategias y dar las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno, logrando alcanzar los objetivos planificados.

5.1. Planificación financiera

La administración financiera de la gerencia se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de activos. Siendo la planificación financiera un proceso de:

1. Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación.
2. Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
3. Decisión de las alternativas a adoptar para el plan financiero final.
4. Comparación de los resultados con los objetivos establecidos en el plan financiero.

5.1.1. Características de un Gerente financiero:

- Mira el entorno en general y evitar hundirse en los detalles.
- Se abstienen de un análisis de presupuesto de capital sobre una base de proyecto a proyecto. Se dedican a la inversión de capital en gran escala.
- Necesitan analizar los procesos poco probables tanto como de los más probables.
- No intenta minimizar riesgos. Decide que riesgos tomar y cuáles son innecesarios.

Algunas de las actividades en las cuales estará involucrado serán:

1. Preparación de pronósticos y planeación: Debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes a futuro de la empresa.
2. Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor: Una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones de planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiarlos.
3. Coordinación y control: Debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todo el nivel estratégico de una empresa necesita tener esto en cuenta.
4. Forma de tratar con los mercados financieros: Debe tratar con los mercados de dinero y de capitales. Toda empresa afecta y se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas.

5.1.2. El Plan Financiero

Un plan financiero para una gran empresa tiene los mismos elementos con respecto a una pequeña, con la diferencia en que son con más detalle y documentación. El plan presentará balances, cuentas de resultados, flujos de caja y otros estados, describiendo las fuentes y empleos de tesorería. Describirá también, la inversión de capital planificada. Habrá una descripción literal de por qué se necesitan esas cantidades de inversión y también de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros.

5.2. Relación entre las estrategias funcionales y los EE.FF.

La gran estrategia de la empresa se expresa por un conjunto de “estrategias funcionales” o sub-estrategias, congruentes entre sí. A continuación se presenta un análisis de cómo afecta un determinado tipo de estrategia el balance y el estado de pérdidas y ganancias.

5.2.1. Estrategia Comercial

En este grupo se encuentra las decisiones relativas a los productos y mercados:

1. Decisiones relativas a los productos:

- a. Diversidad de productos que se van a vender.
- b. Calidad, diseño y características técnicas.
- c. Precio de venta.
- d. Volumen anual de ventas, por producto y mercado.

2. Decisiones relativas a la distribución:

- a. Tipo de cliente al que se va a vender
- b. Medios o canales de venta.
- c. Plazo de pago.

Las decisiones relativas al producto o servicio repercuten directamente en el volumen de ventas y en los costos de fabricación, y las decisiones relativas a los canales de distribución afectan los precios y también los gastos de venta.

Las condiciones de pago, es decir, el plazo que se toman los distintos clientes para pagar, afecta la situación financiera en cuanto al valor de las cuentas por cobrar. También influye sobre el aspecto financiero el plazo de entrega. Es distinto trabajar sobre pedidos de clientes mayoristas que cumplir pedidos a minoristas.

Así, la estrategia comercial afecta los resultados, por los ingresos y costos asociados a los productos que ofrece y los mercados en que participa la empresa. También condiciona al balance, en razón de las facilidades de pago que se den a los clientes y del tiempo de entrega de los pedidos, ya que lo primero determina el monto de las cuentas por cobrar, y lo segundo, el valor de los inventarios de productos terminados. Por otra parte, las inversiones en activos fijos se relacionan directamente con la estrategia comercial, por las características de los productos, servicios y mercados.

5.2.2. Estrategia de Producción

Define la tecnología que debe adoptarse, así como los procesos, instalaciones, equipos y el grado de integración de la planta; es decir, la proporción del producto final que fabrica la empresa y la parte que se adquiere, ya elaborada, de otras empresas. Esto lo condiciona en muchos casos el tipo de mercado en que opera, ya que en ocasiones solamente puede competir con una planta propia muy eficiente. Esto condiciona el balance, de acuerdo con la cantidad de recursos invertidos en activos fijos, y también los resultados, según la clase y el volumen de productos que se pueden fabricar y los costos unitarios de fabricación que, desde luego, dependen en buena medida de la tecnología que se adopte.

Los procesos y equipos más avanzados requieren, por lo general, mayores inversiones, pero son capaces de producir grandes volúmenes a bajo costo, mientras que los métodos tradicionales requieren menores inversiones y operan con altos costos unitarios de producción.

5.2.3. Estrategia de compras

Se expresa en relación con los requisitos de calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos, así como el plazo de pago a los proveedores. Esto influye sobre los resultados, según

la calidad y la oportunidad con que se adquieren los materiales, ya que este aspecto afecta la eficiencia de producción y la calidad de los productos que se fabrican. El precio que paga por los materiales repercute directamente en el costo de los productos finales.

La estrategia de compras también afecta al balance en dos sentidos: en primer lugar, está vinculada con el plazo de pago a los proveedores, que representa una fuente de recursos para la empresa, ya que mientras más largo sea dicho plazo, mayor será el saldo promedio que se les adeude. Y, por otra parte, el tamaño de los pedidos que realiza en cada ocasión se refleja en el inventario.

Tanto el plazo de pago como el volumen de compra repercuten sobre los precios de compra ya que, por lo general, si se realizan grandes compras de contado se pagará un menor precio, mientras que si se realizan pequeñas compras y se paga a largo plazo, los proveedores aumentarán los precios a la empresa.

5.2.4. Estrategia de personal

Se manifiestan en los criterios que se emplean para seleccionar al personal y para promoverlo a puestos de mayor responsabilidad, en lo concerniente a política de sueldos y prestaciones, a las oportunidades que se le ofrece para capacitarse y desarrollar sus habilidades y a la actitud general que adoptan los jefes hacia sus subalternos.

Todos estos factores determinan la capacidad y la motivación de las personas que trabajan en la empresa. El número de empleados y la forma de remunerarlos constituye uno de los renglones de gasto más importantes de las empresas. Los sueldos y las prestaciones básicas constituyen prácticamente un gasto fijo. Algunas empresas establecen, además de los salarios básicos, un incentivo sobre producción o sobre ventas que, por su misma naturaleza, varía de acuerdo con los volúmenes alcanzados.

En el aspecto financiero, es frecuente que el personal solicite créditos menores, que se agrupan bajo el rubro de "Deudores diversos". Por otra parte, la empresa crea reservas para

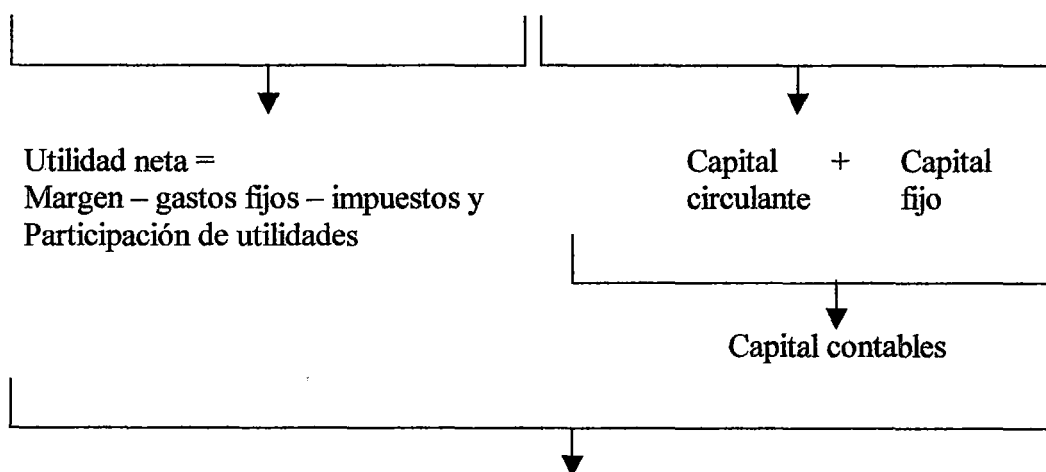
beneficios laborales, liquidaciones y el retiro de trabajadores, así como la gratificación anual; estos conceptos constituyen parte de su pasivo.

5.2.5. Estrategia financiera

Se relaciona con las modalidades que se adoptan para obtener créditos y capital, y para asignarlos dentro de la empresa. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos, e incide sobre el balance en la forma en que se componen el activo, el pasivo y el capital (autonomía financiera y liquidez).

Al margen de lo anterior, las modalidades y mecanismos que se elijan para obtener los recursos y el volumen de éstos condiciona y limita la operación de la empresa en la estructura, por los recursos disponibles para adquirir medios de producción y la estrategia comercial, para soportar las cuentas por cobrar y un inventario de productos terminados, para las ventas.

Estrategia	Estado de Pérdidas y Ganancias		Balance	
	Variables	Fijos	Variables	Fijos
Comercial	+ Ingresos - Costo de venta	- Gastos de venta	+ Cuentas por cobrar + Inventario de producto terminado	+ Locales y equipo de distribución y venta
Producción	- Costos de fabricación	- Gastos de fabricación	- Inventarios en proceso	+ Planta y equipos de producción
Compras	- Costos de materias primas y materiales	- Gastos de compras	+ Inventario de materias primas y materiales - Proveedores cuentas por pagar	+ Almacenes de materias primas
Personal	- Incentivos sobre ventas y producción	- Sueldos y prestaciones (asignables a cada puesto).	(-) Reservas de jubilación	+ "Deudores diversos" (-) Reservas de gratificación
Finanzas	- Gastos financieros variables	- Gastos financieros fijos	(-) Préstamos a corto plazo	(-) Préstamos a largo plazo. (-) Capital.
Servicios administrativos		- Gastos de administración.	(-) Acreedores diversos (-) Impuestos por pagar	+ Mobiliario y Equipo de Oficina
	Ingresos menos costos variables (proporcionados a las ventas) = Margen	- Gastos fijos (no varían con las ventas)	Activos y Pasivos circulantes (varían en proporción a la venta)	Activos fijos – Pasivos fijos (No varía en proporción a la venta.)



$$\text{Rentabilidad del capital} = \text{utilidad neta} / \text{capital contable}$$

Gráfico 5.1 Relación entre las funciones y los Estados Financieros

5.3. Criterios para elegir los bancos

A parte de las ventajas de la ubicación y de los costos de los servicios, los empresarios deberán tener en cuenta los siguientes criterios para elegir los bancos:

a) Disponibilidad para asumir riesgos

El riesgo se ve reflejado en la personalidad del funcionario y las características de los depositarios bancarios. Si un banco cuenta con depósitos fluctuantes en un ambiente estable tenderá a ser conservador, mientras que un banco cuyos depósitos están creciendo será de una política de crédito más liberal. De manera semejante, un banco de gran tamaño que tuviera varias sucursales y diversidad de clientes tiene la ventaja de combinar y promediar riesgos.

b) Asesoría y consejos

Es muy importante la asesoría por parte de los funcionarios, pues su experiencia los capacita para señalar y posteriormente para advertir a sus clientes, los diversos problemas que suelen presentarse.

c) Lealtad hacia los clientes

Los bancos tendrán que brindar el apoyo al empresario en todo momento. Acompañarán a la empresa en los momentos difíciles y trabajarán diligentemente con ella para ayudarla a recuperarse.

d) Especialización

Algunos bancos se diferencian en cuanto a su grado de especialización en sus operaciones, enfocándose, por la experiencia adquirida, en empresas de determinados sectores; obteniendo la empresa una cooperación más creativa y un apoyo más sólido.

e) Tamaño de líneas de crédito

Es importante saber el tamaño de línea de crédito otorgado por el banco para las diversas aplicaciones (pagarés, cartas fianzas, etc.), generalmente los bancos chicos otorgan líneas de crédito limitadas por el grado de respaldo.

f) La ubicación de sucursales

Es importante para la empresa que cuenta con centros de operación en diversas localidades del país, más aún si estas se encuentran en lugares de difícil acceso, debido a que los traslados de efectivo (jornales, sueldos), por no tener una sucursal cerca, tienen un riesgo adicional.

g) Otros servicios

Los bancos también pueden proporcionar servicios de administración de efectivo, a través de transferencias de fondos, ayudar a obtener divisas extranjeras, etc.

5.4. Acciones para afrontar la crisis

Ante las dificultades, y una vez detectadas los síntomas de la recesión se debe elaborar un programa para preservar, recolectar y movilizar de la mejor manera todos los recursos financieros y principalmente el efectivo antes que las posibilidades de financiación disminuyan o desaparezcan.

Para lograr estos objetivos se debe proceder a adoptar una serie de medidas coherentes y sistemáticas:

- Si la empresa es grande y prestigiosa puede emitir títulos u obligaciones de largo plazo en el mercado bursátil. Estos títulos son más atractivos si son a plazo fijo o bonos convertibles en acciones preferentes. El atractivo de la inversión puede aumentar si la oferta incluye el canje por acciones ordinarias aunque este tipo de emisión es raro en América Latina dado el carácter de control familiar de las empresas.
- Se debe cancelar líneas bancarias no utilizadas y proceder a negociar nuevos créditos con Bancos orientados al marketing. En todos los casos se debe gestionar el aplazamiento de los vencimientos de los préstamos para ganar tiempo, elemento esencial para el necesario cambio.

- Se debe reforzar y ampliar las líneas bancarias complementarias o poco utilizadas y en especial aquellas que respaldan emisiones comerciales o bursátiles.
- La empresa debe iniciar una agresiva política para reunir efectivo mediante la venta de instalaciones secundarias no vinculadas al negocio principal antes que se presenten rumores en el mercado sobre las dificultades económicas de la empresa.
- Se debe desarrollar programas operativos para liberar fondos. Entre estos programas tenemos planes agresivos de liquidación de inventarios y medidas de presión para reducir las cuentas deudoras de los clientes.
- Se debe determinar qué programas de expansión estratégica son necesarios suspender o recortar para conservar los recursos financieros. Se debe abrir cuentas en Bancos donde no se adeuda suma alguna para evitar las compensaciones directas (cargos contra sobregiros).

Las medidas antes descritas complementan el plan de reestructuración estratégico el que debe iniciarse de inmediato, así:

- La gerencia debe esbozar diversas opciones de reestructuración, unas más fáciles que otras, elaborando diversos escenarios tomando en cuenta factores que pueden reducir el campo de acción de la empresa.
- Se debe evaluar las alternativas estratégicas a potenciar, recortar o desechar. Si bien el crecimiento de la empresa se resiente, este no pierde su rumbo.
- La empresa debe determinar la dirección, ritmo e intensidad de la reestructuración estratégica. Esto es fundamental pues lo que se quiere precisar es la forma en la cual se va a recuperar la competitividad perdida frente a la competencia.

5.5. Estrategias para afrontar a los bancos y acreedores

A la ya falta de liquidez se debe lograr de los acreedores menores intereses, aplazamiento de vencimientos, la conversión de deuda en acciones ordinarias (si se dan las condiciones) y elaborar las razones coherentes y apropiadas que sirvan de base para solicitar ayuda efectiva y paciencia a los acreedores.

El proceso de reestructuración financiera es arduo y demanda un alto costo psicológico al empresario.

La relación de la empresa con sus acreedores es difícil y por esta razón se debe diseñar una estrategia integral para enfrentar a Bancos y los demás acreedores.

Se debe tener presente que:

- Analizar los Bancos involucrados en el financiamiento estableciendo un perfil para cada uno de estos. Este perfil nos ayudará a negociar ofreciendo a cada entidad ofertas diferenciadas.
- Pagar preferentemente a los Bancos pequeños e impacientes pues para ellos cualquier deuda relativamente alta constituye un peligro enorme para su estado de resultados.
- La empresa debe centrarse en los prestamistas grandes y principales a fin de poder ordenar su estrategia. Es sumamente difícil manejar negociaciones con catorce o más bancos en forma simultánea.
- Si nuestra actitud se torna muy pasiva perdemos la iniciativa. Si es muy activa corremos el riesgo de comprometer activos, vía garantía, a favor de los acreedores más agresivos en el proceso, pues al concurrir ante nuestros acreedores estos demandarán mejoras en las garantías para otorgar plazos preferentes o reducción de tasas.
- Otro problema es la comunicación. Este problema hay que afrontarlo en forma decidida. Se debe adoptar una actitud optimista y coherente a fin de mantener la

credibilidad frente a los accionistas, trabajadores, analistas, acreedores y consultores. Se debe tranquilizar a los proveedores y clientes y combatir los rumores de la competencia.

- La alta dirección debe concentrarse en el activo del balance y recuperar la utilidad operativa y analizar si el negocio genera margen. En otras palabras si el negocio genera o no los fondos necesarios para sobrevivir.
- Se debe definir el alcance, ritmo e intensidad de la contracción empresarial (downsizing) pues es más factible recuperar margen vía reducción de costos que con un incremento de ventas. Lo dificultoso de esta segunda opción es que para vender más se debe invertir más, tanto en insumos, como en publicidad y lo que carece toda compañía en crisis es efectivo.
- Para lograr liquidez se deberá proceder a la enajenación de bienes no necesarios o poco productivos. Lamentablemente también se deberá enajenar aquellos elementos rentables que significan ingresos de fondos sustanciales de efectivo pues la meta es agilizar y lograr el flujo de efectivo necesario e indispensable para el plan de reconversión. No debemos olvidar que muchas veces el cierre de instalaciones y la integración de la producción absorbe más fondos que lo que libera. Por ello debe pensarse con claridad qué cambios son esenciales y en que secuencia se deben hacer.
- Fuente de conflicto constante entre la empresa y los prestamistas, sean estos bancos o terceros, es el uso del efectivo producto de la venta de activos, debido a que los acreedores desean cobrar sus préstamos a la brevedad en tanto que la empresa debe, además de atender los pasivos utilizar el efectivo obtenido para pagar nuevas iniciativas, implementando nuevas estrategias y retener fondos para futuras necesidades.

Las principales concesiones que se debe negociar con los acreedores serán:

1. Obtención de nuevos créditos. Esto es sumamente difícil de lograr con aquellos acreedores que ven con dificultad la recuperación de los créditos otorgados pues no están dispuestos a aumentar sus pérdidas. Es decir, sumar plata buena sobre mala. Sin embargo si se puede obtener de estos que otorguen su consentimiento para endeudar a la empresa frente a terceros siempre que en esta operación se garantice los pagos. En este sentido pueden ingresar nuevos acreedores y efectivo fresco flexibilizando el tema de las garantías otorgadas. Esta flexibilización permite grabar con segunda hipoteca bienes raíces, prender maquinarias de la línea o modificar la relación de accionistas.
2. Una concesión más factible es la del aplazamiento del pago de intereses con la consiguiente reducción del peso de estos en el flujo de efectivo. Esta concesión es vital en todo plan de reestructuración pues frecuentemente tan grave como el tamaño de la carga financiera es la estructura de esta. Usualmente la mayor parte de la deuda tiene vencimiento a corto plazo lo que impide llevar a cabo el programa.
3. También es posible lograr como concesión la reducción de intereses adeudados. Los intereses con el tiempo crecen como una bola de nieve imparable y afectan el flujo de caja, la cuenta resultados y finalmente el patrimonio neto del prestatario. Aquí no sólo se puede lograr mejores términos de repago sino modificar la tasa algunas veces en forma retroactiva. El argumento que la empresa usa frecuentemente es que frente a la pérdida total es mejor recuperar el dinero invertido sin lucro que perderlo todo.
4. Otra concesión es la flexibilización de acuerdos restrictivos. Un ejemplo de estos acuerdos son aquellos que señalan que el incumplimiento de dos cuotas da lugar al vencimiento y aceleración del plazo de pago y la ejecución del préstamo. Normalmente se puede modificar el acuerdo contractual y que los acreedores toleren incumplimientos coyunturales por la difícil situación del deudor sin hacer valer los derechos acordados en los contratos de mutuo.

5. Fundamental a toda reestructuración financiera es el congelamiento de pagos en mérito al cual se procede a replantear los plazos y luego se formula un aplazamiento formal. Es usual solicitar una moratoria y luego un nuevo plan de pagos.

En raras oportunidades es posible lograr de proveedores y clientes la conversión de la deuda en capital. Si esto se logra obtendremos una reducción de la deuda y se podrá reforzar el patrimonio neto. No es fácil obtener esta capitalización pero los Bancos están autorizados legalmente a capitalizar acreencias por breve lapso para luego revender su participación.

En el caso de accionistas, proveedores y trabajadores esta solicitud es factible sobre todo cuando la compañía es vital para sus intereses o su desaparición ocasionaría graves perjuicios económicos.

6. También se puede obtener concesiones importantes con relación al principal adeudado. La reducción de la deuda se puede lograr vía condonación de intereses y eventualmente del capital en un porcentaje significativo dependiendo de la evaluación que hagan los acreedores sobre la viabilidad de la empresa y de su situación específica con relación a montos y garantías.
7. También es posible la deuda vía devolución de mercaderías a proveedores y entregas a clientes eliminando de paso inventarios inmovilizados.

El empresario cuya empresa está en crisis cuenta con la ventaja inicial pues conoce su actividad empresarial y sabe cuál es el flujo de fondos necesarios. Por ello debe tomar las medidas antes que sea tarde pues sino se toman en su momento cede la iniciativa y queda a merced de los acreedores.

Se debe lograr un equilibrio entre las concesiones que la gerencia pretende obtener de sus acreedores y la probabilidad que los prestamistas acepten el plan. Si la gerencia solicita tímidamente concesiones no logrará el resultado de salir de la crisis y si se solicita

excesivamente la ayuda se retrasa o no se da. Los acreedores estudiarán el tema y luego lo rechazarán.

Por ello es delicado formular un plan equilibrado, coherente, consistente y factible. El plan debe ser conservador. No olvidemos que la situación de crisis se generó por las altas expectativas y la confianza excesiva en el sector.

CAPITULO VI: EL USO DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS Y EL PLAN DE LA RECUPERACIÓN FINANCIERA

El uso de los instrumentos financieros se da, por la necesidad de captar recursos financieros para las diversas operaciones de la empresa con un nivel de patrimonio adecuado, endeudándose de una forma bien estructurada en plazos, costos y monedas, con reservas financieras adecuadas para operar con eficiencia, manteniendo una relación adecuada de deuda/capital para obtener una rentabilidad planificada.

6.1. Políticas para el uso de instrumentos financieros

El uso de los instrumentos financieros debe de ir acompañados de las siguientes políticas:

1. Generar confianza cumpliendo lo prometido y pagando a tiempo.
2. Ser previsores en intereses y tener una postura conservadora.
3. Operar eficientemente al manejar las líneas de crédito
4. Diagnosticar para determinar necesidades, capacidad de pago y la realidad del negocio a través del Flujo de Caja, Balance, y estado de Ganancias y Pérdidas
5. Considerar el costo financiero efectivo como elemento de decisión para la evaluación de pagares, fianzas, leasing, etc.

6. Financiar largo plazo con recursos largo plazo.
7. Trabajar con rapidez, no esperar para la solución.
8. Comprender el funcionamiento del sector industrial al cual se pertenece.
9. Comprender operatividad del Banco y de sus instrumentos (pagaré, leasing, etc.), así como su situación y entorno.
10. Identificar los fondos que deben aplicarse a la producción.
11. Conocer los plazos y tratamientos utilizados en la negociación.
12. Distribuir y asignar garantías a base de los compromisos con las instituciones financieras.
13. Distribuir y asignar movimiento compensatorios a base de reciprocidad.
14. Acercarse a los bancos para ver hasta donde 'estiran la pita'. No dejar de lado a los proveedores y los tributos.
15. Financiarse a un plazo mayor del que se requiere para la operación y la inversión.
16. Obtener financiamiento para el capital de trabajo y las inversiones.
17. Tener presente que a los bancos les interesa refinanciar.
18. Los activos deben estar bien asegurados.
19. Los activos deben revaluarse.

20. Información confiable de la empresa con la institución financiera.
21. Financiar el ciclo productivo y relacionarlo con los pagos, deben ser operaciones autoliquidables.
22. Relacionar cuota/capital y el pago relacionarlo a la producción.
23. Negociar los contratos de leasing u otros, permitir prepago, ver el efecto de los impuestos, y los flujos de caja elaborarlos para el período completo del préstamo.
24. Tener claros supuestos y el flujo de caja (mercado, producción, finanzas, RR. II.), para una buena información para el banco.
25. Cumplimiento de los plazos establecidos
26. Control 'al pelo' de nuestros financiamientos.
27. Manejar siempre tres escenarios: Optimista, Pesimista y Realista.
28. Importancia de planificar, para evitar sorpresas o para afrontar sorpresas inevitables.
29. Canjear más garantías con más plazo.
30. Mostrar en el flujo de caja, en una línea aparte el efecto de los préstamos.
31. Empresas con problemas financieros no deben otorgar mucho crédito.
32. Considerar otros costos como el de almacenamiento, garantías, comisiones, etc.
33. Buscar que las empresas sean rentables y liquidas.

34. Ir a la cabeza del Banco.
35. Buscar funcionario de crédito “mosca”.
36. Innovar para satisfacer el incremento de financiamiento que requiere una empresa en crecimiento.
37. Combinar los diversos tipos de financiamiento (corto, mediano y largo plazo)
38. El personal del banco es importantísimo para:
- Operatividad y gestión
 - Seguimiento y control
39. La comunicación debe ser escrita con las Instituciones Financieras.
40. No se puede financiar industrias ficticias condenadas a morir
41. Saber y resaltar la ventaja del recurso propio, aportar o no aportar
42. La rentabilidad va asociada con:
- Productividad
 - Participación en el mercado
 - Márgenes
 - Gastos administrativos
 - Resultado financiero
 - Impuestos
 - ROA
43. La liquidez se relaciona con:
- Inversiones temporales

- Existencias
- Cuentas por cobrar
- Proveedores
- Tributos
- ESSALUD
- Rotaciones
- Excedente operativo

6.2. Los Instrumentos Financieros

Son los medios utilizados por el sistema bancario y financiero para transferir recursos monetarios a sus clientes.

En una empresa constructora familiar de capitales nacionales, podemos encontrar el uso para sus operaciones, de los siguientes:

6.2.1. El Pagaré

Es un “título” negociable, mediante el cual, el banco provee u otorga créditos a sus clientes.

Comprende la devolución del capital principal prestado, a su vencimiento o amortizarlo de acuerdo a condiciones específicas.

a) Características:

- El desembolso se acredita en la cuenta del cliente, según la oportunidad en que el banco perciba los intereses.
- Se distinguen dos modalidades:

1. Descontado:

Cuando el banco cobra anticipadamente del importe concebido, los intereses y gastos.

2. No Descontado (tasa vencida):

Cuando se entrega la totalidad del monto acordado cobrándose a su vencimiento los intereses y gastos.

- Los beneficiarios pueden ser personas naturales o empresas debidamente constituidas de cualquier sector de la producción.
- El crédito se puede efectuar en moneda nacional o en dólares americanos.
- Existen diferentes plazos para amortizarlo (30, 60, 90, 120 y 180 días). A medida que el plazo de vencimiento o renovación del pagaré aumenta, el costo efectivo del mismo también aumentará, motivo por el cual los bancos tienden a alargar el lapso de renovación.

b) Componentes de la Tasa Efectiva:

- **El Interés:**

Es la renta que percibe el dinero en el mercado, y se considera una tasa nominal anual libre, regulada por el mercado, con un máximo establecido por el B.C.R. de 72%.

En la actualidad las tasas vigentes son inferiores al 50% en Moneda Nacional y al 25% en Moneda Extranjera.

- **Comisiones:**

Suele presentarse un cobro de 2% a 3% adicional sobre el interés nominal.

- **Período de Capitalización:**

Este rubro es componente de la tasa efectiva debido a que influye en la mayor o menor potenciación del interés resultante.

c) Ejemplo de cobro efectivo de interés:

**INTERES CORRESPONDIENTE A CADA PERIODO
(DOLARES AMERICANOS)**

	ANUAL	SEMESTRAL	TRIMESTRAL	MENSUAL
INTERES	22.50%			
COMISION	2.00%			
TOTAL	24.50%	12.25%	6.13%	2.04%

• **Pagaré renovable semestralmente:**

Monto solicitado	:	100	
Menos (interés)	:	(12.25)	
Total saldo efectivo percibido	:	87.75	
Tasa efectiva del semestre	:	$12.25 / 87.75$	= 13.96 %
Tasa efectiva anualizada	:	$(1+0.1396)^2 - 1$	= 29.87 %

• **Pagaré renovable trimestralmente:**

Monto solicitado	:	100	
Menos (interés)	:	(6.13)	
Total saldo efectivo percibido	:	93.87	
Tasa efectiva del trimestre	:	$6.13 / 93.87$	= 6.53 %
Tasa efectiva anualizada	:	$(1+0.0653)^4 - 1$	= 28.79 %

• **Pagaré renovable mensualmente:**

Monto solicitado	:	100	
Menos (interés)	:	(2.04)	
Total saldo efectivo percibido	:	97.96	
Tasa efectiva del mes	:	$2.04 / 97.96$	= 2.08 %
Tasa efectiva anualizada	:	$(1+0.0208)^{12} - 1$	= 28.02 %

d) Partes de un Pagaré

- La denominación de “PAGARE” debe constar en el título.
- Indicar fecha y lugar de expedición.
- El compromiso de pagar una cantidad de dinero.
- El nombre de la persona a quien debe hacerse el pago.
- El nombre y firma del emitente.

6.2.2. La Letra

Es un título de crédito autónomo y transferible por endoso, que genera obligaciones solidarias de todos los que han intervenido frente al tenedor. Contiene la orden incondicional que una persona llamada “girador” de a otra llamada “girado” (aceptante), de pagar una suma de dinero a un tercero que se conoce como “beneficiario”, en un tiempo y lugar determinados.

a) Características:

- Los documentos pueden ser endosados
- Los beneficiarios pueden ser personas naturales o empresas.
- Las operaciones se realizan en moneda nacional o en dólares americanos.
- Se permiten amortizaciones y renovaciones con nuevo documento.

b) La Aceptación:

Es el acto por el cual el girado se compromete a pagar la letra, con lo cual se constituye en aceptante y principal obligado. Para que ello se formalice, debe constar por escrito en el documento y contener su firma en el anverso.

Una letra puede ser reaceptada, en cuyo caso, se produce una renovación de la obligación. Esto consta en el anverso del documento o en la hoja adherida a él. En este caso los anteriores firmantes de la letra quedan liberados de su obligación.

c) Modalidades de Giro:

1. A la orden del propio girador o de un tercero

Es la forma más común. El vendedor gira la letra para que sea pagada a su orden por el cliente, que es el aceptante. También puede ser girada a la orden de un tercero cualquiera.

2. A cargo de tercera persona

Un tercero, que será el aceptante de la letra, será el obligado, por el monto que se indique.

3. A cargo del propio girador

Girador y girado son la misma persona, por lo que no es necesario que firme dos veces el documento. En las letras a cierto plazo a la vista, se computa este a partir de la fecha de giro.

4. Por cuenta de un tercero

La letra es girada por el librador a cuenta de un tercero, que es el real acreedor.

d) Clasificación:

1. Letra en Cobranza Libre

El banco obtiene solamente una comisión por la cobranza y/o aceptación del documento, para lo cual ofrece sus servicios de pago en cualquier oficina, aviso de vencimiento y expedición de documentos valorados y protesto notarial.

2. Letra en Cobranza Garantía

Adicionalmente a la cobranza del documento, con este producto se le ofrece también una línea de crédito garantizada por las letras que se entreguen endosadas

a favor del Banco. En todo momento esta línea de crédito se regula de acuerdo al nivel de letras endosadas y estará en función del riesgo que éstas representan según las condiciones del mercado.

Como en el caso anterior, el banco también ofrece sus servicios para el pago, aviso y expedición, y protesto de documentos.

3. Letra en Descuento

Mediante este producto, el Banco le hace un adelanto por las letras que se entreguen endosadas a favor del Banco. El adelanto se abona directamente en su cuenta corriente una vez aprobada la operación. Los servicios que ofrece el Banco son los mismos que para los otros dos productos.

e) Devoluciones:

1. A solicitud del Cliente

En caso lo requiera, puede solicitar la devolución de una letra mediante la presentación de una carta a su funcionario de negocios. Si la letra hubiera sido presentada en descuento, el importe de la misma (incluidos intereses y comisiones) será cargado en su cuenta corriente.

En el plazo máximo de 4 días útiles, se le devolverá la letra solicitada adjunta a un dietario con la información correspondiente.

2. Por falta de pago

I. Cobranza Libre:

Si el documento fue presentado con la indicación de “No protesto”, en caso de no realizarse el pago de la misma, la letra le será devuelta al cedente dentro de un promedio de 3 días útiles siguientes contados a partir del 9no. día posterior al vencimiento (dado que hasta ese día es posible realizar el pago de la letra).

Si el documento requiere de protesto, éste se realizará el 10mo. día posterior al vencimiento y la letra será devuelta protestada durante los 3 días útiles

siguientes. Adicionalmente se le cargarán en su cuenta corriente los gastos de protesto y los portes de envío.

II. Cobranza garantía:

En este caso, si la letra no fuera pagada hasta el 9no. día posterior a su vencimiento, se procederá a cargar los intereses moratorios, la comisión de protesto y los portes de envío en su cuenta corriente, sobregirando la cuenta de ser necesario.

Por tratarse en este caso de una garantía, la letra se devuelve al Cliente junto con el dietario correspondiente, una vez lo instruya su funcionario de negocios, quien verificará que la garantía sea cubierta por nuevas letras o, en caso contrario, procediendo a reducir su línea de crédito.

La devolución de estas letras está prevista para hacerse dentro de los 4 días siguientes contados a partir del 9no. día posterior al vencimiento (dado que hasta ese día es posible realizar el pago de la letra y además se requiere verificar la correcta constitución de las garantías).

III. Descuento

Finalmente, en el caso de Descuentos, si la letra no fuera pagada hasta el 9no. día posterior a su vencimiento, se procederá a cargar el importe de la misma, los intereses moratorios, la comisión de protesto y los portes de envío en su cuenta corriente.

La devolución de estas letras se realizará dentro de los 3 días siguientes contados a partir del 9no. día posterior al vencimiento.

En caso de no poder hacerse el cargo en su cuenta, la deuda se registrará inmediatamente en la cartera de vencidos del banco y se coordinará con el funcionario de negocios para regularizar lo antes posible esta situación.

f) Forma de Indicar el Vencimiento:

1. Letra a la vista:

Vence el día de la presentación al girado o aceptante y debe ser pagada por este ese día.

Al no tener fecha de vencimiento, debe presentarse para su aceptación en este mismo plazo. De haber sido aceptada y constar la fecha de este acto, pero no pagada, se podrá protestar dentro de los ochos días siguientes.

2. Letra a cierto plazo de la vista:

El vencimiento se cuenta desde la fecha en que fue aceptada, o en el caso el girado no quiera aceptarlo, desde la fecha del protesto por falta de aceptación. Con este protesto, el tenedor podrá ejercitar las acciones cambiarias de regreso aún antes del vencimiento.

3. Letra a cierto plazo desde la fecha de emisión:

El plazo se computa a partir del día siguiente en que fue girada.

4. Letra a fecha fija:

La fecha de vencimiento esta anotada en el documento.

6.2.3. La Carta Fianza

Es un contrato de garantía del cumplimiento de una obligación ajena, suscrito entre el Fiador y el Deudor, y que se materializa en un documento valorado emitido por el Fiador (Banco o entidad financiera) a favor del Acreedor (entidad contratante) garantizando las obligaciones del Deudor (solicitante), en caso de incumplimiento del deudor, el fiador asume la obligación.

Se emiten por un período de hasta un año, en el caso se requiera de mayor plazo, la entidad financiera se encargará de hacer las gestiones ante el Banco Central de Reserva. Para lo referente al sector construcción, encontramos los siguientes rubros:

CARTAS FIANZA USADAS EN EL SECTOR CONSTRUCCION

CONCEPTO	MONTO	PLAZO	COSTO (Tasa Anual)	FECHA DE PRESENTACION
Seriedad de Oferta	Presupuesto base-monto de la oferta	Hasta la Firma de Contrato	0.5% - 3%	Acto de Licitación
Fiel Cumplimiento de Contrato	Presupuesto base-monto de Contrato	Ejecución obra	0.5% - 3%	A la firma de contrato
Adelanto en Efectivo	Hasta el 20% del contrato vigente	Ejecución obra	2% - 5%	Hasta 8 días de suscrito el contrato
Adelanto de Materiales	Hasta el 40% del contrato vigente	Hasta entrega de los materiales	2% - 5%	A la solicitud del Adelanto
Sustitución Fondo de Garantía	Hasta el 75% del fondo de garantía	Hasta liquidación de la obra	2% - 5%	Al 75% de Avance
Garantizar Beneficios Sociales	2.5% del contrato vigente	Hasta 30 días de entregada la obra	0.5% - 3%	Al 67% de Avance
Buena Ejecución de Obra	Según Entidades (5% - 10% del contrato)	Variable (Mínimo el de Ejecución)	0.5% - 3%	A la firma de contrato

Fuente: Banco de Crédito del Perú

Gráfico 6.1 Rubros aplicados a Cartas Fianzas para el Sector Construcción

Elementos que intervienen:

- Deudor o Fiado : Solicitante o usuario
- Fiador : Banco o Institución Financiera
- Acreedor o Beneficiario : Ante quien se garantiza la obligación.

a) Características:

- **Solidarias:** El Fiador responde por la obligación del Deudor ante el Beneficiario, renunciando al beneficio de excusión, es decir sin necesidad de invocar el pago de la obligación con la realización del patrimonio del Fiado.
- **Irrevocables:** El Fiador se obliga frente al Acreedor, a no renunciar a esta condición durante el plazo de vigencia de la Fianza.
- **Incondicionales:** El Fiador responde ante el Acreedor, sin restricción legal alguna.
- **Realización Automática:** Bajo este término se establece la seguridad de pago de parte del Fiador ante el Beneficiario, por el incumplimiento del Fiado sin admitirse oposición alguna.

b) Finalidad

- Garantiza la firma del contrato en caso de lograr la buena pro de los postores a licitaciones, concursos, etc.
- Fiel cumplimiento del contrato suscrito.
- Adelantos a recibir, pudiendo ser dicho adelanto en efectivo o para adquisición de materiales.
- Para garantizar el pago de derechos aduaneros, por exportación, importación o adquisición temporal o por mayores cargos.

- Para garantizar el pago de obligaciones.
- Para fraccionamiento de deudas con el Estado.

c) Emisión

A solicitud del deudor ante el banco o entidad financiera, señalando el nombre del acreedor o beneficiario, concepto de la operación, monto, plazo de vigencia, condiciones de la carta fianza de acuerdo a lo señalado por el acreedor; así mismo autorizará el cargo en cuenta del importe originado por su emisión, esta solicitud deberá estar acompañada de los documentos necesarios que sustenten lo solicitado, como contratos. (Gráfico 6.2)

Adicionalmente deberá presentarse los últimos estados financieros de la empresa.

La solicitud presentada será evaluada por el sectorista de la compañía, y si el monto solicitado está dentro de la línea de crédito concedida, lo aprueba, caso contrario con su opinión respectiva lo eleva al comité de créditos correspondiente, quien en última instancia aprueba.

Una vez aprobada la solicitud de la carta fianza y emitida, es recogida por el cliente para hacérsela llegar al beneficiario.

Al vencimiento de la fianza, el cliente deberá recabarla del beneficiario y devolverla al banco para su anulación.

d) Renovación

En caso de renovación, el solicitante deberá pedirlo mediante una carta indicando el monto, nueva fecha de vencimiento y autorizando al banco que cargue en cuenta los gastos que genera la operación.

EMISION DE LA CARTA FIANZA

BENEFICIARIO

USUARIO

BANCO

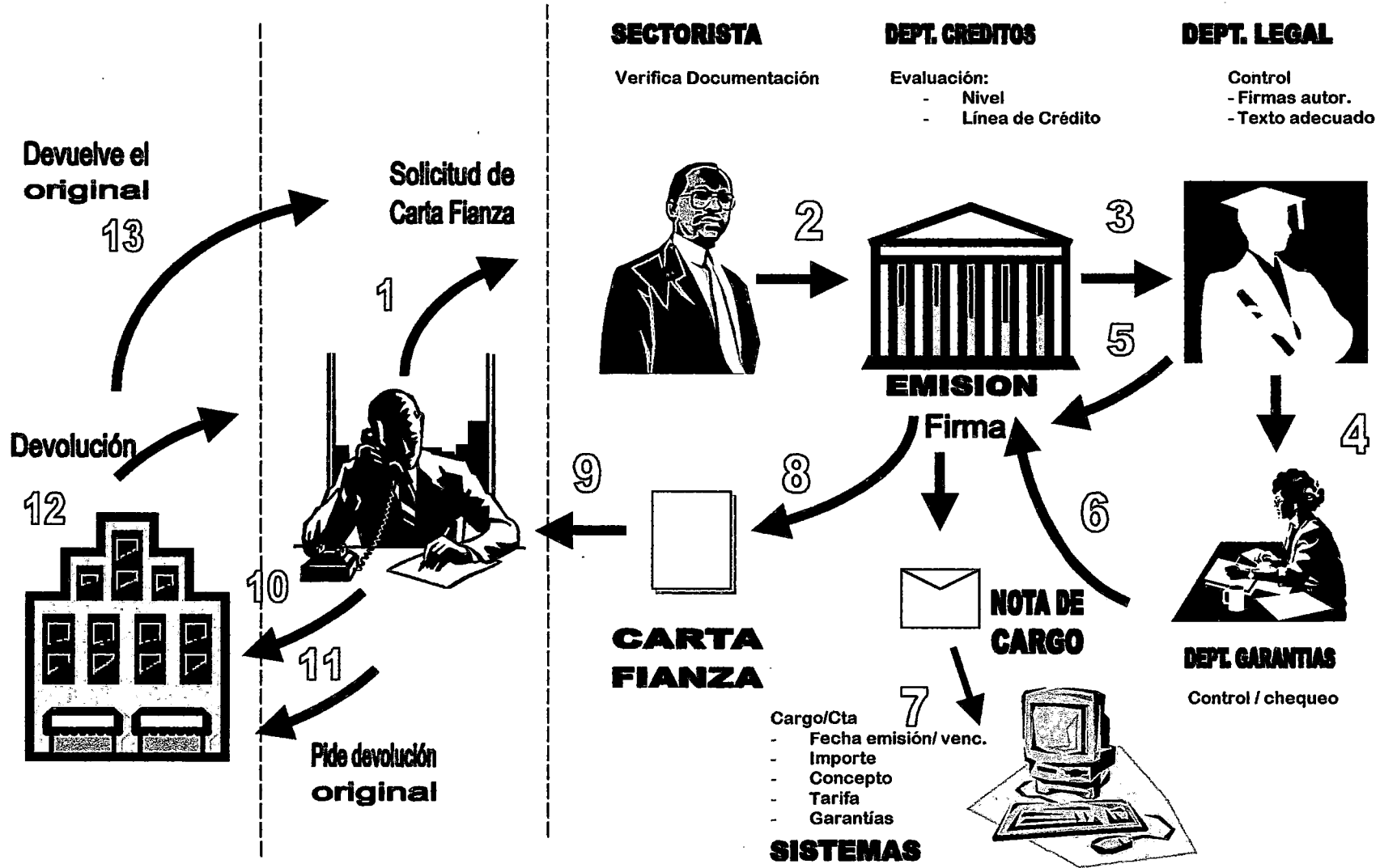


Gráfico 6.2 Proceso de Emisión de una Carta Fianza

La solicitud de renovación una vez aprobada por el sectorista, es alcanzada al Departamento de Administración de Créditos. La Carta Fianza se emite con el mismo texto original, para este efecto se usa un formato preestablecido.

Una carta fianza se puede renovar varias veces. Las notas de débito que el departamento de sistemas remite, son revisados procediéndose de la misma forma que en la emisión.

e) Requerimiento

Las cartas fianza son requeridas por el beneficiario cuando el cliente ha incumplido con su obligación de manera indubitable.

El beneficiario envía a la entidad financiera una carta, solicitando la ejecución (Gráfico 6.3) de la carta fianza, copia de este documento se le envía al sectorista y mientras no llegue sus instrucciones se mantiene en situación de requerida, el sectorista comunica al cliente de esta solicitud, preguntando los motivos que ha originado esta situación, otorgándole un plazo perentorio para conseguir la revocatoria de la solicitud, en caso de no estar justificado el requerimiento, caso contrario se efectiviza el requerimiento, y luego la entidad financiera ve la forma de cobrarle al cliente el importe desembolsado más intereses y cargos. La solicitud de requerimiento podrá hacerse hasta 15 días posteriores a la fecha de vencimiento, caso contrario se da por extinguido el aval.

f) Anulación

Para anular una carta fianza se espera 15 días después del vencimiento, en el caso de no estar requerida se procede a su anulación.

g) El costo

Por la emisión de la Carta Fianza se cobra comisión y portes, y dependen de una serie de factores como son:

- El volumen de las operaciones que realiza el cliente con el banco.

EJECUCION DE LA CARTA FIANZA

BENEFICIARIO

USUARIO

BANCO

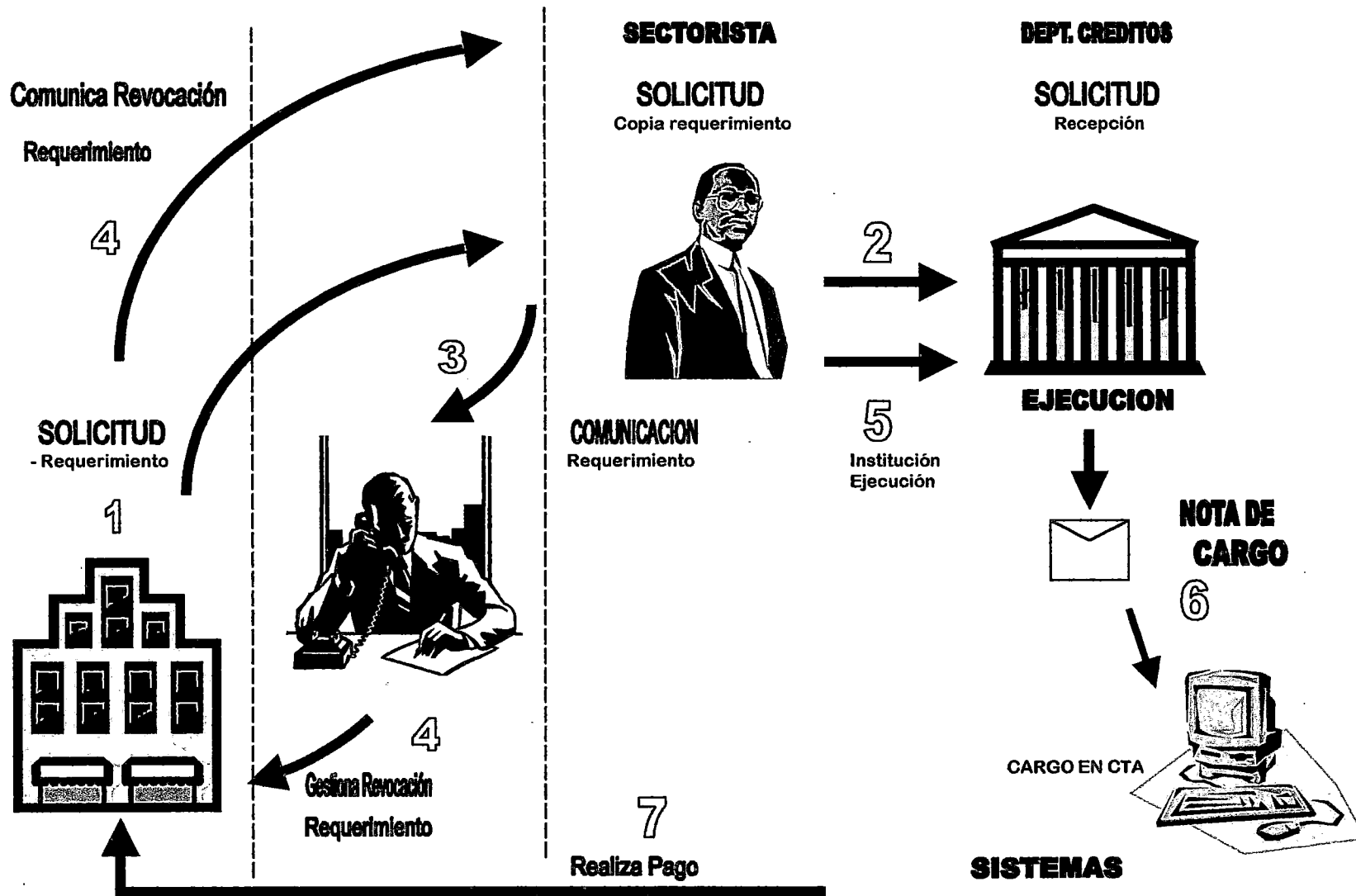


Gráfico 6.3 Proceso de Ejecución de una Carta Fianza

- El número de cartas fianzas solicitadas
- La calidad de las operaciones directas colaterales que el cliente realiza ligadas a la carta fianza.
- La relación existente entre el cliente y el banco
- Las condiciones pactadas en la línea de crédito aprobada
- El banco o entidad financiera que la emita.

Hay que señalar que todos los bancos diferencian las fianzas en dos grandes grupos, las que conllevan desembolso de dinero, y las que no, habiendo establecido costos diferentes para ambos casos.

En el caso de fianzas con desembolso de dinero, las comisiones varían desde 2% hasta 5% anual, para el caso de las otras, el costo es más o menos la mitad de las anteriores, a esta comisión le agregan los impuestos y portes.

De acuerdo a la aprobación de créditos, el pago podrá ser por adelantado, trimestral o semestral.

h) Control

Es una muy buena práctica administrativa el llevar el control de las cartas fianza solicitadas por la empresa para proceder a recabarlas del Beneficiario y a su posterior anulación al término de las mismas. Este control permitirá a la empresa tener un récord de las cartas fianzas solicitadas, sus montos y costos, conocimiento que les dará apoyo en el momento de gestionar las líneas de carta fianza y costos con los bancos.

Asimismo es importante el cumplimiento de este control para evitar que el beneficiario pueda requerir el cumplimiento de la carta fianza en forma indebida.

6.2.4. El Arrendamiento Financiero (Leasing)

Es una modalidad de financiamiento a través de la cual se adquieren bienes de capital mediante alquiler con opción de compra. Contractualmente permite tener el uso de un bien durante un tiempo pre-establecido, para lo cual el arrendatario paga una cuota periódica de

alquiler con la posibilidad de adquirir definitivamente el bien al finalizar el plazo contractual, pagando un valor residual que en la mayoría de los casos equivale al 1% del precio de adquisición o de compra.

Sobresalen los siguientes términos:

- **Cuota de arrendamiento:** Es el valor de los pagos periódicos que deberá pagar la arrendataria a la locadora.
- **Precio definido del bien:** Suma de todos los desembolsos que deba efectuar la locadora para adquirir el bien al proveedor.
- **Contrato:** Documento firmado entre la locadora y la arrendataria mediante el cual se concreta la operación.

Los sujetos que intervienen son:

- **Locadora:** Empresa bancaria, financiera o cualquier otra autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros que adquiere el bien para arrendarlo a la arrendataria.
 - **Arrendataria:** Persona que arrienda el bien. Puede ser persona natural o jurídica.
 - **Proveedor:** Persona que proporciona el bien mueble o inmueble escogido previamente por la arrendataria. Es derecho irrenunciable de la arrendataria escoger el proveedor.
- a) **Características:**
- El contrato debe celebrarse mediante escritura pública y podrá inscribirse en Registros Públicos a pedido de la locadora en la ficha donde se encuentre inscrita la arrendataria.

- Las cuotas periódicas pueden ser pactadas en moneda nacional o extranjera y ser fijas o variables.
- Los bienes materia de arrendamiento financiero deberán estar cubiertos mediante pólizas contra riesgos susceptibles de afectarlos.
- El contrato tiene merito ejecutivo.
- Los bienes dados en arrendamiento no son susceptibles de embargo, afectación ni gravamen sobre los mismos. El contrato otorga a la arrendataria sobre el bien los derechos y ventajas como si fuera propietaria del bien.
- La arrendataria puede transferir al bien a adquirir por la locadora para su uso cualquier goce de régimen especial de desgravación o exoneración que tenga, no perdiéndose los beneficios cuando se produzca la transferencia, o cuando los transfiera a terceros luego de 5 años de su adquisición.

b) Parámetros para determinar los costos de la operación

1. La tasa de interés varía entre el 12% y el 18%, dependiendo de 4 factores:
 - 1.1. Cliente (calificación)
 - 1.2. Volumen de la operación (a mayor monto menor tasa)
 - 1.3. Plazo (a mayor plazo la tasa tiende a ser mayor)
 - 1.4. Riesgos (a mayor riesgo mayor tasa)
2. La póliza de seguro y su costo dependerán del bien a arrendar

- 2.1. Inmuebles : Incendio y líneas aliadas
 - 2.2. Maquinarias : Rotura maquinaria, incendio y líneas aliadas
 - 2.3. Automóviles : Daño propio, pérdida total y líneas aliadas
Responsabilidad civil contra terceros
3. Cuota inicial varía de acuerdo a cada entidad financiera.
 4. Diseño de la operación dependiendo de la forma de pago que optará el cliente en función de su estimado de utilidades anuales que obtendrá durante la vigencia del contrato.
 5. Precio de venta de la opción de compra también varía con cada entidad desde un precio simbólico US\$ 1.00 hasta el 1% del precio definitivo.

b) Régimen Tributario

Para efectos tributarios los bienes objeto de arrendamiento financiero se consideran activos fijos y se deprecian durante el plazo de contrato siendo el plazo mínimo de 3 años. Los bienes se encuentran sujetos a las normas pertinentes sobre revaluación periódica de activos fijos.

Para la determinación de la renta imponible las cuotas periódicas de arrendamiento financiero constituyen renta para la locadora y gasto deducible para la arrendataria en el ejercicio gravable en que se devenguen, igual condición tendrán los gastos de reparación, mantenimiento y seguros del bien arrendado.

c) Financiamiento de las Entidades

1. Mediante préstamos en moneda extranjera pactados en el exterior.

2. Mediante la emisión de bonos de arrendamiento financiero debidamente autorizadas por la CONASEV (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores)

- Pueden ser nominativos o al portador
- Pueden tener rendimiento fijo o variable
- Su plazo no puede ser menor a 3 años

3. Recursos Propios

d) Tipos de Arrendamiento Financiero

1. Leasing Operativo

El proveedor cede el uso y goce de un equipo profesional tipo “standard” y de rápida obsolescencia durante un tiempo determinado contra un pago en forma periódica. Frecuentemente va acompañado de la prestación de una serie de servicios remunerados como el mantenimiento, asistencia técnica.

El arrendatario con previo aviso puede terminar unilateralmente el contrato si las condiciones técnicas del bien no le son satisfactorias.

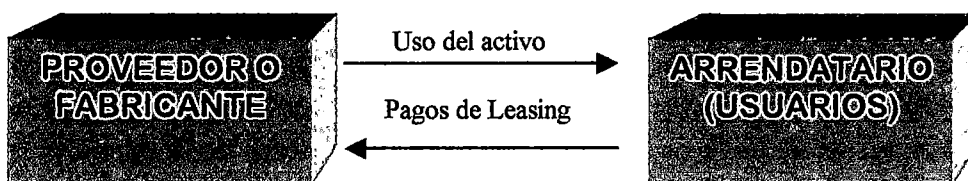


Gráfico 6.4 Diagrama Leasing Operativo

2. Leasing Financiero

El proveedor o fabricante vende el activo al arrendador (entidad financiera) quien lo compra a requerimiento del arrendatario (usuario), recibiendo cuentas periódicas y con la posibilidad de ejercer una opción de compra al final del contrato.

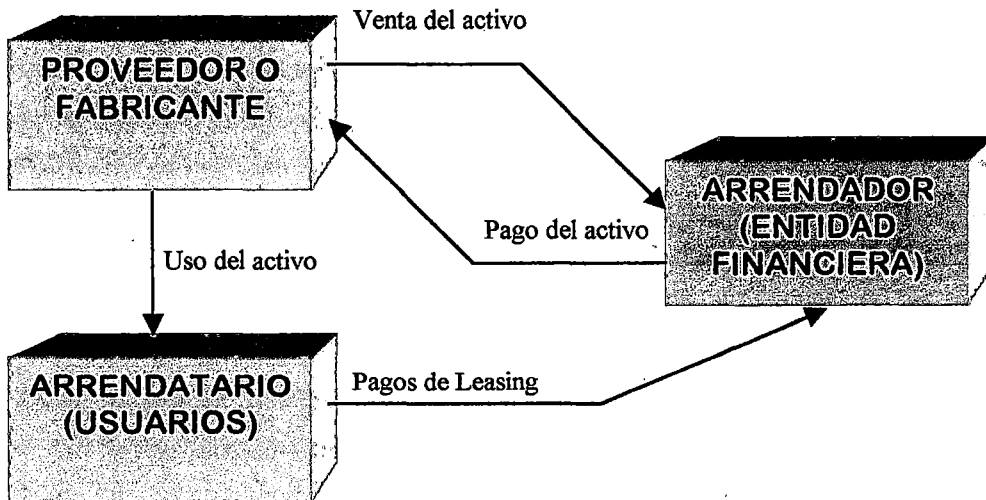


Gráfico 6.5 Diagrama Leasing Financiero

3. Leasing de Retro o "Lease Back"

La empresa locadora adquiere el bien que tiene en propiedad la persona con quien va a celebrar el contrato de arrendamiento financiero.

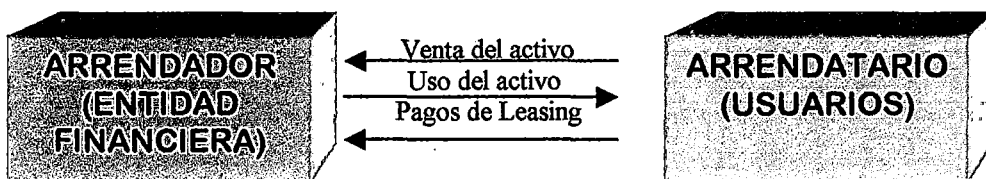


Gráfico 6.6 Diagrama Lease Back

4. Leasing Apalancado

En cualquiera de los tipos de arrendamiento financiero descritos, la entidad financiera puede apalancarse con un banco.

La locadora adquiere el bien que va arrendar a un tercero poniendo un porcentaje del costo y financiándose con otra entidad el otro porcentaje.

El mayor beneficio en este caso es para la locadora que utiliza como escudo fiscal el total de la depreciación del bien y el gasto por interés del préstamo.

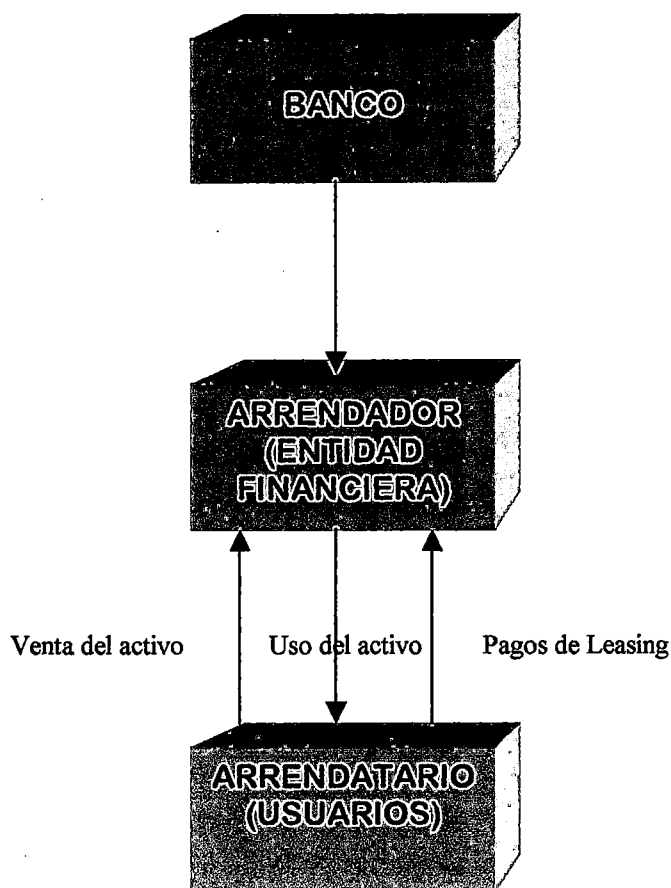


Gráfico 6.7 Diagrama Lease Back

e) Ventajas y Desventajas del Arrendamiento Financiero

1. VENTAJAS

- Las cuotas periódicas así como los gastos de reparación, mantenimiento y seguros son gastos deducibles de la renta imponible.
- Las cuotas periódicas y los plazos pueden ser flexibles y adecuarse al flujo de caja de la persona que toma el contrato de arrendamiento.

- Uno puede diseñar la operación conjuntamente con la entidad financiera de tal forma de adecuar las cuotas periódicas al resultado en las gestiones anuales de la empresa.
- Permite acceso al crédito a empresas que por alguna razón están muy endeudadas.

2. DESVENTAJAS

- Se renuncia al crédito fiscal inicial que sí se tendría en el caso de una compra directa.
- Se renuncia al esquema de depreciación del bien.
- Es un crédito de alto costo financiero en ciertos escenarios.
- El riesgo es alto en caso de no pago ya que por dejar de pagar dos cuotas la locadora puede resolver el contrato, perdiendo el arrendatario todos los pagos a cuenta.

6.2.5. La Carta de Crédito

Es una declaración o compromiso emitida por un banco, actuando a solicitud del Comprador (Ordenante) o en su propio nombre, de pagar a favor de un Vendedor (Beneficiario) el importe de una compra-venta pactada con anterioridad.

El Vendedor se asegura que recibirá el pago de la mercadería embarcada, en la medida que cumpla con las condiciones estipuladas en la carta de crédito. A la vez, el importador tiene la seguridad de que el valor involucrado sólo será pagado cuando el exportador haya cumplido con las exigencias que el mismo le impuso.

a) Características:

- Son operaciones únicas y difieren de los contratos de compra-venta o de cualquier otro documento en que se basó su apertura.
- Para las entidades bancarias sólo tienen validez el texto de la apertura de la Carta de Crédito y sus modificaciones.
- Los bancos no asumen responsabilidad por la autenticidad y alcance legal de los documentos así como las intervenciones de terceros.
- Es un mecanismo de pago usado extensamente en el Comercio Internacional
- A fin de evitar controversias entre las partes interesadas acerca de la interpretación de los términos de crédito, los comerciantes deberán especificar en sus contratos que se acogen a lo dispuesto en los INCOTERMS 1990, que son normas adoptadas universalmente por la Cámara de Comercio Internacional.

b) Funcionamiento:

La Carta de crédito consiste en un triángulo contractual. Cada nivel contractual es independiente de los otros y regula las relaciones entre las partes que corresponde a cada caso. Es el compromiso por parte de un banco a pagar, aceptar instrumentos de giro y/o negociar, o de cumplir cualquier otra obligación incluida en el Crédito Documentario, no está sujeta a reclamaciones o excepciones por parte del Ordenante.

Los compromisos contractuales son:

- En primer lugar, el contrato de compraventa entre el comprador y vendedor.
- En segundo lugar, el pacto sobre solicitud de crédito y garantía o el pacto de reembolso entre el comprador (Ordenante) y el emisor (Banco Emisor)

- En tercer lugar, el crédito documentario entre el Banco Emisor y el Beneficiario. Si el crédito es confirmado por un tercer banco, el banco que confirma el crédito (Avisador), establece su propio compromiso contractual con el Beneficiario, adicional al del Banco Emisor.

Partes que intervienen en la transacción:

- Ordenante (comprador): Solicita apertura del crédito.
- Beneficiario (vendedor): Quien tiene derecho a exigir el pago, una vez cumplidas las condiciones establecidas.
- Banco Emisor: Abre el crédito. Asume y establece el vínculo contractual con el beneficiario.
- Banco Avisador, Confirmador: Si el Banco Emisor no cuenta con una sucursal, un Banco avisa la apertura del crédito al beneficiario, efectúa el pago cumplidos los requisitos de la carta de crédito. (Gráfico 6.8)

Principales documentos para solicitar la Carta de Crédito:

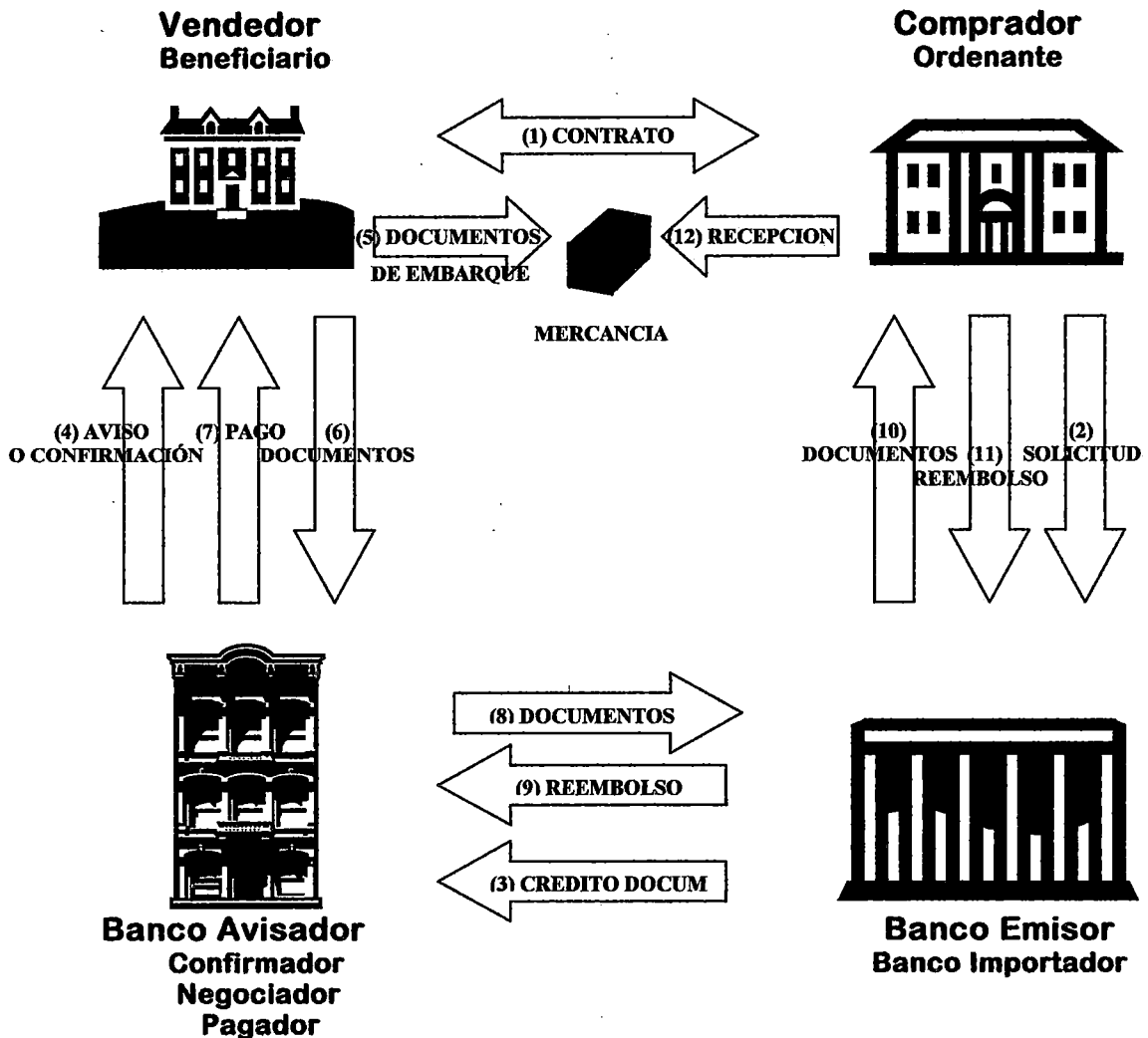
- Solicitud de Crédito (monto y tipo de crédito)
- Conocimiento de embarque y documentos de transporte, seguros y lista de embarque.
- Facturas comerciales
- Certificado de origen y calidad

Objetivos de las partes que intervienen:

A Del Comprador:

- 1 Cumplimiento del contrato:

FLUJOGRAMA DE UNA CARTA DE CREDITO



1. El comprador y el vendedor concluyen un contrato de venta en el que se estipula que el pago se realizará por crédito documentario (cd).
2. El comprador da instrucciones a su banco (el Banco Emisor) para que emita un cd a favor del vendedor (Beneficiario)
3. El Banco Emisor emite el cd y solicita a otro banco (el Banco Avisador), generalmente en el país del comprador, para que avise o confirme el cd.
4. El Banco Avisador notifica al vendedor la emisión del cd.
5. Tan pronto como el vendedor recibe el cd y comprueba que cumple con los términos del contrato de venta y que los términos y condiciones del cd pueden ser satisfechos, está en condiciones de efectuar el embarque.
6. El vendedor remite los documentos solicitados al banco en el cual el cd se ha hecho disponible (Banco Designado)
7. El banco comprueba que los documentos concuerden con lo estipulado en el crédito. Si cumplen con los requisitos del crédito documentario, el banco pagará, aceptará o negociará, de acuerdo con los términos del cd.
8. El banco que toma los documentos los remite al Banco Emisor.
9. El banco Emisor comprueba los documentos y si cumplen con los requisitos del cd efectúa el reembolso, en la forma previamente acordada, al Banco Confirmador o a cualquier otro Banco Designado que haya efectuado el pago, la aceptación o la negociación en virtud del cd.
10. Una vez los documentos revisados por el Banco Emisor y hallados conformes a los términos y condiciones del cd se entregan al comprador.
11. El Banco Emisor obtiene el pago del comprador en la forma previamente acordada.
12. El comprador remite los documentos de transporte al agente o a la delegación del transportista, quien le hará entrega de las mercancías.

Gráfico 6.8 Flujo de una Carta de Crédito

- Recibir las mercaderías o los servicios con la cantidad pactada y con la calidad prevista.
- Recibir sin demora y en el lugar estipulado, la mercadería adquirida o los servicios solicitados.
- Seguridad que no deberá pagar al vendedor en tanto no exista la certeza de que el vendedor ha cumplido correctamente con sus obligaciones.

2 Crédito:

- Un flujo de caja controlado, con la posibilidad de obtener financiamiento bancario.
- Diferir el pago tanto como sea posible.

3 Ventaja:

- La conveniencia de usar una tercera parte para el momento del pago en quien tanto el vendedor como el comprador tengan confianza.

B Del Vendedor:

1 Cumplimiento del Contrato

- Seguridad de que recibirá la totalidad del pago en el plazo convenido
- Hacer entrega de las mercaderías o prestar los servicios tan pronto como sea posible.

2 Pronto Pago

- Pago inmediato en el momento de cumplimiento de sus obligaciones contractuales, de forma que pueda mejorar la liquidez de su negocio
- Recibir el pago por el importe previsto en la moneda acordada.

3 Ventaja

- Conveniencia de recibir el pago en su propio banco o por medio de un banco de su propio país.

c) Tipos:

1. Carta de crédito revocable

Es emitida a favor del Beneficiario de acuerdo con las instrucciones del Ordenante y otorga al Comprador la máxima flexibilidad, ya que puede ser modificada, revocada o cancelada, sin el consentimiento del Beneficiario, incluso sin notificación previa, hasta el momento de pago por parte del banco.

Comporta un riesgo para el beneficiario, ya que el Crédito Documentario puede ser modificado o cancelado, una vez que las mercancías han sido expedidas y los documentos aún no han sido presentados, o incluso, habiéndose presentado la documentación sin haberse efectuado los pagos.

2. Carta de crédito irrevocable

Constituye un compromiso por parte del Banco Emisor, siempre que los documentos requeridos hayan sido presentados al Banco Avisador o al Banco Emisor, cumplidos los términos y condiciones del crédito documentario de pagar, aceptar los instrumentos de giro y/o los documentos presentados en virtud del crédito.

Otorga al beneficiario la mayor seguridad de pago, sin embargo, su seguridad depende del compromiso de un Banco Emisor Extranjero, quien se compromete irrevocablemente a atender los instrumentos de giro y/o los documentos del exportador siempre que los documentos requeridos sean presentados y se cumplan todos los requisitos estipulados en el crédito documentario. El crédito documentario irrevocable no puede ser cancelado o modificado sin el consentimiento expreso del Banco Emisor, del Banco Confirmador (si lo hubiese) y del Beneficiario.

d) Clasificación según su forma de pago

1. A la Vista:

Pago al exportador cuando presente los documentos de acuerdo a los términos y condiciones estipulados en el crédito documentario. El vendedor obtiene el pago inmediatamente después de embarcada la mercancía.

2. De Aceptación:

Pago al vencimiento de las letras giradas según el plazo establecido en el texto del crédito documentario. El vendedor puede descontarlos, obteniendo liquidez inmediata.

3. Pagadera a Plazo:

Crédito del vendedor al comprador según el plazo pactado entre las partes. No se utilizan letras.

e) Modalidades Especiales:

- **Stand by Letter of Credit:**

Es una declaración de garantías en respaldo de pagos y prestaciones como cumplimiento de contratos de obras, garantía por pago de suministros de mercaderías por terceros, reembolso de créditos. Es un sistema de fianza a nivel internacional.

- **Crédito Revolving o de Renovación Automática:**

Es una autorización que otorga el Banco Emisor de renovar automáticamente la Carta de Crédito hasta el límite del importe original convenido, después de haber utilizado y liquidado la operación.

Estas cartas pueden ser acumulativas o no; es acumulativa cuando las cantidades no utilizadas se pueden añadir al cupo siguiente. No es acumulativa cuando las cantidades parciales no utilizadas quedan nulas.

- **Crédito Transferible:**

La carta de crédito con Cláusula Transferible permite al beneficiario instruir al Banco Avisador transferirla, parcial o totalmente, a otro beneficiario. Se utiliza mayormente cuando el vendedor actúa como intermediario, siendo esta una garantía del pago a su vendedor.

Puede ser transferida por una sola vez, siendo posible reducir el monto así como acortar los plazos. Las demás condiciones no pueden ser modificadas.

- **Crédito Back to Back:**

En base a una carta de crédito no transferible abierta a favor del exportador (intermediario), este solicita a su banco que emita una carta de crédito "back to back" a favor de otro beneficiario. Esto es posible siempre y cuando el banco resuelva su apertura una vez estudiadas las condiciones de riesgo implícitas, ya que la carta de crédito en si no constituye una garantía. Permite transferir o ceder los derechos del Beneficiario a un tercero.

- **Crédito Doméstico:**

Es un crédito documentario que cubre operaciones efectuadas en el ámbito nacional, en vez de referirse a operaciones internacionales.

- **Crédito Documentario con Cláusula Roja "Red Clause":**

Es una ventaja especial que el comprador le otorga al vendedor dentro del marco de una Carta de Crédito, autorizado a pagar anticipos en el momento en que el vendedor lo solicite, contra firma de un simple recibo y/o entrega de algún documento adicional a fin de que éste pueda producir la mercadería objeto del contrato.

- **Crédito Documentario con Cláusula Verde “Green Clause”:**

Al igual que la Cláusula Roja, el vendedor puede solicitar anticipos, con la diferencia de que bajo esta modalidad, la mercadería ya se encuentra depositada en algún almacén de su país, la misma que debe ser liberada para su despacho.

- **Crédito Vista-Financiad:**

Pago al beneficiario a la vista contra documentos y financiación otorgada por el banco confirmador.

6.2.6. El Advance Account

Es un Crédito a corto plazo con recursos provenientes del exterior principalmente, a través de un banco nacional. Traducido al español significa “avance en cuenta”. Se usa principalmente para operaciones de Comercio Exterior; también como capital de trabajo.

Comprende la autorización del banco para girar en Cuenta Corriente con saldos negativos durante un período corto de tiempo.

Estas operaciones están financiadas con recursos propios del banco y se autoriza contra un Flujo de Caja previsto, Balances y Estados Financieros del Cliente.

a) Funcionamiento

El Advance Account se otorga a Clientes con cierta trayectoria en los Bancos, o que son reconocidos en el medio como empresas solventes, o como exportadores de prestigio. Los bancos locales cuentan con diferentes líneas de crédito del exterior para proyectos de importación.

Estos créditos se pactan a tasas de intereses del mercado internacional, sea “LIBOR” de Londres o “PRIME RATE” de Nueva York, más un diferencial adicional que cobra el Banco Exterior conocido como SPREAD. El monto de SPREAD varía según el país que recibe el crédito (riesgo país) y según la solidez del Banco local que avala la operación. El banco local añade la comisión de aval (comisión de fianza).

b) Tasas:

- **PRIME (New York)**

Varía diariamente. Depende de la cartera de captación de recursos de los principales bancos de New York.

Actualmente está en 8.5% Anual

- **LIBOR (Londres)**

Es una tasa fija definida por el Mercado Común Europeo y depende del plazo pactado. Los créditos pactados con esta tasa no se pueden pre-pagar.

Actualmente está en:

Operaciones a 30 días 5.96 %

Operaciones a 90 días 5.77 %

Operaciones a 360 días 5.62 %

TASAS		SPREAD	AVAL	TOTAL
PRIME RATE		8.5%	1% - 2%	10.00% - 11.50%
LIBOR	30 DIAS	5.96%	2% - 3%	8.96% - 10.96%
	60 DIAS	5.77%		8.77% - 10.77%
	360 DIAS	5.62%	8.62% - 10.62%	

FUENTE: EL COMERCIO 12/11/2000

6.2.7. El Factoring

Es la venta de un documento por cobrar a un valor descontado, que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y el riesgo de incobrabilidad. La tasa del factoring suele ser relativamente alta.

Existen dos modalidades:

- Factoring sin recurso, donde la empresa que compra los documentos por cobrar (factor) asume el riesgo en caso de impago del deudor.

- Factoring con recurso, la empresa que vende los documentos por cobrar (factorado) es responsable de la solvencia del deudor. Por lo tanto, si acontece el impago del documento por parte del deudor, el factorado tiene que honrar la deuda al factor.

6.2.8. La Titulización

Es un mecanismo financiero consistente en la movilización de activos tradicionalmente ilíquidos o de baja rotación mediante la emisión de títulos. De esta manera, el agente incorpora en múltiples documentos homogéneos, los derechos que una o varias personas tienen sobre uno o más bienes, con el objeto de poner en circulación esos derechos. (Gráfico 6.9)

a) Partes que Intervienen en el Proceso

1. Originador:

Es la persona natural o jurídica propietaria de uno o más activos, los cuales dispone para que lleguen a transformarse en títulos que permitan su circulación. Puede también tener tal calidad una persona jurídica pública o privada del exterior. En principio, la calidad y solvencia del originador son importantes desde el punto de vista comercial pero no del jurídico, porque no es el emisor de los títulos y además, el riesgo financiero se trasmite a los inversionistas finales o a los garantes de la operación.

Dado que los bienes se transfieren por fiducia mercantil, los activos titulizados habrán salido del patrimonio y balance del originador, contra una cuenta de su activo, denominada 'derechos sobre un contrato de fiducia', destinada a ser cancelada contra los ingresos que vaya recibiendo por la venta de los títulos.

2. Estructurador del proceso:

En la práctica el proceso exige un estructurador, quien realiza los trabajos matemáticos, jurídicos, de mercadeo y de diseño de las características financieras del documento y análisis de riesgo, entre otros. Puede hacerlo la Fiducia o el

LA TITULIZACION

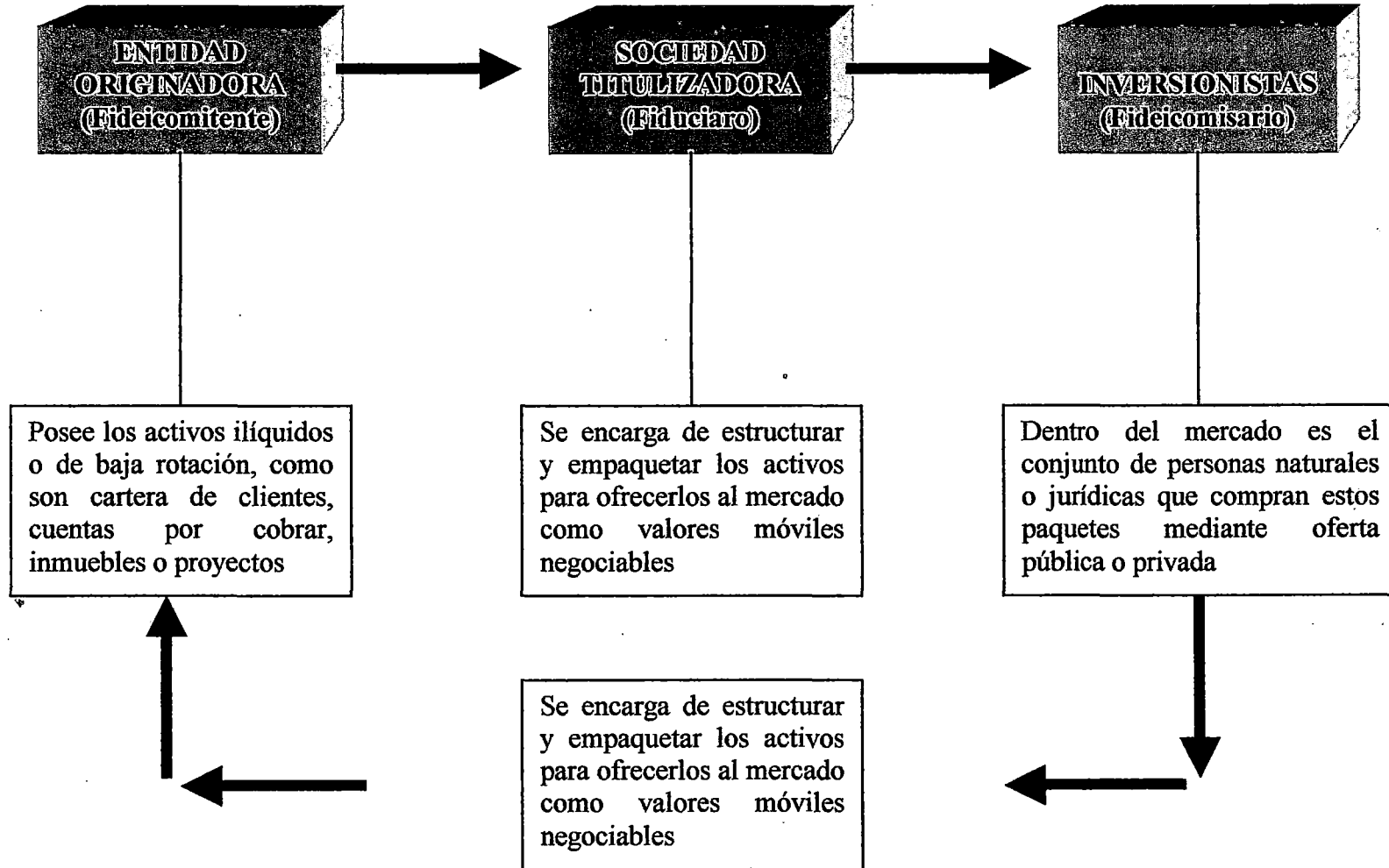


Gráfico 6.9 Esquema del Proceso de Titulización

mismo originador. Esta tarea tiene que ser eficiente y de bajo costo, porque se está compitiendo con otras líneas de financiación.

3. Agente o emisor de los títulos (Fiducia o Comisionista de Bolsa):

Se denomina agente de Titulización al emisor de los nuevos valores, quien además mantiene el derecho real sobre los activos y es el obligado principal en la emisión.

El agente de la Titulización es el único responsable por la gestión ante los Organismos Gubernamentales.

El agente de Titulización se distingue por las siguientes características:

- Su capacidad de generar aislamiento patrimonial, a través de patrimonios autónomos, colocando los bienes en una situación jurídica que asegure que no puedan ser perseguidos por los acreedores del agente ni los del originador.
- Su capacidad para administrar los bienes, recaudar el flujo, para pagar en diferentes sitios y brindar información al mercado sobre el título.
- La garantía de estar vigilado permanentemente por el Estado.
- La actuación del agente de manejo se sujetará en todo caso a las normas relativas a conflictos de interés emitidas por la entidad de control (Superintendencia Nacional de Valores - CONASEV).

4. Administrador:

Es quien responde por la custodia, cobranza, venta, mantenimiento, reposición y demás actos relacionados con la administración de los bienes.

Además, controla y exige el recaudo de los recursos necesarios para cubrir el pago de los rendimientos y/o el capital de títulos que se han emitido.

Esta función puede ser ejecutada por el agente de la Titulización, por un tercero contratado para tal efecto; o por el mismo originador, lo que sería ideal, pues además de resultar más económico es quien lo hace habitualmente.

La norma es clara en que en cualquier caso, es el agente (la Fiduciaria) quien velará porque el proceso de Titulización alcance los objetivos propuestos. En otras palabras, la existencia de una sociedad administradora no exonera de responsabilidad al agente por cualquier irregularidad en esa gestión.

5. Calificadora:

Las sociedades calificadoras tienen como función la determinación de la calidad y seguridad de los valores que serán emitidos en desarrollo del proceso de la Titulización. Se requiere de 2 calificaciones por cada valor que se emite al mercado.

6. Avalista o Garante:

Persona natural o jurídica que respalda la obligación contenida en los títulos. Puede ser una entidad financiera o una aseguradora y en algunos casos, el mismo originador.

7. Colocador:

El proceso puede contar con una persona que por su especial conocimiento del mercado bursátil es vinculada para ofrecer los documentos producto de la Titulización, a través de contratos de underwriting en firme o al mejor esfuerzo. Esta labor puede cumplirla un comisionista de bolsa, una Corporación Financiera o la misma Fiduciaria emisora.

8. Inversionista:

Es la persona que suscribe los títulos.

b) Activos Objeto de Titulización

Los activos objeto de titulización son:

- Títulos de deuda pública.
- Títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores.
- Cartera o documentos de crédito.
- Activos inmobiliarios.
- Rentas o flujos de caja predecibles con estadística de los últimos tres años.
- Rentas o flujos de caja predecibles con base a proyecciones de por lo menos tres años continuos. Sólo admisible en los procesos efectuados para el desarrollo de la actividad energética, obras de infraestructura y prestación de servicios públicos, adelantados por entidades públicas o privadas.
- Dinero destinado a la compra de cualquiera de los activos anteriores.

c) Plazo

En general, el plazo de los títulos no será inferior a un año, aunque podrá pactarse la amortización de parte del capital en un plazo inferior. Además, si las condiciones del proceso lo exigen, la Superintendencia Nacional de Valores - CONASEV podrá aceptar la emisión de títulos con vencimiento inferior a un año. (Por ejemplo, si lo titulado es sólo un título valor cuyo vencimiento es inferior a un año y no tiene posibilidades de ser sustituido).

d) Principales Formas de Titulización

1. Titulización de Cartera de Créditos

Además de cumplir con las reglas generales, el agente de la titulización (La Fiducia), será responsable de verificar el cumplimiento de las siguientes normas, especiales en el caso de titulización de cartera de créditos:

- Que el flujo generado por la cartera sea técnicamente predecible.
- Contar con la calificación de por lo menos dos calificadores de crédito autorizados por la CONASEV.
- Que los créditos movilizados sean homogéneos, es decir, que correspondan a una misma clase: Consumo, comercial o hipotecario.

2. Titulización de un Inmueble

Además de las normas anteriores, deben cumplirse las siguientes:

- Deberán realizarse dos avalúos o tasaciones técnicas de sociedades independientes, con antigüedad no mayor a un año.
- Debe existir un estudio de títulos que acredite que el inmueble está libre de gravámenes, limitaciones y condiciones resolutorias.
- Si el flujo de caja constituye un factor preponderante en la rentabilidad de los títulos, debe disponerse de garantías internas o externas que cubran en un 300% el riesgo de existencia del flujo.
- Los inmuebles objeto de titulización deberán permanecer asegurados contra riesgo de incendio y terremoto.

- Cuando los títulos emitidos son de contenido crediticio, los recursos para atender el pago de los intereses pueden tener origen interno (que exista un contrato por el cual se explote comercialmente el inmueble) o externo (que provenga directamente del originador). Tanto los intereses como el capital deben estar asegurados en un 100%.

3. Titulización de un Proyecto de Construcción

Un proceso de titulización puede estructurarse a partir de la emisión de títulos de participación o mixtos sobre un patrimonio autónomo conformado por un lote, los diseños, estudios técnicos y de prefactibilidad económica, programación de obra y presupuesto de un proyecto arquitectónico. El inversionista es partícipe de la totalidad del proyecto, es decir, tanto de la valorización como de los demás beneficios derivados (enajenación o ingresos posteriores generados por el proyecto si se trata de explotarlo comercialmente). El patrimonio autónomo se puede también constituir con los fondos para adquirir el lote en el cual se desarrollará el proyecto correspondiente.

Reglas particulares:

- La inversión debe ser significativa por los requisitos y costos del proceso.
- El valor de la emisión no podrá superar en ningún caso el presupuesto total de costos de la obra.
- Debe contarse con dos avalúos o tasaciones actualizadas sobre el lote, el cual debe estar libre de gravámenes.
- Estudio técnico, económico detallado que confirme la viabilidad de proyecto.

- El costo del diseño, estudios técnicos y de factibilidad económica, programación de obra y presupuesto, se valorarán hasta por el 20% del total de proyecto.
- La sociedad constructora debe acreditar trayectoria en el sector superior a 5 años. Además, deberá constituir pólizas de cumplimiento y de manejo del anticipo.
- Se requerirá la participación de una sociedad interventora, sin ninguna vinculación con las partes del proceso, con experiencia en interventoría en proyectos de similar envergadura.
- Se determinará claramente el punto de equilibrio para acometer la ejecución del proyecto. En la determinación no se considerarán las ventas o enajenaciones proyectadas.
- El contrato debe contemplar cláusulas para terminarlo, en caso de no alcanzar el punto de equilibrio.
- Presentar el método de valuación del patrimonio autónomo. Este requisito es realmente importante, pues la valoración de los derechos debe obedecer a un método técnico y objetivo.
- Como cobertura, se requerirá del mecanismo de subordinación, mediante el cual la participación de los originadores será representada en una porción de los títulos emitidos, la cual será liberada en proporción directa al avance de la obra.
- Este mecanismo podrá sustituirse mediante la utilización de los sistemas de cobertura externos.

- Además de las condiciones anteriores, la nueva norma exige que la fiduciaria ejerza la representación de los intereses de los tenedores (lo cual podría colocar a la fiduciaria en conflicto de interés), que vele por el manejo eficiente de los recursos provenientes de la emisión, disponiendo los desembolsos al constructor conforme a la programación de la obra, administrando los excedentes temporales en títulos de adecuada liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Finalmente, también es responsabilidad de la fiduciaria asegurarse del cumplimiento de todos los requisitos mencionados anteriormente.

4. Titulización para la Financiación de Obras de Infraestructura y Servicios Públicos

Para la construcción de estas obras pueden titularizarse flujos de fondos determinados con base en estadísticas de tres años anteriores a la fecha de solicitud, o flujos futuros determinables por proyecciones de tres años. Con base en lo anterior, podrá concluirse que un proyecto de esta índole puede financiarse titularizando los flujos de fondos generados por una obra existente o los que generaría el mismo proyecto.

En cualquier caso, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Estudio de factibilidad financiera.
- Estudio de costos de proyecto.
- Plazo del retorno de la inversión.
- Inscripción de la sociedad constructora en el registro respectivo.
- Presencia de una firma interventora inscrita como tal en el registro respectivo.

- Debe contarse con alguno de los mecanismos de cobertura que acepte la Superintendencia Nacional de Valores - CONASEV, para asegurar la existencia de los flujos.
- Los títulos a emitir sólo podrán ser de participación o mixtos.

5. Construcción de Obras de Infraestructura Vial

Además de los requisitos anteriores, si el objeto es construir obras de infraestructura vial debe además contarse con un estudio de la demanda potencial del tráfico vehicular y tarifas de peajes proyectadas para la vía.

6.3. Plan de Recuperación Financiera y el Uso de los Instrumentos Financieros para “La Constructora”

El plan se sustenta en permitir la recuperación financiera, viabilidad y permanencia en el sector de “La Constructora”. El sector construcción se encuentra atravesando por un período de recesión, y dicha recuperación es en beneficio de sus acreedores y accionistas actuales y futuros.

Basados en su capacidad de cumplimiento y eficiencia de sus obras se considera que, en el marco del programa de generación de obras necesarias para el Estado o concesiones, “La Constructora” cuenta con el sustento para revertir la posición deficitaria actual, generada fundamentalmente por factores externos, para salir delante de la situación actual.

“La Constructora”, posee proyectos por ejecutar y tomará acciones para lo que se viene, tanto en el ámbito administrativo, operativo y comercial, que permitan corregir sus debilidades y refuerce sus actuales fortalezas.

6.3.1. Perspectivas del Sector Construcción

Las perspectivas del Sector Construcción para los próximos años son de gran dinamismo, que se basa en la necesidad de obras vinculadas al sector público, tales como

infraestructura vial, vivienda, saneamiento e irrigación, donde “La Constructora” ha venido participando como contratista; y por el lado privado, las concesiones, inversiones en el sector minero y la expansión del rubro inmobiliario que dinamizarán la actividad constructiva. Asimismo, se tiene el programa “Mi Vivienda” donde muchos han puesto sus expectativas por el alto déficit de viviendas en el país, como premisa del crecimiento económico, pero la capacidad adquisitiva como fuente de pago.

Ante la expectativa de los diversos planes de gobierno de un nuevo gobierno para el sector, se considera que se sentirá la recuperación para la segunda mitad del año y con mejor apunte a partir del 2002.

6.3.2. Flujo de Caja Proyectado

Para lo que corresponde al flujo de caja “La Constructora” espera culminar las obras que viene ejecutando e iniciar proyectos nuevos ya definidos. Así, para lo que resta del año (mayo – diciembre 2000) tendrá ingresos por un promedio de US\$ 4’546,017 en obras.

Para el período 2002 al 2003, se espera al menos alcanzar la facturación promedio de los últimos 5 años que fue de US\$ 14,8 MM.

En la proyección de ingresos sólo se consideran las obras donde la empresa esta calificada, mas no los ingresos por la ejecución de la Obra Vía Expresa del Callao que facturaría para el año 2001 aprox. US\$ 6 MM. Que de ser ejecutada finalmente daría opción a Pre pagos por estos ingresos extraordinarios.

Se espera obtener ingresos por la venta de activos improductivos, por un total de US\$ 1MM entre los años 2001 y 2002. Asimismo, por el alquiler de maquinaria se espera mantener un ritmo ascendente según mejore la situación del sector.

Los costos de ventas, que durante los últimos 5 años han representado en promedio el 92% de los ingresos por ventas, por la parálisis de las Obras en el año 2000 y por que se ha tomado obras a hasta el 70% del precio base, se espera que los costos sean superiores a los

ingresos, y a partir del 2001 mejorar los costos y mantenerlos a un nivel del 80% hasta el 85% de los ingresos para los próximos años. Esto se logrará con una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las obras. Lamentablemente se tiene que trabajar y culminar obras que representan pérdidas por las circunstancias mencionadas.

La empresa, para afrontar la situación del sector recurrirá a un plan financiero que abarque desde la gestión de las gerencias hasta la forma como relacionarse con las entidades financieras y los diversos acreedores. El déficit de caja que soporta será cubierto con operaciones crediticias a mediano y corto plazo, basadas en instrumentos financieros ajustables para una empresa del sector.

Luego de haber realizado una perspectiva del sector y de la empresa y definido sus ingresos y egresos más importantes se establecen un plan financiero para los próximos 43 meses, dentro de los cuales la empresa soportará una presión tanto interna como externa, sobretodo en los primeros 18 meses, donde el programa sentará sus bases para luego llegar a una recuperación de liquidez, que le permita realizar nuevas inversiones.

6.3.2.1. Actualización y manejo de información.

La elaboración del flujo de caja parte de una actualización y manejo permanente de información en lo concerniente a:

- Los bancos, en la cual se detalla los nombres de los funcionarios encargados de la cuenta, concepto de la deuda separándolo por moneda, sus fechas de vencimiento, las renovaciones y amortizaciones que hubiera tenido el principal. Otros datos son: la dirección, teléfono y fax de la agencia. (Gráfico 6.10)
- El control de las líneas de crédito para las cartas fianzas, por banco; donde se detalla el N° de la carta fianza, beneficiario, la obra y el monto emitido. (Gráfico 6.11)
- Un consolidado de las CFs, agrupados por bancos, donde se especifique las garantías (prendas industriales y/o hipotecas de inmuebles). (Gráfico 6.12)

REFERENCIAS DEL BANCO

NOMBRE DEL BANCO

DIRECCION DE OFICINA :

TELEFONOS:

FAX:

FUNCIONARIOS : (Gerente)
 (Sectorista)

CONCEPTO	IMPORTE		VTO.	RENOV/AMORT.	Nº. de Nota
	S/.	US\$			

OBSERVACIONES:

NOTAS :

Gráfico 6.10 Ficha de información del Banco

ESTADO DE SITUACION DE LINEAS DE CREDITO PARA CARTAS FIANZA

NOMBRE DEL BANCO

LINEA OTORGADA:.....
MODALIDAD (TASA):.....

VENCIMIENTO:.....

CONCEPTO	C.FIANZA Nº.	BENEFICIARIO	OBRA	MONTO EMITIDO	SALDO
LINEA OTORGADO					
SALDO DISPONIBLE				0.00	0.00

NOMBRE DEL BANCO

LINEA OTORGADA:.....
MODALIDAD (TASA):.....

VENCIMIENTO:.....

CONCEPTO	C.FIANZA Nº.	BENEFICIARIO	OBRA	MONTO EMITIDO	SALDO
LINEA OTORGADO					
SALDO DISPONIBLE				0.00	0.00

Gráfico 6.11 Control de Líneas de las Cartas Fianzas

CONSOLIDADO DE LINEAS EN CARTAS FIANZAS POR BANCO

FECHA:

BANCO	CARTAS FIANZA			GARANTIAS EN US\$.	
	OTORGADO US\$.	UTILIZADO US\$	SALDOS US\$	PRENDAS	HIPOTECAS
BANCO A			0.00		
BANCO B					
BANCO C					
BANCO D					
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

OBSERVACIONES:.....

Gráfico 6.12 Consolidado de las Cartas Fianzas por bancos

- Informes semanales de la gerencia financiera sobre las CFs emitidas, renovadas y devueltas, donde se detalle el banco, montos, fechas de la operación y el plazo. (Gráfico 6.13)
- Un cuadro donde se calcule aproximadamente las comisiones de las CFs, especificando el banco, la obra, el N° de la fianza, el vencimiento, el importe de la misma y la obligación. (Gráfico 6.14)
- Un control detallado de las cartas fianzas por obra, con información del N° de la CF, banco, fecha de emisión, vencimiento, importe, cliente, quien garantiza, concepto de la obligación y la obra licitada (Gráfico 6.15)
- Un control de las comisiones de las cartas fianzas por mes, dividiéndolo por las semanas comprendidas. (Gráfico 6.16)
- Reporte de las cobranzas a efectuar durante los meses próximos, clasificadas por obra y por concepto (Valorización, adelantos, devolución de fondos de garantía, etc.), indicando el monto de la obra, fecha de inicio y plazo (Gráfico 6.17)
- El detalle de las cobranzas semanales pertenecientes al mes en curso, por obra y detallando el concepto (Gráfico 6.18)
- Control permanente de las cobranzas a efectuar, divididas por obras, detallando su concepto e importe. (Gráfico 6.19)
- Control de las facturas por pagar, ordenados a partir de los proveedores principales, especificando fecha de emisión, N° de factura, importe y obra, dividiéndolo por moneda. (Gráfico 6.20)
- Reporte de letras por pagar, en forma detallada del mes, clasificadas por la semana en que vencen y divididas en soles y dólares. En este control se especifica la razón social

INFORME SEMANAL A LA GERENCIA FINANCIERA

CARTAS FIANZA EMITIDAS, RENOVADAS Y DEVUELTAS

Semana del 4.09.2000 al 08.09.2000

OBRAS	CONCEPTO	MONTO	BANCO	FECHA	PLAZO (días)
EMITIDAS					
RENOVADAS	Sub Total	0.00			
DEVUELTAS	Sub Total	0.00			
	Sub Total	0.00			

CARTAS FIANZA POR EMITIR, RENOVAR Y DEVOLVER

Semana del 11.09.2000 al 15.09.2000

OBRAS	CONCEPTO	MONTO	BANCO	FECHA	PLAZO (días)
POR EMITIR					
POR RENOVAR	Sub Total	0.00			
POR DEVOLVER	Sub Total	0.00			
	Sub Total	0.00			

Gráfico 6.13 Reporte de Carta Fianzas a la Gerencia Financiera

COMISION POR CARTAS FIANZAS

OBRA: HOSPITAL LA MERCED

L.P.No.09-GCI-ESSALUD-2000

C. F. N°.	BANCO	EMISION	VTO.	IMPORTE	OBLIGACION	COMISION S/.
980000-99	CONTINENTAL	05-May-00	09-Dic-00	1,704,480.16	SERIE. DE CUMPL. DE CONT.	13,671.35
8699278	CITIBANK	05-May-00	09-Dic-00	1,056,777.70	CUMPL. DE CONTRATO	8,476.24
8600004	CONTINENTAL	05-May-00	07-Dic-00	664,944.90	ADEL.EN EFECTIVO	7,532.53
000-223	CREDITO	15-Jun-99	14-Nov-00	51,455.67	ADEL.DE MATERIALES	300.13
980008	CONTINENTAL	13-Jul-99	11-Oct-00	36,344.00	ADEL.DE MATERIALES	212.01
121-6628	LATINO	26-Jul-99	26-Oct-00	91,726.93	ADEL.DE MATERIALES	535.01
121-6629	LATINO	26-Jul-99	26-Oct-00	88,535.40	ADEL.DE MATERIALES	516.46
121-6630	LATINO	26-Jul-99	26-Oct-00	29,425.99	ADEL.DE MATERIALES	171.65
121-6631	LATINO	26-Jul-99	26-Oct-00	63,209.31	ADEL.DE MATERIALES	368.53
12836	INTERBANK	11-Ago-00	09-Nov-00	67,095.98	ADEL.DE MATERIALES	391.39
17761	CITIBANK	20-Ago-00	19-Nov-00	43,644.68	ADEL.DE MATERIALES	254.59
17758	CITIBANK	20-Ago-00	19-Nov-00	22,362.12	ADEL.DE MATERIALES	130.45
						32,560.34

Gráfico 6.14 Comisiones de las Carta Fianzas de la Obra "La Merced"

RELACION DE CARTAS FIANZA: PERIODO 2,000 - 2,001

11 de setiembre del 2000

OBRAS	N°.	BANCO	EMISION	VTO.	IMPORTE	CLIENTE	GARANTIZADO	OBLIGACION	OBRAS LICITADAS	OBSERV.
TRAMO ANCON										
OBRA A										
OBRA B										
OBRA C										
LICITACION	20/0000248- 20/0000459- 20/0000458-	CITIBANK CREDITO PROBANK	07-Sep-00 28-Sep-00 28-Feb-00	08-Mar-01 28-Ene-01 28-Feb-01	\$ 122,500.0 \$ 76,500.0 \$ 76,500.0	MUNIC.CAL PRONAP PRONAP	CONSORCIO LA CONSTR. ASOCIACION	SRDAD DE PROPUESTA No.003-99-MPC. SRDAD DE PROPUESTA L.P.I.No.04-99/PRES SRDAD DE PROPUESTA L.P.i.No.04-99/PRES		

Gráfico 6.15 Control General de las Carta Fianzas por Obra

COMISIONES POR CARTAS FIANZA

MES DE JULIO DE 2000

OBRAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL
OBRA A					0.00
OBRA B					0.00
OBRA C					0.00
OBRA D					0.00
CONSORCIO					0.00
ASOCIACION					0.00
LICITACIONES y OTROS					0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Gráfico 6.16 Control de Comisión de Carta Fianza mensual

COBRANZAS PROYECTADOS

MESES DE AGOSTO HASTA DICIEMBRE DEL 2000

CONCEPTO	MONTO DE OBRA	FECHA DE INICIO	PLAZO (días)	AGTO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
OBRA A:									
Dev. de Fdos. de Grtía.									0.00
Sub Total									0.00
OBRA B:									
Valorización									0.00
Adelanto de Materiales									0.00
Sust. de Fdos. de Grtía.									0.00
Dev. de Fdos. de Grtía.									0.00
Sub Total									0.00
OBRA C:									
Valorización									0.00
Sub Total									0.00
OBRA D:									
Valorización									0.00
Adelanto de Materiales									0.00
Sub Total									0.00
OBRA E:									
Valorización									0.00
Sub Total									0.00
LIQUIDACIONES									
Obra X									0.00
Obra Y									0.00
Obra Z									0.00
Sub Total									0.00
TOTALES				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Gráfico 6.17 Reporte de Cobranzas Proyectadas

PROGRAMACION DE COBRANZAS

MES DE SETIEMBRE DEL 2000

CONCEPTO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	TOTAL
OBRA A:						
Val. No.3 Adic.6 (Jul.00)						0.00
Val. No.1 Adic.7 (Jul.00)						0.00
Val. No.1 Adic. 8 (Jul.00)						0.00
Val. No.12 (Ago.00)						0.00
Val. 04 Adic. (Ago.00)						0.00
Val. 09,10,11 (Ago.00)						0.00
Val. 01 Adic.13 (Ago.00)						0.00
Val No.13 (Sep-00)						0.00
Val No.13 (Sep-00)						0.00
Sub Total						0.00
OBRA B:						
Val. No.06 (Ago.00)						0.00
Val. No.07 (Ago.00)						0.00
Val.01 Adic.01 (Jul.00)						0.00
Sub Total						0.00
OBRA C:						
Saldo/Val. 04 (Jun.00)						0.00
Saldo/Adel.Mat.No.03						0.00
Val. No. 05 (Ago.00)						0.00
Adel. De Mat. No.04						0.00
Sub Total						0.00
OBRA D:						
Val. No.04 (Varios)						0.00
Adelanto de Materiales:						
Locetas Venec.						0.00
Electrobombas						0.00
Cerámica Esmalt.						0.00
Eq.Sist. Duplex						0.00
Baldosa Vinílica						0.00
Sub Total						0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Gráfico 6.18 Reporte de Cobranzas a efectuar en el mes por Semana

COBRANZAS PENDIENTES A LA FECHA

FECHA: 01/06

CONCEPTO	IMPORTE	TOTALES
OBRA: A		
Val.No.01 Adic. No.05 (Jun.00)		
Val.No.02 Adic.No.05 (Jul.00)		
Valoriz. No.03 (Jul.00)		0.00
OBRA: B		
Valorización No.12 (Jun. 00)		
Valorización No.13 (Jul.00)		
Valorización No.14 (Jul.00)		0.00
OBRA: C		
Valorización No.04 (Jul.00)		0.00
OBRA: D		
Dev. Fdo. De Grtía.		0.00
OBRA: E		
Valorización No.01.		0.00
CONSORCIO		
Alq.Equipo.		0.00
TOTAL	0.00	0.00

Gráfico 6.19 Cobranzas Pendientes por Obra

FACTURAS POR PAGAR AL

FECHA :

PROVEEDOR	F. DE EMISION	N° FACTURA	IMPORTE		OBRA
			SOLES	DOLARES	
PROVEEDOR 1					
SUB TOTAL					
PROVEEDOR 2					
SUB TOTAL					
PROVEEDOR N					
SUB TOTAL					

TOTAL :

Gráfico 6.20 Reporte de Facturas por Pagar

del proveedor, vencimiento, importe original de la letra, saldo, porcentaje a amortizar, monto aproximado a pagar y en donde esta colocado la letra. (Gráfico 6.21)

- Un control de las Ordenes de compra, clasificadas por obra, detallando el proveedor, fecha de aceptación, número correspondiente, materiales comprendidos y el importe.
- Un control de los contratos de arrendamiento, detallando la fecha de vencimiento, institución con la que se posee el contrato, y el bien arrendado. (Gráfico 6.22)

La información debe estar permanentemente actualizada y exacta en sus diversos campos, de esta forma se podrán plantear estrategias diferenciadas para cada caso.

6.3.2.2. Acciones frente a los bancos

Se viene un período donde se le solicitará a ellos todo su apoyo, el cual debe ser respaldado con estrategias exclusivas según sea el banco con la cual se relacione.

La base del uso de los instrumentos financieros con los bancos será asumida a partir de las siguientes acciones:

- A. Una impecable gestión de créditos, el cual comprenderá:
 1. El financiamiento será producto de un planeamiento a base del diagnóstico del flujo de caja de lo que resta del año y a 3 años más y de las diversas operaciones.
 2. El Equilibrio para lo que se viene de recursos a corto plazo y mediano plazo con necesidades a corto plazo y a mediano plazo
 3. A base del flujo de caja proyectado para los tres años siguientes se realiza las siguientes actividades:

LETRAS POR PAGAR MES DEDE.....

CAMBIO:

SOLES

INTERES: 3%

PROVEEDOR	VTO. DIA	IMPORTE FECHA ORIGINAL	SALDO	%	A PAGAR	COLOCADO
------------------	---------------------	-----------------------------------	--------------	----------	----------------	-----------------

I SEMANA:

						S/ 0.00

II SEMANA:

						S/ 0.00

III SEMANA:

						S/ 0.00

IV SEMANA:

						S/ 0.00

<u>S/ 0.00</u>	<u>S/ 0.00</u>
----------------	----------------

Gráfico 6.21 Reporte de Letras por Pagar

CUOTAS LEASING POR PAGAR (POR MES)

FECHA : _____

Vto	ENTIDAD 1 BIEN US\$.	ENTIDAD 2 MAQUINA US\$.	ENTIDAD 3 EQUIPO 1 US\$.	ENTIDAD 4 MAQUINA 2 US\$.	TOTALES US\$.
Abr-00					0.00
May-00					0.00
Jun-00					0.00
Jul-00					0.00
Ago-00					0.00
Sep-00					0.00
Oct-00					0.00
Nov-00					0.00
Dic-00					0.00
Ene-01					0.00
Feb-01					0.00
Mar-01					0.00
Abr-01					0.00
May-01					0.00
Jun-01					0.00
Jul-01					0.00
Ago-01					0.00
Sep-01					0.00
Oct-01					0.00
Nov-01					0.00
Dic-01					0.00
Ene-02					0.00
Feb-02					0.00
Mar-02					0.00
Mar-02					0.00
Mar-02					0.00
Mar-02					0.00
Mar-02					0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Gráfico 6.22 Cuotas Leasing por Pagar mensuales

- Define necesidades, tomando un pagaré de S/. 5'000,000.00 a tres años con seis meses de gracia (Gráfico 6.23), a una tasa de 20% anual, que será cubierto con una garantía en base a:
 - i. Hipoteca de un inmueble de 15,000 m² ubicado en la Urb. Santa Anita, distrito de Ate Vitarte, por S/. 3'500,000.00
 - ii. Hipoteca de prendas industriales (Excavadoras, Retroexcavadoras, Cargadores) por el monto de S/. 3'000,000.00

- Selecciona el banco 'grande' a la cual se solicitará el pagaré tanto el de mediano plazo como las instituciones financieras a las que se solicitará diversos instrumentos a corto plazo.

- Prepara información a presentar:
 - Mercado (proyecciones)
 - Recursos (maquinas, equipos, personal)
 - Liquidez (flujo de caja)
 - Solvencia (balances)
 - Planeamiento (presupuesto)
 - Rentabilidad para la institución financiera
 - Garantías (terrenos, prenda)
 - Solicitud de líneas

- Concertar las presentaciones a la institución financiera

- Concretar condiciones y costos

- Mantener la relación entre el personal, informando y buscando su identificación.

- B. Un control de financiamiento y costos de las operaciones a tomar:
1. Costo efectivo del crédito se obtiene del flujo de caja real que depende:
 - Interés vencido
 - Interés adelantado
 - Fondo compensatorio, inmovilizado
 - Comisiones
 - Cargos por línea de crédito no utilizada
 - Costos de garantía
 - Rapidez en el abono de las operaciones
 2. Los créditos tienen un volumen tope que depende de la estructura de la empresa:
 - Potencial de crédito en función de los activos corrientes.
 - Potencial de crédito por solvencia
- C. La operatividad financiera para la recuperación financiera de la empresa comprende las siguientes acciones:
1. Se debe conseguir información, cooperación y soporte necesario, es decir:
 - a. Relaciones con los principales ejecutivos y funcionarios de los bancos
 - Aprovecharlos al comienzo cuando recién se conoce y
 - Guardarlos para el final, en circunstancias difíciles

- b. Hacerle comprender la situación
 - Mantenerlos informados

 - Hacerlos participar

- 2. Conseguir que los bancos y grupos externos cooperen a través de:
 - a. La evidencia en informes al banco de la:
 - Capacidad operativa (obras, licitaciones pre calificadas)

 - Capacidad de alianzas en consorcios y asociaciones

 - Capacidad productiva (tecnología, equipos, know how).

 - Capacidad en recursos (principal activo)

 - Capacidad de gestión (gerencial, profesional, lo que se ha hecho)

 - Capacidad de cumplimiento financiero a través de los estados y anexos financieros.

 - Garantías (cuentas por cobrar, equipos, terrenos, edificios, cartas compromiso)

 - Solicitud en “Líneas y Montos”

 - Resucitar cuentas inamovibles, capaces de ofrecer líneas de financiamiento.

 - b. Operaciones específicas y tipos de operaciones

- Llevar un record de la posición bancaria (clasificar los bancos y deudas con medio pago)
 - Permanente actualización de los saldos
 - Se debe tener en cuenta que las razones para la aprobación de una operación son: la autoliquidación, traslado garantías, beneficios para la empresa, flujo de caja coherente con el repago. Coherencia propuesta, presencia en el banco, accionariado, capacidades de la empresa (ejecutivos y otros), utilización de líneas, posición con el banco y con el sistema.
- c. Saber enfocar la negociación y plantear la operación:
- Eligiendo la institución (servicio, gente conocida, costo adecuado)
 - Comenzar con la cabeza (líneas generales, sectoristas, operatividad y que tenga vocación)
 - El flujo de caja es coherente y muestra efectos en los bancos con que se están negociando.
 - Preparación exclusiva de cada una de las cartas para cada banco
 - Basado en un sustento, conveniente para ambas partes. Siempre relacionarlo con el funcionamiento del sector
 - Operación de a poco, después es difícil dar marcha atrás. Se perdería confianza.
 - Construir credibilidad a corto plazo para conseguir operaciones a mediano plazo

- Arreglar cuentas desordenadas (sobregiros)
- Evitar sobregiros en la medida de lo posible.
- En una conversación con el funcionario bancario deben sobresalir temas como:
 - Documentación en regla,
 - Propuestas coherentes
 - Garantía
 - Medio de pago
 - Plazo de pago
 - Costo, condiciones
 - Distribución de fondos
 - Necesidades y puntos de vista del banco
 - Escenario (optimista, pesimista, realista)

d. Mantenerlos informados

- Reuniones entre sectorista-gerente financiero, asistente de sectorista-asistente financiero y cajero-tesorero son necesarias.
- Utilizar el mismo formato que el del Banco para control

3. Motivar y controlar el grupo de subordinados para la operación, control y costos

a. Solicitud y procesamiento de los créditos

- Llevar un archivo de cargos de las solicitudes diferenciados por bancos, a todos no se le puede decir lo mismo.
- Capacidad de llegada a funcionarios intermedios y tratar de conocer sus puntos débiles.

- Mantener aceiteada la maquinaria operativa de solicitud de crédito (formato, garantías, firmas)
 - Carta de instrucciones
 - Orden para la empresa y para el banco.
- b. Aplicación de los fondos, carta instrucciones
- Establecer chequeos y movimientos
 - Utilizarlos en lo posible para lo solicitado
- c. Cumplimiento de los cronogramas, pagos acordados
- Construir la confianza
 - Avisar si no se puede cumplir, para proceder a la renovación o a una amortización no programada pero si sustentada.
- d. Control de la posición bancaria, control de costos, en base a los estados de cuenta en lo referente a:
- Cargos en cuenta
 - Interés vencido
 - Interés adelantado
 - Comisiones
 - Cargos por líneas de crédito no utilizados

- Costo de la garantía
- e. Manejo de activos, capitales de trabajo, utilidades, márgenes, gastos administrativos /ventas, costos financieros.

La empresa, luego de situarse dentro de estos lineamientos, planteará:

A partir de la deuda no cubierta por el Pagaré de S/. 5'000,000.00, el cual es por S/. 1'867,034.00, y que mantiene con cuatro bancos lo refinanciará cada uno en forma individual (Gráfico 6.24 al6.27).

Para los primeros meses del año 2001, la empresa recurrirá a diversos instrumentos financieros (pagarés a corto plazo, avances, factoring, letras) para poder cubrir 'baches pequeños' de caja en forma inmediata, las cuales serán a corto plazo.

Con el Pagaré a mediano plazo se cubrió deudas con otros bancos, los cuales serán aprovechados para pedirles en el futuro nuevos créditos a corto plazo.

Mantendrá el cumplimiento de las cuotas de los contratos de arrendamiento, estando al día en un plazo de tres meses (Gráfico 6.28). Según cronograma la última cuota vence en julio del 2002, durante ese lapso no se firmará otro contrato.

Los costos financieros para las comisiones de cartas fianza se continuará en 1.5% anual para el cumplimiento de contrato y adelantos.

6.3.2.3. Acciones frente a los proveedores

Frente a los proveedores, se deberán tomar las siguientes medidas:

- Cuidar la información, sobre todo cuando hay algo de caja, la cual puede filtrarse para los proveedores a través de otras áreas.

- Los proveedores prioritarios para otros departamentos no son siempre los mismos que para la gerencia de fondos, por cuestiones de estrategia financiera.
- Mantener una imagen serena y seria, concertando citas y no rehusando a las preguntas, sino por el contrario brindar información con sustento.
- Se refinancia cada tipo de deudas como las letras con iniciales del 5%, amortizando el 10% en forma mensual del monto original, procurando que el proveedor mantenga la deuda en cartera pero resaltando en todo momento la intención de pago, con el afán de ganar tiempo (Gráfico 6.29).
- Si es de ingresar una letra a un banco, dar el apoyo necesario si es proveedor pequeño, asegurándose que las amortizaciones se pueden dar.
- Negociar con el sectorista del proveedor para la aprobación de amortizaciones mínimas (desde el 1% hasta el 10%) y tasas de intereses preferenciales. Al banco le interesa que le paguen. Se puede compensar operaciones solicitando al banco que brinda facilidades de pago con más cartas fianzas.
- Cerrarse en no avalar deudas de proveedores, debido a que es suficiente la trayectoria de la empresa y se gana gratuitamente una presión extra.
- Si un proveedor tiene deuda en facturas, agruparlas para dar lugar a letras luego de que las facturas hallan vencido, negociando al mínimo los intereses.
- Las facturas también serán pagadas por partes con una inicial de 5% y amortizaciones de 10%, tratando de negociar en la medida de lo posible cero intereses. En casos extremos el 1.5% en soles y el 1% en dólares (Gráfico 6.30).
- Tener siempre en cuenta que a los proveedores se les puede negociar hasta el final, ellos prefieren ver una luz en el fondo que no ver nada.

- Evitar las iniciales para el refinanciamiento de facturas, talvez en casos extremos.
- Una política es de seguir manteniendo relaciones comerciales con los proveedores flexibles, debido a que se continuará con el desarrollo de las obras.
- Los que no aceptan una negociación esperaran hasta que se vea algo de liquidez. Tener presente que existen muchos proveedores para un producto.
- En el caso de las ordenes de compra no se aceptará ningún tipo de intereses, y se les ofrecerá una inicial del 5%, amortizando el 10% cada mes (Gráfico 6.31).
- Identificar a los proveedores del grupo A es decir: claves, grandes y poderosos para diferenciar el trato.
- Cuando se tenga algo de caja, saberlo distribuir entre los proveedores del grupo A.
- Conservar la calma y el respeto en el trato de proveedores impacientes y alborotados para el cobro de sus deudas, debemos pensar que se trata de un negocio y que no es personal cualquier opinión o actitud.
- Evitar comprometerse demás con proveedores, mas aún si son pequeños.
- Elegir proveedores sin ninguna vinculación familiar o amical con las gerencias para evitar herir susceptibilidades naturales de las personas, de esta forma habrá mayores probabilidades de financiamiento.
- Refinanciar toda la deuda existente con los proveedores, más aún si la posee en cartera, a partir de una inicial mínima. Llevarlo a cabo antes de la fecha de vencimiento para evitar protestos.

6.3.2.4. Acciones para hacer caja

Podemos complementar a las mencionadas y resaltar:

- Ante todo, analizar bien si se va a realizar inversiones, no se debe olvidar que otra de las causas de no poder cumplir con obligaciones atrasadas hoy, es por el hecho de no poseer caja debido a que se apostó por inversiones que todavía no representan retorno (un edificio en una zona poco comercial y un campo ferial en una zona invadido por la informalidad).
- Reforzar esfuerzos en forma 'agresiva' para el cobro de cuentas por cobrar pendientes, recurriendo si es necesario a contactos estratégicos en las entidades.
- Venta de activos fijos que no sean fundamental para la marcha del negocio (terrenos ubicados en zonas industriales que se adquirieron para proyectos trunco, maquinarias y equipos reemplazados por nuevas adquisiciones tales como: grupo electrógeno, camioncitos, etc.)
- Evitar realizar ingresos de 'plata nueva' en cuentas sobregiradas.
- Ser muy celosos con los departamentos que no manejan caja, para evitar fuga de información y surjan rumores inapropiados, tanto en forma interna como externamente
- Reducción drástica de los gastos de representación desde la alta gerencia hasta la parte operativa (movilidad, refrigerio, celulares, etc.)
- De ser necesario, cambiar la posición del departamento de caja, debido a que los proveedores al presenciar pequeños indicios de liquidez, aumentará la presión.
- Los intereses tratar de manejarlo en forma individual con respecto al principal, inclusive estos se pueden pagar al final del financiamiento en partes.

- Empezar toda negociación con los proveedores con un interés cero y aumentarlo de a pocos, según se dé el 'tira y afloje'. El argumento que la empresa usa frecuentemente es que frente a la pérdida total es mejor recuperar el dinero invertido sin lucro que perderlo todo.

6.3.2.5. Actitud de la Gerencia General ante las medidas

La gerencia general debe respaldar las medidas mediante:

- Un ejemplo de austeridad en los gastos de representación
- Respaldo a la gerencia financiera en su plan luego de haberlo aprobado
- Llegar a inducir y motivar a las demás gerencias para que se identifiquen con las medidas implementadas.
- Por la misma razón que las operaciones se han reducido, lamentablemente en situaciones de crisis se debe optar por una reducción de personal; la cual deberá ser hecha con mucha sutileza y haciendo realce en que es por la coyuntura y no por tener nada personal con el empleado.
- La reducción, será lo suficiente como para no dejar ninguna labor descuidada. Estará dentro del 10 a 15%.
- Inyectar confianza a los empleados con los que se decida quedar, explicándole por el impacto de las medidas como parte de una situación temporal.
- No perder la comunicación con el personal y brindar algunas facilidades y flexibilidades sin caer en la indisciplina.

- Conservar la alianza existente con el socio estratégico, representada en este caso por una empresa argentina, así como buscar nuevos pero efectivos socios para llevar a cabo nuevos proyectos.
- Si bien es cierto las deudas y la caja son los problemas principales, no descuidar la obtención de nuevas obras a mayores márgenes de ganancia y menores costos, no caer en la desesperación.
- El gerente financiero se reunirá con cada uno de los funcionarios de las entidades bancarias y si es preciso el mismo gerente general, para hacerle presente los planes y proyectos.
- El gerente financiero en directorio debe definir claramente las nuevas políticas para la toma de obras, es decir: rubro, entidades contratantes, costo sobre el presupuesto base, plazo, si se va como empresa sola o en asociaciones o consorcios.
- Brindar el apoyo y respaldo al personal encargado de recepcionar las llamadas telefónicas (repcionistas y secretarias), pues ellas son las que serán las que amortigüen el ánimo del acreedor que llama por su deuda atrasada.
- La gerencia, debe informar y alentar al personal que la situación es momentánea y que se saldrá adelante.

PAGARE A MEDIANO PLAZO

MONTO 5,000,000 Nuevos Soles
 N° DE PERIODOS 36 meses
 TASA 20.00% annual
 GRACIA 6 meses
 DESEMBOLSO Junio 2000

N° PERIODO	SALDO INICIAL	AMORTIZ.	INTERESES	CUOTA	SALDO FINAL
Jul'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Ago'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Sep'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Oct'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Nov'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Dic'2000	5,000,000		76,547	76,547	5,000,000
Ene'2001	5,000,000	138,889	76,547	215,436	4,861,111
Feb'2001	4,861,111	138,889	74,421	213,310	4,722,222
Mar'2001	4,722,222	138,889	72,295	211,184	4,583,333
Abr'2001	4,583,333	138,889	70,168	209,057	4,444,444
May'2001	4,444,444	138,889	68,042	206,931	4,305,556
Jun'2001	4,305,556	138,889	65,916	204,805	4,166,667
Jul'2001	4,166,667	138,889	63,789	202,678	4,027,778
Ago'2001	4,027,778	138,889	61,663	200,552	3,888,889
Sep'2001	3,888,889	138,889	59,537	198,426	3,750,000
Oct'2001	3,750,000	138,889	57,411	196,299	3,611,111
Nov'2001	3,611,111	138,889	55,284	194,173	3,472,222
Dic'2001	3,472,222	138,889	53,158	192,047	3,333,333
Ene'2002	3,333,333	138,889	51,032	189,920	3,194,444
Feb'2002	3,194,444	138,889	48,905	187,794	3,055,556
Mar'2002	3,055,556	138,889	46,779	185,668	2,916,667
Abr'2002	2,916,667	138,889	44,653	183,542	2,777,778
May'2002	2,777,778	138,889	42,526	181,415	2,638,889
Jun'2002	2,638,889	138,889	40,400	179,289	2,500,000
Jul'2002	2,500,000	138,889	38,274	177,163	2,361,111
Ago'2002	2,361,111	138,889	36,147	175,036	2,222,222
Sep'2002	2,222,222	138,889	34,021	172,910	2,083,333
Oct'2002	2,083,333	138,889	31,895	170,784	1,944,444
Nov'2002	1,944,444	138,889	29,768	168,657	1,805,556
Dic'2002	1,805,556	138,889	27,642	166,531	1,666,667
Ene'2003	1,666,667	138,889	25,516	164,405	1,527,778
Feb'2003	1,527,778	138,889	23,389	162,278	1,388,889
Mar'2003	1,388,889	138,889	21,263	160,152	1,250,000
Abr'2003	1,250,000	138,889	19,137	158,026	1,111,111
May'2003	1,111,111	138,889	17,011	155,899	972,222
Jun'2003	972,222	138,889	14,884	153,773	833,333
Jul'2003	833,333	138,889	12,758	151,647	694,444
Ago'2003	694,444	138,889	10,632	149,520	555,556
Sep'2003	555,556	138,889	8,505	147,394	416,667
Oct'2003	416,667	138,889	6,379	145,268	277,778
Nov'2003	277,778	138,889	4,253	143,142	138,889
Dic'2003	138,889	138,889	2,126	141,015	0

Gráfico 6.23 Cronograma de Pagos del Pagaré a Mediano Plazo

REFINANCIAMIENTO DE LA DEUDA BANCARIA

DEUDA BANCO A: 291,273 Nuevos Soles
 PLAZO 5 meses
 TASA INTERES 2.20% mensual

Mes	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
Jun'2000	231,273	60,000	5,088	65,088
Jul'2000	171,273	60,000	3,768	63,768
Ago'2000	111,273	60,000	2,448	62,448
Sep'2000	51,273	60,000	1,128	61,128
Oct'2000	0	51,273	0	51,273
TOTALES		291,273	12,432	303,705

Gráfico 6.24 Refinanciamiento deuda Banco A

DEUDA BANCO B: 382,097 Nuevos Soles
 PLAZO 5 meses
 TASA INTERES 2.20% mensual

Mes	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
Jun'2000	382,097		8,406	8,406
Jul'2000	305,678	76,419	6,725	83,144
Ago'2000	229,258	76,419	5,044	81,463
Sep'2000	152,839	76,419	3,362	79,782
Oct'2000	76,419	76,419	1,681	78,101
Nov'2000	0	76,419	0	76,419
TOTALES		382,097	25,218	407,316

Gráfico 6.25 Refinanciamiento deuda Banco B

DEUDA BANCO C: 601,065 Nuevos Soles
 PLAZO 12 meses
 TASA INTERES 1.50% mensual

Mes	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
Jun'2000	601,065		9,016	9,016
Jul'2000	550,976	50,089	8,265	58,353
Ago'2000	500,887	50,089	7,513	57,602
Sep'2000	450,798	50,089	6,762	56,851
Oct'2000	400,710	50,089	6,011	56,099
Nov'2000	350,621	50,089	5,259	55,348
Dic'2000	300,532	50,089	4,508	54,597
Ene'2001	250,444	50,089	3,757	53,845
Feb'2001	200,355	50,089	3,005	53,094
Mar'2001	150,266	50,089	2,254	52,343
Abr'2001	100,177	50,089	1,503	51,591
May'2001	50,089	50,089	751	50,840
Jun'2001	0	50,089	0	50,089
TOTALES		601,065	58,604	659,668

Gráfico 6.26 Refinanciamiento deuda Banco C

DEUDA BANCO D: 592,599 Nuevos Soles
 PLAZO 12 meses
 TASA INTERES 1.50% mensual

Mes	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
Jun'2000	592,599		8,889	8,889
Jul'2000	543,216	49,383	8,148	57,531
Ago'2000	493,832	49,383	7,407	56,791
Sep'2000	444,449	49,383	6,667	56,050
Oct'2000	395,066	49,383	5,926	55,309
Nov'2000	345,683	49,383	5,185	54,568
Dic'2000	296,299	49,383	4,444	53,828
Ene'2001	246,916	49,383	3,704	53,087
Feb'2001	197,533	49,383	2,963	52,346
Mar'2001	148,150	49,383	2,222	51,605
Abr'2001	98,766	49,383	1,481	50,865
May'2001	49,383	49,383	741	50,124
Jun'2001	0	49,383	0	49,383
TOTALES		592,599	57,778	650,377

Gráfico 6.27 Refinanciamiento deuda Banco D

LEASING POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000

(SALDOS EN DOLARES)

	RODILLO C	2 CAMIONETAS	3 CAMIONES	EXCAV. HIDRAUL.	CARG. FRONTAL	1 TRACTOR	4 CAMIONETAS	TOTAL	PAGOS
SALDOS MES	5,124.00	9,170.40	93,558.66	39,259.32	19,748.04	164,052.00	85,037.68	415,950.10	
Abr'2000	1,281.00	1,528.40	15,593.11	4,634.54		5,859.00	3,037.06	31,933.11	
May'2000	1,281.00	1,528.40	15,593.11	4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	33,309.97	
Jun'2000	1,281.00	1,528.40	15,593.11	4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	33,309.97	65,243.08
Jul'2000	1,281.00	1,528.40	15,593.11	4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	33,309.97	33,309.97
Ago'2000		1,528.40	15,593.11	4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	32,028.97	33,309.97
Sep'2000		1,528.40	15,593.11	4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	32,028.97	32,028.97
Oct'2000				4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	14,907.46	32,028.97
Nov'2000				4,634.54	1,376.86	5,859.00	3,037.06	14,907.46	29,814.92
Dic'2000				2,183.00	1,376.86	5,859.00	3,037.06	12,455.92	12,455.92
Ene'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
Feb'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
Mar'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
Abr'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
May'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
Jun'2001					1,376.86	5,859.00	3,037.06	10,272.92	10,272.92
Jul'2001					472.00	5,859.00	3,037.06	9,368.06	9,368.06
Ago'2001						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Sep'2001						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Oct'2001						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Nov'2001						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Dic'2001						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Ene'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Feb'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Mar'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Abr'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
May'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Jun'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
Jul'2002						5,859.00	3,037.06	8,896.06	8,896.06
TOTALES	5,124.00	9,170.40	93,558.66	39,259.32	19,748.04	164,052.00	85,037.68	415,950.10	415,950.10

Gráfico 6.28 Cronograma de Pagos de las Cuotas Leasing

LETRAS POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000

(EN NUEVOS SOLES)

OBRA / OFICINA	SALDO LETRAS	AMORTIZACION E INTERESES											
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	Ene'2001	Feb'2001	Mar'2001	Abr'2001	
Obra L	1,375,263	68,763	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	137,526	68,763
Obra J	1,037,000	51,850	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	103,700	51,850
Obra N	730,205	36,510	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	73,021	36,510
Obra K	374,665	18,733	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	37,467	18,733
Obra M	140,004	7,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	7,000
Obra I	50,398	2,520	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	2,520
Obra en Liquidación	92,418	4,621	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	9,242	4,621
Taller	50,726	2,536	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	5,073	2,536
Oficina Central	302,827	15,141	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	30,283	15,141
Intereses 3% mensual		142,030	127,079	112,129	97,178	82,228	67,277	52,327	37,376	22,426	7,475		
TOTAL	4,153,506	349,705	542,430	527,480	512,529	497,579	482,628	467,678	452,727	437,777	422,826	207,675	

Gráfico 6.29 Cronograma de Pagos Letras x Pagar

FACTURAS POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000

(EN NUEVOS SOLES)

OBRA / OFICINA	SALDO FACTURAS	AMORTIZACION E INTERESES											
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	Ene'2001	Feb'2001	Mar'2001	Abr'2001	
Obra L	79,381	3,969	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	7,938	3,969
Obra J	23,324	1,166	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	1,166
Obra N	12,070	604	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	604
Obra K	8,374	419	837	837	837	837	837	837	837	837	837	837	419
Obra en Liquidación	3,126	156	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	156
Taller	22,536	1,127	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	1,127
Oficina Central	179,452	8,973	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	17,945	8,973
Intereses 1.5 % mensual		4,678	4,185	3,693	3,201	2,708	2,216	1,723	1,231	739	246		
TOTAL	328,263	21,091	37,011	36,519	36,027	35,534	35,042	34,549	34,057	33,565	33,072	16,413	

Gráfico 6.30 Cronograma de Pagos Facturas x Pagar

ORDENES DE COMPRA POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000
(EN NUEVOS SOLES)

OBRA / OFICINA	SALDO O/COMPRA	AMORTIZACION											
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	Ene'2001	Feb'2001	Mar'2001	Abr'2001	
Obra L	23,561	1,178	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	2,356	1,178
Obra J	15,426	771	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	1,543	771
Obra N	8,456	423	846	846	846	846	846	846	846	846	846	846	423
Obra K	5,374	269	537	537	537	537	537	537	537	537	537	537	269
Obra en Liquidación	14,780	739	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	739
Oficina Central	12,536	627	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	627
TOTAL	80,133	4,007	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	4,007

Gráfico 6.31 Cronograma de Pagos Ordenes de Compra x Pagar

GASTOS DE LA OFICINA CENTRAL PROYECTADOS - MAYO-DICIEMBRE DE 2000

(En Nuevos Soles)

RUBRO	Ene'2000	Feb'2000	Mar'2000	Abr'2000	May'2000	Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Set'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	TOTAL
Sueldos Empleados	37,843	97,712	101,253	79,526	65,450	76,357	152,714	76,357	76,357	66,357	66,357	132,714	1,028,997
Honorarios Profesionales		17,433	35,775	5,589	570	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	73,367
CTS						15,263	3,000	3,000	3,000	3,000	34,526	3,000	64,789
Seguros		11,526	12,530	24,662	4,752	10,694	10,694	10,694	10,694	10,694	10,694	10,694	128,328
Gastos Legales	4,721	5,509	6,859	2,705	2,203	4,399	4,399	4,399	3,399	3,399	3,399	3,399	48,790
Manten. Instal. y Equip	4,526	4,955	5,901	5,513	5,970	5,373	5,373	5,373	4,373	4,373	4,373	4,373	60,476
Tributos Munic. y Licencias		13,922		9,620		4,708		4,708		4,708		4,708	42,374
Agua,Luz,Telefono	6,960	7,122	6,425	6,740	5,967	6,985	6,643	5,643	5,643	5,643	5,643	5,643	75,057
Útiles de Oficina	1,835	2,856	1,978	1,815	2,410	3,152	1,979	1,979	1,979	1,979	1,979	2,179	26,120
Caja Chica	2,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,400	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	23,400
Gastos de Representación		3,156	7,859	2,568	1,587	3,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	30,408
Otros gastos de Persona	3,256	3,265	3,126	3,681	3,010	3,268	3,268	2,268	2,268	2,268	2,268	2,268	33,214
Otros Egresos	4,856	5,842	5,970	4,365	5,842	4,375	4,375	4,375	4,375	4,375	4,375	4,375	57,500
TOTAL	65,997	175,798	190,176	149,284	100,261	142,008	196,979	124,330	117,622	112,330	139,148	178,887	1,692,820

Gráfico 6.32 Gastos Proyectados de Oficina

SUELDOS, GRATIFICACIONES Y LIQUIDACIONES POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000 - OFICINA

(EN NUEVOS SOLES)

OFICINA	SALDO	AMORTIZACIONES											
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	Ene'2001	Feb'2001	Mar'2001	Abr'2001	
SUELDOS	76,552	3,828	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	7,655	3,828
GRATIFICACIONES	111,516	5,576	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	11,152	5,576
CTS	139,532	6,977	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	13,953	6,977
LIQUIDACIONES	31,238	1,562	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	1,562
TOTAL	358,838	17,942	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	35,884	17,942

Gráfico 6.33 Cronograma de Pagos Empleados - Oficina

SUELDOS, GRATIFICACIONES Y LIQUIDACIONES POR PAGAR AL 31 DE MAYO DEL 2000 - TALLER
(EN NUEVOS SOLES)

TALLER	SALDO	AMORTIZACIONES											
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	Ene'2001	Feb'2001	Mar'2001	Abr'2001	
SUELDOS	46,610	2,331	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	4,661	2,331
GRATIFICACIONES	21,061	1,053	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	2,106	1,053
CTS	62,628	3,131	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	6,263	3,131
LIQUIDACIONES	48,656	2,433	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	4,866	2,433
TOTAL	178,955	8,948	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	17,896	8,948

Gráfico 6.34 Cronograma de Pagos - Taller

DEUDA IMPUESTOS - APORTACIONES
(EN NUEVOS SOLES)

RUBRO	SALDO	AMORTIZACIONES						
		Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000
FRACC. N 1	180,017	6,710	6,710	6,710	6,710	6,710	6,710	6,710
FRACC. N 2	1,023,142		48,631	35,093	34,778	34,462	34,146	33,831
FRACC. - SEG	59,160	3,944	3,944	3,944	3,944	3,944	3,944	3,944
OTROS	80,985	4,049	8,099	8,099	8,099	8,099	8,099	8,099
TOTAL	1,343,304	14,703	67,384	53,846	53,531	53,215	52,899	52,584

Gráfico 6.35 Cronograma de Pagos - Impuestos

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1998

EN NUEVOS SOLES

	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	TOTAL	%
SALDO INICIAL	1,882,464	464,839	261,348	1,129,940	451,689	651,273	480,570	1,228,881	959,206	1,998,478	1,350,094	2,083,534		
INGRESOS DE OPERACION														
Obra Norte	1,828,845	1,515,587	1,035,364	1,336,811	1,073,788	1,575,000	1,084,669	365,471	0	0	1,315,653	0	11,131,188	13.95
Obra A	557,068	298,325	1,650,782	0	881,429	750,872	868,724	812,541	1,739,380	1,379,698	1,478,541	1,402,776	11,820,136	14.82
Obra Sur	85,153	0	219,297	175,949	125,112	208,030	62,142	323,819	309,675	266,432	223,179	343,884	2,342,672	2.94
Obra C	0	0	0	0	0	922,193	0	970,144	625,749	0	0	316,189	2,834,275	3.55
Obra D	0	175,485	0	206,147	100,773	0	4,651	716,404	727,895	0	0	1,580,727	3,512,082	4.40
Obra E	0	0	0	0	0	0	88,715	385,280	475,973	673,909	0	450,942	2,074,819	2.60
Obra F	0	0	0	0	0	515,943	215,249	0	42,448	12,923	1,178	19,877	807,618	1.01
Obra G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	525,851	185,040	710,891	0.89
Obra en Liquidación	47,342	70,529	104,118	38,960	0	0	1,600	20,516	194,751	21,207	21,276	0	520,299	0.65
Venta de Departamentos	0	0	0	92,449	72,069	0	0	71,280	0	1,550	986	0	238,334	0.30
Alquiler de Maquinaria	525,109	859,771	1,159,804	1,074,795	1,208,995	1,216,256	1,265,490	1,826,459	1,314,211	1,564,853	498,572	1,391,845	13,906,160	17.43
Ingreso Consorcio S-R-r	0	47,483	11,581	3,648	10,000	1,876	0	20,415	0	312,665	0	314,000	721,668	0.90
TOTAL INGRESOS OPERACION	3,043,517	2,967,180	4,180,946	2,928,759	3,472,166	5,190,170	3,591,240	5,512,329	5,430,082	4,233,237	4,065,236	6,005,280	50,620,142	63.45
POR FINANCIAMIENTO														
Avances en Cuenta Corriente	0	1,500,000	1,600,000	3,075,600	2,650,000	1,800,000	1,950,000	1,700,000	1,900,000	1,850,000	2,118,000	2,935,000	23,078,600	28.93
Préstamos Bancarios	0	1,019,000	564,000	566,000	100,000	352,800	590,000	275,000	360,000	500,000	700,000	0	5,026,800	6.30
Ingresos Financieros	541	7,351	4,089	102	70	179	433	13	18	12	46	0	12,854	0.02
TOTAL INGR. POR FINANCIAMIENTO	541	2,526,351	2,168,089	3,641,702	2,750,070	2,152,979	2,540,433	1,975,013	2,260,018	2,350,012	2,818,046	2,935,000	28,118,254	35.24
POR RECUP. DE INVERSIONES														
Recup. de Encajes	0	0	138,607	0	90,560	0	0	0	0	0	0	0	229,167	0.29
Venta de terreno Cuzco-Otro:	0	0	0	0	279,906	0	0	36,900	0	0	0	0	316,806	0.40
Banco Cta. Especial	500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500,000	0.63
TOTAL RECUP. D/INVERSIONES	500,000	0	138,607	0	370,466	0	0	36,900	0	0	0	0	1,045,973	1.31
TOTAL INGRESOS	3,544,058	5,493,531	6,487,642	6,570,461	6,592,702	7,343,149	6,131,673	7,524,242	7,690,100	6,583,249	6,883,282	8,940,280	79,784,369	100.00

EGRESOS	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	TOTAL	%
DE OPERACION														
Obra Norte	2,018,269	1,428,184	871,022	986,337	458,536	372,734	173,053	100,706	128,106	69,506	22,834	46,702	6,675,989	8.37
Obra Y	15,483	9,368	11,237	6,160	10,607	5,039	12,998	22,781	12,631	12,479	5,239	5,615	129,637	0.16
Obra A	912,482	731,865	778,706	885,984	729,751	1,079,322	1,133,616	1,225,179	1,268,845	1,172,075	765,175	800,210	11,483,210	14.39
Obra Sur	118,073	111,989	83,149	96,970	50,041	166,839	87,333	114,666	106,900	156,996	116,122	159,948	1,369,026	1.72
Obra C	0	0	500	250	64,082	151,757	246,945	395,278	376,019	423,873	190,154	115,154	1,964,012	2.46
Obra D	241,842	183,839	112,454	243,965	138,823	189,968	158,693	256,376	466,873	443,265	407,318	528,497	3,371,913	4.23
Obra Centro	0	0	12,538	56,124	175,641	99,300	182,994	398,148	383,809	313,566	200,747	99,883	1,922,750	2.41
Obra F	0	0	0	0	1,657	106,465	202,210	103,823	159,052	168,925	163,667	148,406	1,054,205	1.32
Obra G	0	0	0	0	0	0	0	375,311	8,283	174,499	101,888	235,392	895,373	1.12
Obra J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76,689	76,689	0.10
Obra L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,476	19,476	0.02
Obra en Liquidación	67,298	37,177	127,206	51,664	45,874	47,579	50,135	82,181	53,908	67,997	28,226	5,625	664,870	0.83
Activo Fijo	30,273	22,182	26,283	28,980	21,707	16,148	0	18,627	6,409	4,125	4,212	0	178,946	0.22
Oficina Principal	189,640	222,923	230,322	302,812	256,499	226,559	297,133	258,731	214,114	163,620	133,864	281,138	2,777,355	3.48
Taller	74,636	56,946	55,518	82,291	62,909	70,665	113,462	85,432	74,012	95,340	54,499	101,288	926,998	1.16
Impuestos	435,682	124,836	365,213	263,459	134,788	371,808	192,899	539,932	90,212	230,064	124,795	128,200	3,001,888	3.76
Gastos de Licitaciones	52,490	47,028	62,906	56,205	38,007	35,424	32,038	36,095	43,290	46,779	41,055	46,726	538,043	0.67
Arrendamiento Financiero	157,289	156,894	173,054	176,280	172,600	156,224	162,231	158,451	156,569	157,945	156,672	167,692	1,951,901	2.45
Egreso Consorcio S-R-R	525,109	859,771	959,804	1,074,795	908,995	1,216,256	1,265,490	1,126,459	1,114,211	964,853	498,572	1,396,845	11,911,160	14.93
TOTAL EGRESOS OPERAC	4,838,566	3,993,002	3,869,912	4,312,276	3,270,517	4,312,087	4,311,230	5,298,176	4,663,243	4,665,907	3,015,039	4,363,486	50,913,441	63.81
POR FINANCIAMIENTO														
Bancos-devoluc. de préstamo	108,431	80,983	37,739	721,850	266,431	746,805	476,408	436,702	86,162	83,453	157,858	194,721	3,397,543	4.26
Avances en cta cte-devolució	0	700,000	800,000	2,000,000	2,625,600	2,400,000	500,000	1,350,000	1,800,000	2,400,000	2,860,000	3,300,000	20,735,600	25.99
Gastos Financieros	14,686	40,827	44,041	70,875	74,421	54,607	70,180	56,871	79,310	74,109	98,867	100,645	779,439	0.98
OTAL EGRES. POR FINAN	123,117	821,810	881,780	2,792,725	2,966,452	3,201,412	1,046,588	1,843,573	1,965,472	2,557,562	3,116,725	3,595,366	24,912,582	31.22
POR INVERSIONES														
Préstamos a Terceros	0	882,210	867,358	53,061	156,149	353	25,544	652,168	22,113	8,164	18,078	7,522	2,692,720	3.37
Banco - Inversiones	0	0	0	90,650	0	0	0	0	0	0	0	0	90,650	0.11
TOTAL INVERSIONES	0	882,210	867,358	143,711	156,149	353	25,544	652,168	22,113	8,164	18,078	7,522	2,783,370	3.49
TOTAL EGRESOS	4,961,683	5,697,022	5,619,050	7,248,712	6,393,118	7,513,852	5,383,362	7,793,917	6,650,828	7,231,633	6,149,842	7,966,374	78,609,393	98.53
SALDO FINAL	464,839	261,348	1,129,940	451,689	651,273	480,570	1,228,881	959,206	1,998,478	1,350,094	2,083,534	3,057,440		1.47

Gráfico 6.36 Flujo de Efectivo Contable 1998

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1999

EN NUEVOS SOLES

	Ene-99	Feb-99	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99	Nov-99	Dic-99	TOTAL	%
SALDO INICIAL	3,057,440	2,664,668	1,765,485	1,779,445	91,898	529,162	115,312	-304,713	-792,740	-1,317,311	#####	-178,905		
INGRESOS DE OPERACION														
Obra A	668,051	0	602,839	160,434	97,228	0	0	0	0	0	0	0	1,528,552	1.70
Obra B	441,557	311,780	51,463	0	67,000	0	33,500	0	0	0	0	0	905,300	1.00
Obra Centro	420,384	0	340,059	0	296,309	547,353	951,206	591,947	0	239,520	0	0	3,386,778	3.76
Obra F	52,605	0	0	0	0	0	0	0	146,179	0	0	0	198,784	0.22
Obra G	1,275,364	1,463,414	1,778,486	1,762,384	1,623,906	1,451,981	1,428,520	1,611,020	1,673,475	1,251,636	0	0	15,320,186	17.00
Obra H	0	94,776	0	0	46,579	15,390	0	0	1,313,440	455	614,173	64,384	2,149,197	2.38
Obra J	313,483	356,229	1,780,947	2,012,550	1,280,663	974,590	1,064,857	1,841,302	494,295	830,844	1,817,070	731,916	13,498,746	14.98
Obra K	0	0	0	0	1,591,548	0	0	1,888,224	756,687	204,147	336,068	2,458,961	7,235,635	8.03
Obra L	0	0	0	0	0	0	961,850	0	171,167	514,816	863,766	34,781	2,546,380	2.83
Obra M	0	0	0	0	0	0	759,797	0	0	1,155,778	319,559	1,564,536	3,799,670	4.22
Obra N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	544,258	960,648	609,503	2,114,409	2.35
Obra O	0	0	0	0	0	0	0	83,603	0	0	0	0	83,603	0.09
Obra en Liquidación	0	396,987	0	0	333,997	307,777	210,529	508,510	122,291	130,939	0	0	2,011,030	2.23
Venta de Departamentos	3,182	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,182	0.00
Alquiler de Maquinaria	912,526	1,236,450	1,182,451	1,215,306	1,648,387	1,765,300	1,610,108	1,526,341	508,963	512,520	526,389	0	12,644,741	14.03
Consortio P-Q-S	525,451	0	0	0	0	0	0	22,000	0	57,202	79,005	0	683,658	0.76
TOTAL INGRESOS OPERAC	4,612,603	3,859,636	5,736,245	5,150,674	6,985,617	5,062,391	7,020,367	8,072,947	5,186,497	5,442,115	5,516,678	5,464,081	68,109,851	75.57
POR FINANCIAMIENTO														
Avances en Cuenta Corriente	2,090,000	2,453,300	761,205	1,635,000	980,000	350,000	500,000	500,000	500,000	0	0	200,000	9,969,505	11.06
Préstamos Bancarios	0	1,690,000	3,978,050	940,000	0	500,000	500,000	0	400,000	750,000	594,000	464,813	9,816,863	10.89
Ingresos Financieros	163	26	32	3,409	1,512	1,045	835	27,077	1,596	13,205	0	0	48,900	0.05
TOTAL INGR. POR FINANCI	2,090,163	4,143,326	4,739,287	2,578,409	981,512	851,045	1,000,835	527,077	901,596	763,205	594,000	664,813	19,835,268	22.01
POR RECUP.DE INVERSIONES														
Recup. de Encajes - Ctas. a p.	0	0	0	1,186,500	0	0	0	1,002,000	0	0	0	0	2,188,500	2.43
TOTAL RECUP. D/INVERS	0	0	0	1,186,500	0	0	0	1,002,000	0	0	0	0	2,188,500	2.43
TOTAL INGRESOS	6,702,766	8,002,962	10,475,532	8,915,583	7,967,129	5,913,436	8,021,202	9,602,024	6,088,093	6,205,320	6,110,678	6,128,894	90,133,619	100.00

EGRESOS	Ene-99	Feb-99	Mar-99	Abr-99	May-99	Jun-99	Jul-99	Ago-99	Sep-99	Oct-99	Nov-99	Dic-99	TOTAL	%
DE OPERACION														
Obra H	11,792	12,536	14,510	7,009	18,275	12,135	14,533	5,698	1,400	53,150	8,050	1,213	160,301	0.18
Obra Norte	24,815	17,113	28,526	3,727	8,172	0	0	1,000	3,120	0	0	1,000	87,473	0.10
Obra Y	8,833	5,584	16,830	25,569	10,971	8,133	12,557	4,049	0	3,478	460	7,021	103,485	0.11
Obra Local	0	0	12,158	1,125	0	0	0	0	0	0	3,347	0	16,630	0.02
Obra A	774,897	647,869	682,050	180,523	112,958	53,995	23,321	60,026	9,963	9,703	0	6,124	2,561,429	2.84
Obra Sur	122,697	139,331	120,655	48,509	85,419	17,357	26,856	34,004	23,115	50,116	2,501	2,814	673,374	0.75
Obra Centro	93,642	223,888	702,916	667,293	570,070	664,825	731,601	969,638	249,748	76,421	18,947	19,428	4,988,417	5.53
Obra F	20,094	45,034	12,556	526	2,060	0	18,920	1,050	0	0	0	0	100,240	0.11
Obra G	1,572,646	1,562,278	1,831,340	1,766,181	1,760,653	1,540,754	1,661,261	1,695,157	1,651,553	1,341,215	101,082	70,255	16,554,375	18.37
Obra J	127,893	872,233	729,802	2,283,881	1,066,888	1,605,398	1,524,270	3,390,193	1,456,241	1,858,868	1,489,293	1,431,799	17,836,759	19.79
Obra L	3,209	0	15,334	16,087	0	9,132	677,112	846,402	539,679	868,291	794,657	954,214	4,724,117	5.24
Obra K	0	0	0	17,306	508,536	291,345	451,238	1,060,408	575,204	486,273	528,304	539,032	4,457,646	4.95
Obra N	0	0	0	0	0	0	0	0	5,700	67,951	497,807	690,564	1,262,022	1.40
Obra M	0	0	0	0	0	0	759,797	0	0	0	319,559	716,496	1,795,852	1.99
Obra en Liquidación	469,939	489,639	559,858	259,131	280,959	210,379	248,293	239,207	74,346	73,190	5,085	33,344	2,943,370	3.27
Activo Fijo	0	0	2,326	0	4,144	7,660	2,640	719	0	0	0	0	17,489	0.02
Oficina Principal	159,356	187,524	236,303	209,534	243,386	197,088	252,702	174,660	130,072	173,466	81,430	169,135	2,214,656	2.46
Taller	76,985	54,073	57,752	74,203	89,896	75,178	102,084	70,560	39,822	43,593	23,391	56,490	764,027	0.85
Impuestos	259,873	489,071	420,601	257,097	988,534	89,399	243,540	349,567	179,521	175,692	140,441	173,080	3,766,416	4.18
Gastos de Licitaciones	23,973	25,996	36,587	34,805	28,182	24,596	38,115	36,783	28,248	26,731	25,331	38,570	367,917	0.41
Arrendamiento Financiero	144,045	156,782	161,542	61,573	610,676	159,937	309,586	341,034	161,522	61,893	117,517	510,835	2,796,942	3.10
Consortio P-Q -S	525,451	636,450	382,451	215,306	148,387	65,300	204,197	40,149	21,012	798	140,887	5,045	2,385,433	2.65
TOTAL EGRESOS OPERAC	4,420,140	5,565,401	6,024,097	6,129,385	6,538,166	5,032,611	7,302,623	9,320,304	5,150,266	5,370,829	4,298,089	5,426,459	70,578,370	78.30
POR FINANCIAMIENTO														
Bancos-devoluc. de préstamo	414,538	1,412,306	2,287,709	596,900	90,371	137,400	429,349	82,467	729,584	445,897	577,432	753,000	7,956,953	8.83
Avances en cta cte-devolució	2,095,000	1,768,000	800,000	2,294,000	780,000	1,010,000	500,000	560,319	500,000	0	0	0	10,307,319	11.44
Gastos Financieros	109,725	102,123	108,947	109,629	95,684	110,895	107,689	104,675	100,335	109,211	109,119	106,989	1,275,021	1.41
OTAL EGRES. POR FINAN	2,619,263	3,282,429	3,196,656	3,000,529	966,055	1,258,295	1,037,038	747,461	1,329,919	555,108	686,551	859,989	19,539,293	21.68
POR INVERSIONES														
Préstamos a Terceros	56,135	54,315	54,319	471,216	25,644	36,380	101,566	22,286	132,479	51,700	14,127	64,895	1,085,062	1.20
Cuenta a Plazos	0	0	1,186,500	1,002,000	0	0	0	0	0	159,188	42,000	73,079	2,462,767	2.73
TOTAL INVERSIONES	56,135	54,315	1,240,819	1,473,216	25,644	36,380	101,566	22,286	132,479	210,888	56,127	137,974	3,547,829	3.94
TOTAL EGRESOS	7,095,538	8,902,145	10,461,572	10,603,130	7,529,865	6,327,286	8,441,227	10,090,051	6,612,664	6,136,825	5,040,767	6,424,422	93,665,492	103.92
SALDO FINAL	2,664,668	1,765,485	1,779,445	91,898	529,162	115,312	-304,713	-792,740	-1,317,311	-1,248,816	-178,905	-474,433	-474,433	-3.92

Gráfico 6.37 Flujo de Efectivo Contable 1999

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2000

EN NUEVOS SOLES

	Ene'2000	Feb'2000	Mar'2000	Abr'2000	May'2000	Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	TOTAL	%
SALDO INICIAL	-474,433	-252,240	896,533	-137,375	109,905	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301		
INGRESOS														
DE OPERACION														
Obra Sur II	0	0	421,357	0	0								421,357	1.84
Obra I	0	0	0	0	0								0	0.00
Obra J	280,359	1,523,577	716,557	339,398	71,763								2,931,654	12.79
Obra K	0	371,258	695,027	681,586	574,376								2,322,247	10.13
Obra L	0	1,237,000	1,654,538	704,497	2,017,905								5,613,940	24.50
Obra M	0	635,463	0	0	422,649								1,058,112	4.62
Obra N	931,818	936,653	794,322	280,937	38,736								2,982,466	13.01
Obra Rc	83,205	0	0	0	0								83,205	0.36
Venta de Activo Fijo	0	39,674	7,275	0	0								46,949	0.20
Alquiler de Maquinaria	0	424,107	0	1,664	0								425,771	1.86
Consortio P-Q	0	0	0	0	0								0	0.00
TOTAL INGRESOS OPERAC	1,295,382	5,167,732	4,289,076	2,008,082	3,125,429	0	0	0	0	0	0	0	15,885,701	69.32
POR FINANCIAMIENTO														
Avances en Cuenta Corriente	0	200,000	0	0	0								200,000	0.87
Préstamos Bancarios	910,000	0	1,523,000	194,184	118,000								2,745,184	11.98
Préstamo de Accionista	953,661	1,044,000	704,700	145,320	542,940								3,390,621	14.80
Ingresos Financieros	468	0	0	1,368	750								2,586	0.01
TOTAL INGR. POR FINANC	1,864,129	1,244,000	2,227,700	340,872	661,690	0	0	0	0	0	0	0	6,338,391	27.659
POR RECUP.DE INVERSIONES														
Recup. de Encajes - Ctas. a p.	518,013	106,500	0	67,902									692,415	3.02
TOTAL RECUP. D/INVERS	518,013	106,500	0	67,902	0	0	0	0	0	0	0	0	692,415	3.0215
TOTAL INGRESOS	3,677,524	6,518,232	6,516,776	2,416,856	3,787,119	0	0	0	0	0	0	0	22,916,507	100.00

EGRESOS	Ene'2000	Feb'2000	Mar'2000	Abr'2000	May'2000	Jun'2000	Jul'2000	Ago'2000	Sep'2000	Oct'2000	Nov'2000	Dic'2000	TOTAL	%
DE OPERACION														
Obra Norte	575	5,940	1,893	1,255	5,762								15,425	0.07
Obra Y	0	900	1,000	0	0								1,900	0.01
Obra A	2,785	3,541	229	0	0								6,555	0.03
Obra B	3,538	73	1,114	0	0								4,725	0.02
Obra Sur II	2,887	9,693	17,103	835	46,172								76,690	0.33
Obra G	14,410	12,956	5,929	4,030	19,720								57,045	0.25
Obra I	1,190	0	12,263	0	3,348								16,801	0.07
Obra J	983,748	1,037,562	1,070,326	323,037	312,489								3,727,162	16.26
Obra L	724,982	570,297	2,386,738	736,439	2,382,299								6,800,755	29.68
Obra K	406,255	307,464	207,441	147,679	175,631								1,244,470	5.43
Obra N	566,818	1,121,487	844,317	319,906	138,511								2,991,039	13.05
Obra Ri	0	0	0	0	4,006								4,006	0.02
Obra M	0	635,463	0	0	422,649								1,058,112	4.62
Activo Fijo	11,783	49,712	36,962	7,124	0								105,581	0.46
Oficina Principal	65,997	175,798	190,176	149,284	100,261								681,516	2.97
Taller	19,613	67,898	14,730	1,238	15,629								119,108	0.52
Impuestos	180,059	144,053	345,532	167,695	72,758								910,097	3.97
Gastos de Licitaciones	18,381	24,749	14,463	21,172	16,825								95,590	0.42
Arrendamiento Financiero	103,185	296,008	698,609	41,979	64,978								1,204,759	5.26
Consortio P-Q	0	0	0	0	0								0	0.00
TOTAL EGRESOS OPERAC	3,106,206	4,463,594	5,848,825	1,921,673	3,781,038	0	0	0	0	0	0	0	19,121,336	83.44
POR FINANCIAMIENTO														
Bancos-devoluc. de préstamo	0	424,107	1,183,105	100,452	147,908								1,855,572	8.10
Avances en cta cte-devolució	0	200,000	200,000	0	0								400,000	1.75
Gastos Financieros	236,474	257,408	278,129	147,451	232,323								1,151,785	5.03
OTAL EGRES. POR FINAN	236,474	881,515	1,661,234	247,903	380,231	0	0	0	0	0	0	0	3,407,357	14.87
POR INVERSIONES														
Préstamos a Terceros	6,151	24,350	40,625	0	4,056								75,182	0.33
Cuenta a Plazos	106,500	0	0	0	0								106,500	0.46
TOTAL INVERSIONES	112,651	24,350	40,625	0	4,056	0	0	0	0	0	0	0	181,682	0.79
TOTAL EGRESOS	3,455,331	5,369,459	7,550,684	2,169,576	4,165,325	0	0	0	0	0	0	0	22,710,375	99.10
SALDO FINAL	-252,240	896,533	-137,375	109,905	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	-268,301	206,132	0.90

Gráfico 6.38 Flujo de Efectivo Contable 2000

	Ene'2000	Feb'2000	Mar'2000	Abr'2000	May'2000	Jun'2000*	Jul'2000*	Ago'2000*	Sep'2000*	Oct'2000*	Nov'2000*	Dic'2000*	Ene'2001*
Saldo Inicial	-474,433	0	896,533	0	109,905	0	3,952,987	2,609,638	1,473,003	1,135,336	816,617	683,987	569,345
INGRESOS													
Obra I						320,536	20,563		50,236		120,236		952,634
Obra J	280,359	1,523,577	716,557	339,398	71,763	241,362	194,123	85,362	381,526	100,963	322,563	339,526	
Obra K	0	371,258	695,027	681,586	574,376	563,294	459,636	224,354	652,312	610,596	589,635	272,789	
Obra L	0	1,237,000	1,654,538	704,497	2,017,905	1,969,326	1,989,632	956,321	756,392	1,156,978	485,361	632,695	
Obra M	0	635,463	0	0	422,649			569,326	401,256		489,632		
Obra N	931,818	936,653	794,322	280,937	38,736	72,693	52,630	81,256	122,364	81,253	95,632	56,328	
Obra en Liquidación	83,205	0	421,357	0	0	442,631		215,262		423,694			
Venta de Activo Fijo	0	39,674	7,275	0	0		38,842	38,881	38,920	38,958	38,997	39,036	
Alquiler de Maquinaria	0	424,107	0	1,664	0	52,634	23,654	62,534	62,365	62,365		78,963	59,333
Consorcio P-Q-S						25,693							
Otros Ingresos													168,666
Total Ingresos	1,295,382	5,167,732	4,289,076	2,008,082	3,125,429	3,688,169	2,779,080	2,233,296	2,465,371	2,474,807	2,142,056	1,419,337	1,180,633
EGRESOS													
Obra I	1,190	0	12,263	0	3,348		7,896		4,563		8,595		820,245
Obra J	983,748	1,037,562	1,070,326	323,037	312,489	552,639	523,695	388,963	219,630	77,412	85,632	63,592	
Obra K	406,255	307,464	207,441	147,679	175,631	350,236	256,344	241,635	296,335	295,673	289,263	195,826	
Obra L	724,982	570,297	2,386,738	736,439	2,382,299	1,852,463	1,765,733	856,923	586,932	899,845	252,032	63,254	
Obra M	0	635,463	0	0	422,649			352,634	153,623		192,369		
Obra N	566,818	1,121,487	844,317	319,906	138,511	98,643		56,392					
Obra en Liquidación	24,195	33,103	27,268	6,120	75,660	10,205	20,410	20,410	20,410	20,410	20,410	20,410	20,410
Venta de Activo Fijo	11,783	49,712	36,962	7,124	0	5,263	5,632	5,523	5,264	5,100	5,100	5,100	
Consorcio P-Q-S	0	0	0	0	0	23,564							
Oficina Central	65,997	175,798	190,176	149,284	100,261	159,950	232,863	160,214	153,506	148,214	175,032	214,771	111,409
Taller	19,613	67,898	14,730	1,238	15,629	23,510	26,422	29,159	26,432	40,132	36,396	36,396	28,396
Impuestos y Aportac.	180,059	144,053	345,532	167,695	72,758	129,967	189,016	183,478	284,093	282,850	263,592	143,216	153,903
Let/Fact/OC. x Pagar						374,803	587,454	572,012	556,569	541,126	525,683	510,240	494,797
Gastos x Licitaciones	18,381	24,749	14,463	21,172	16,825	13,000	13,000	13,000	15,000	15,000	15,000	15,000	8,736
Arrendamiento	103,185	296,008	698,609	41,979	64,978	230,148	117,620	117,738	113,323	113,436	105,701	44,203	36,493
Comisión de CF						32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	2,690
Otros Egresos							5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,760
Total Egresos	3,106,206	4,463,594	5,848,825	1,921,673	3,781,038	4,382,732	3,783,084	3,035,080	2,472,679	2,476,197	2,011,804	1,349,007	1,682,838
Saldo Operativo	-2,285,257	704,138	-663,216	86,409	-545,704	-694,563	2,948,983	1,807,854	1,465,694	1,133,946	946,870	754,317	67,140
- Préstamo Banco	2,116,369	1,244,000	2,365,075	340,872	929,991	5,000,000							350,000
- Devol. Prést. Banco e Int.	236,474	1,133,755	1,661,234	385,278	380,231	359,700	339,345	334,851	330,358	317,329	262,883	184,972	322,369
Saldo Financiero	-405,362	814,383	40,625	42,003	4,056	3,945,737	2,609,638	1,473,003	1,135,336	816,617	683,987	569,345	94,771
- Inversión	112,651	24,350	40,625	0	4,056								
- Recup. Inversión e Interes	518,013	106,500	0	67,902		7,250							
Saldo Final	0	896,533	0	109,905	0	3,952,987	2,609,638	1,473,003	1,135,336	816,617	683,987	569,345	94,771
Tipo de Cambio Venta	3.49	3.50	3.50	3.50	3.51	3.53	3.53	3.53	3.54	3.54	3.55	3.55	3.55
(*) Proyectado													

Gráfico 6.39 Flujo de Caja Proyectado junio 2000 - diciembre 2003

FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO : Junio 2000 - Diciembre 2003

(En Nuevos Soles)

Feb'2001*	Mar'2001*	Abr'2001*	May'2001*	Jun'2001*	Jul'2001*	Ago'2001*	Sep'2001*	Oct'2001*	Nov'2001*	Dic'2001*	Ene'2002*	Feb'2002*	Mar'2002*	Abr'2002*	May'2002*	Jun'2002*	Jul'2002*	Ago'2002*
94,771	188,461	150,041	154,624	175,833	15,939	120,982	227,129	323,182	38,180	184,375	271,754	280,980	137,047	159,608	224,263	251,013	319,856	340,794
952,634	950,703	884,153	884,153	884,153	3,739,330	3,739,330	3,739,330	3,926,156	3,926,156	3,926,156	3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719
59,333	59,333	59,333	59,333	59,333	205,698	205,698	205,698	169,054	169,054	169,054	169,054	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375
168,666	168,666	168,666	168,666	168,666	178,000	178,000	178,000	178,000	178,000	178,000	297,500							
1,180,633	1,178,702	1,112,152	1,112,152	1,112,152	4,586,880	4,586,880	4,586,880	4,538,574	4,538,574	4,538,574	4,408,648	3,942,094	3,942,094	3,942,094	3,942,094	3,942,094	3,942,094	3,942,094
820,245	820,245	757,526	757,526	757,526	3,170,536	3,170,536	3,170,536	3,322,838	3,322,838	3,322,838	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643
20,410	20,410	10,205																
111,409	111,409	93,467	85,525	85,525	107,525	90,525	90,525	90,525	103,525	113,525	121,523	121,523	161,523	121,523	161,523	121,523	171,523	121,523
28,396	28,396	14,298	5,350	5,350	35,900	33,900	32,900	34,600	37,600	37,600	45,291	45,291	45,291	45,291	45,291	45,291	45,291	45,291
153,903	153,903	149,276	149,276	149,276	406,052	406,052	406,052	422,764	422,764	422,764	390,702	390,702	390,702	390,702	390,702	390,702	390,702	390,702
479,355	463,911	228,095																
8,736	8,736	6,736	6,736	6,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	8,736	12,077	12,077	12,077	12,077	12,077	12,077	12,077	12,077
36,529	36,566	36,602	36,639	36,675	33,478	31,824	31,855	31,887	31,919	31,951	31,983	32,015	32,047	32,079	32,111	32,143	32,175	
2,690	2,690	2,156	2,156	2,156	9,544	11,563	12,834	12,520	11,962	11,485	21,732	21,732	21,732	21,732	21,732	21,732	21,732	21,732
6,520	8,225	5,520	5,690	5,400	24,240	30,560	32,640	30,562	31,562	32,450	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850
1,668,193	1,654,490	1,303,881	1,048,898	1,048,644	3,796,011	3,783,696	3,786,078	3,954,432	3,970,906	3,981,349	3,693,801	3,693,833	3,733,865	3,693,897	3,733,929	3,693,961	3,743,993	3,661,818
-392,789	-287,327	-41,688	217,878	239,341	806,807	924,166	1,027,931	907,324	605,848	741,601	986,600	529,241	345,276	407,805	432,428	499,145	517,957	621,069
900,000	1,000,000	1,450,000	950,000	1,750,000	500,000	800,000	550,000	350,000	400,000	400,000								
318,750	562,632	1,253,688	992,045	1,973,402	1,185,825	1,497,037	1,254,749	1,219,144	821,473	869,847	705,620	392,194	185,668	183,542	181,415	179,289	177,163	175,036
188,461	150,041	154,624	175,833	15,939	120,982	227,129	323,182	38,180	184,375	271,754	280,980	137,047	159,608	224,263	251,013	319,856	340,794	446,033
188,461	150,041	154,624	175,833	15,939	120,982	227,129	323,182	38,180	184,375	271,754	280,980	137,047	159,608	224,263	251,013	319,856	340,794	446,033
3.56	3.56	3.56	3.57	3.57	3.57	3.58	3.58	3.58	3.59	3.59	3.60	3.60	3.60	3.61	3.61	3.61	3.62	3.62

Sep'2002*	Oct'2002*	Nov'2002*	Dic'2002*	Ene'2003*	Feb'2003*	Mar'2003*	Abr'2003*	May'2003*	Jun'2003*	Jul'2003*	Ago'2003*	Sep'2003*	Oct'2003*	Nov'2003*	Dic'2003*	TOTAL
446,033	553,399	662,891	774,510	838,254	1,156,370	1,476,613	1,798,981	2,083,476	2,360,098	2,688,845	2,949,719	3,282,719	3,617,846	3,955,099	4,244,477	
3,667,719	3,667,719	3,667,719	3,667,719	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	4,727,500	129,759,085
																4,597,079
																5,694,863
																13,560,645
																2,518,326
																3,544,622
																1,586,149
																1,573,894
274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	274,375	9,896,932
																25,693
																2,377,496
3,942,094	3,942,094	3,942,094	3,942,094	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	5,001,875	175,134,783
3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,052,643	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	3,868,544	107,305,538
																5,638,725
																3,169,782
																13,077,937
																2,283,079
																3,146,074
																370,446
																142,563
																23,564
121,523	121,523	121,523	171,523	133,318	133,318	133,318	173,318	183,318	133,318	203,318	133,318	133,318	133,318	183,318	203,318	6,639,051
45,291	45,291	45,291	45,291	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	57,206	1,890,200
390,702	390,702	390,702	390,702	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	395,991	15,222,607
																5,334,047
12,077	12,077	12,077	12,077	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	15,650	626,146
																2,683,900
21,732	21,732	21,732	21,732	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	30,745	938,170
17,850	17,850	17,850	17,850	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	17,900	678,129
3,661,818	3,661,818	3,661,818	3,711,818	4,519,354	4,519,354	4,519,354	4,589,354	4,569,354	4,519,354	4,589,354	4,519,354	4,519,354	4,519,354	4,569,354	4,589,354	169,169,958
726,309	833,675	943,167	1,004,785	1,320,775	1,638,891	1,959,133	2,241,502	2,515,997	2,842,618	3,101,366	3,432,239	3,765,240	4,100,367	4,387,619	4,656,998	5,964,825
																21,396,307
172,910	170,784	168,657	166,531	164,405	162,278	160,152	158,026	155,899	153,773	151,647	149,520	147,394	145,268	143,142	141,015	22,888,699
553,399	662,891	774,510	838,254	1,156,370	1,476,613	1,798,981	2,083,476	2,360,098	2,688,845	2,949,719	3,282,719	3,617,846	3,955,099	4,244,477	4,515,983	4,472,433
																181,682
																699,665
553,399	662,891	774,510	838,254	1,156,370	1,476,613	1,798,981	2,083,476	2,360,098	2,688,845	2,949,719	3,282,719	3,617,846	3,955,099	4,244,477	4,515,983	4,990,416
3.62	3.63	3.63	3.63	3.64	3.64	3.65	3.65	3.65	3.66	3.66	3.66	3.67	3.67	3.68	3.68	

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS AÑOS 1998 - 1999 Y PROYECTADOS AÑOS 2000 - 2007

% DEL INGRESO ANUAL	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004-2007	
		%		%		%		%		%		%		%
Ingresos por Obras	30,742,256	72%	54,106,253	78%	27,129,877	98%	24,156,694	92%	37,298,834	93%	48,076,271	95%	67,921,523	92%
Otros Ingresos	11,866,341	28%	15,017,124	22%	651,090	2%	2,155,632	8%	2,790,254	7%	2,790,254	5%	6,146,253	8%
Total de Ingresos	42,608,597		69,123,377		27,780,967		26,312,326		40,089,088		50,866,525		74,067,776	
Menos: Costo de Obras	-36,647,254	-86%	-63,747,248	-92%	-26,611,398	-96%	-22,977,968	-87%	-35,478,614	-88%	-45,729,957	-90%	-64,606,523	-87%
Margen Bruto	5,961,343	14%	5,376,129	8%	1,169,569	4%	3,334,358	13%	4,610,474	12%	5,136,568	10%	9,461,253	13%
Gastos Administrativos	-3,118,411	-7%	-3,136,014	-5%	-2,458,772	-9%	-1,616,410	-6%	-2,326,692	-6%	-2,754,088	-5%	-3,531,569	-5%
Margen Operativo	2,842,932	7%	2,240,115	3%	-1,289,203	-5%	1,717,948	7%	2,283,782	6%	2,382,480	5%	5,929,684	8%
Otros Ingresos (Egresos)														
Gastos Financieros	-874,232	-2%	-1,344,463	-2%	-1,510,317	-5%	-1,519,526	-6%	-867,553	-2%	-792,793	-2%	-2,296,562	-3%
Ingresos Financieros	84,156	0%	189,102	0%	512,560	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos Extraordinarios	-114,014	0%	-197,441	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ingresos Extraordinarios	7,412	0%	299,354	0%	278,536	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidades antes del REI	1,946,254	5%	1,186,667	2%	-2,008,424	-7%	198,422	1%	1,416,229	4%	1,589,687	3%	3,633,122	5%
REI	-259,125		-78,110		0		0		0		0		0	
Utilidades antes Imp. Renta	1,687,129		1,108,557		-2,008,424		198,422		1,416,229		1,589,687		3,633,122	
Impuesto a la Renta	-531,125		0		0		-59,527		-424,869	-1%	-476,906	-1%	-1,089,937	-1%
Utilidad (Pérdida) Neta	1,156,004	3%	1,108,557	2%	-2,008,424	-7%	138,895	1%	991,361	2%	1,112,781	2%	2,543,185	3%

Gráfico 6.40 Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados (2000 - 2007)

6.3.3. Resultados Esperados:

Tras la aplicación de las medidas se espera:

Cumplir para julio del 2002 con la cancelación de las cuotas pendientes de los contratos de arrendamiento e impedir que por incumplimiento de mas de dos cuotas consecutivas el bien sea embargado.

Reprogramar el pago de la deuda con proveedores. Deuda que se produjo por la baja en caja y las malas inversiones. La deuda en letras, facturas y ordenes de compra se terminará de pagar para abril del 2001.

Reducir los gastos administrativos en un promedio del 15%, debido a la reducción de personal, control de gastos internos y mejoras políticas de licitaciones.

Cumplir con el pago de las deudas con los trabajadores para abril del 2001, tanto para los de oficina como para los de taller.

Para junio del 2001, se habrá cancelado el refinanciamiento de la deuda con los bancos a quienes no se pudo cubrir con el pagaré de mediano plazo.

Recién para inicios del año 2001 se necesitará recurrir a financiamiento para cubrir caja. Dicha solicitud de financiamiento encontrará a una empresa que puede contar con crédito debido a que sus deudas se encuentran refinanciadas. Serán créditos a corto plazo.

A partir de principios del año 2002, y cuando el país se encuentre en una situación más estable, empezará la empresa a colocarse en una situación expectante para empezar a operar con normalidad.

De esta forma y con el saldo acumulado para comienzos del 2003 y con el reordenamiento interno de la empresa, "La Constructora" se irá consolidando como una empresa rentable, incrementando sus ingresos por obras y sus márgenes.

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

- Toda empresa, pertenece mínimo a un sector industrial, el cual se ve influenciada por fuerzas que interactúan entre sí, bajo la supervisión del Estado. Cada sector maneja sus propias fuerzas en diferentes niveles de intensidad.
- En el transcurrir del tiempo se identifica al sector construcción porque posee un efecto de gran dinamismo, influyendo de manera positiva y en forma rápida en otras áreas industriales; promoviendo el desarrollo de las regiones favorecidas por el término de una nueva obra, y de esta forma contribuyendo al crecimiento del país.
- Como toda actividad industrial, el sector construcción, atraviesa por ciclos expansivos y recesivos, lo importante es saber plantear políticas adecuadas de Estado para afrontar los niveles de descenso.
- El proceso de planeamiento estratégico diseña un futuro deseado por la empresa, partiendo de un análisis, lo más amplio que se pueda, tanto en el ámbito interno como externo. Sin embargo, es susceptible a efectos incontrolables por la empresa.
- “La Constructora” es una empresa familiar de capitales nacionales, que se mantiene gracias a los profesionales que la dirigen y que han sabido capear los diversos momentos, por más difíciles que hallan podido ser, durante su larga trayectoria
- La empresa permanentemente soporta diversos tipos de crisis, ninguna quiebra de un momento a otro, todas siguen un proceso de recesión. Lo que se debe evitar es el autoengaño del empresario, por los éxitos obtenidos y que acorta su visión del entorno.

- El sector construcción, luego de una etapa de prosperidad ha entrado a una recesión, afectando a la empresa, la cual está sintiendo los síntomas y efectos de la crisis en sus diversos niveles, pero ésta no está asumiendo una posición adecuada para afrontarla.
- A partir del análisis de los estados financieros y el cálculo de sus indicadores, el empresario podrá medir su gestión en diversas áreas, pero sobre todo podrá delinear políticas y acciones que mejoren y afronten la situación.
- La empresa está sintiendo los efectos de la recesión del sector construcción, produciendo baja en sus índices de rentabilidad, solvencia y gestión; asimismo se encuentra sobrellevando apuros para el cumplimiento de sus obligaciones con terceros.
- La gerencia financiera se encuentra ubicada en el 'centro' entre las demás gerencias y la parte operativa, a ella no se le premia por los logros, pero sí se le condena cuando no existe caja, a pesar que el problema se hubiera originado a partir de otra función.
- Al presentarse la intensificación de los problemas, la empresa debe revisar sus objetivos financieros así pues, el mantener el flujo de efectivo se vuelve más importante que el distribuir dividendos. Nunca más cierto que el efectivo es la sangre de la empresa.
- En una etapa de crisis, el trato con los bancos debe ser de modo individual, más aún si son grandes o pequeños; el manejo de la deuda va de acuerdo con el monto que se debe.
- En toda empresa la función financiera marca el ritmo de las operaciones, ésta debe saber y tener presente con que recursos cuentan y como relacionarse con los agentes y factores que los rodean, tales como el funcionario del banco, los clientes, las líneas de acceso, el alcance de sus operaciones, etc.

- Detrás del uso de los instrumentos financieros estará una buena gestión que la gerencia realice con relación a las instituciones bancarias y la efectividad y seriedad de sus operaciones.
- Para afrontar la crisis financiera, “La Constructora” tomará medidas correctivas en lo comercial, redefiniendo políticas de licitaciones y tomas de obras; en lo administrativo, reduciendo costos; en lo técnico, controlando la rentabilidad de las obras y en lo logístico con un mejoramiento en la política de inventarios y en talleres.
- La aptitud frente a los diversos acreedores debe ser basada en un plan concreto, sin vacilaciones ni distorsiones, a ellos les interesa sus pagos pero también refinanciar y siempre prefieren algo que nada.

RECOMENDACIONES

- El empresario debe conocer el sector industrial donde se desempeña, su competencia, sus proveedores, las amenazas existentes y por existir; él debe delinear sus estrategias dentro de este contexto para el logro de sus objetivos.
- El Estado debe impulsar el sector construcción, debido a que es motor de otros sectores económicos y de un gran volumen de mano de obra, impulsa inversiones nacionales y extranjeras. Asimismo, es base de modernidad y desarrollo.
- Toda empresa debe ser consciente de su ubicación estratégica dentro de un sector industrial, que le permita conocer su realidad y plantear objetivos que lo conlleven a ser una empresa líder en su entorno.
- Un factor clave a tener en cuenta en todo análisis estratégico de una empresa, es buscar la actitud humana del personal que la conforma, que busque el mejoramiento permanente en su labor y que encuentre en él, una mayor satisfacción en su quehacer laboral, logrando mejorar la productividad.
- “La Constructora” deberá constantemente actualizarse tanto en tecnología como en gestión administrativa, no limitando su accionar sólo en la experiencia ganada ni en los momentos de auge del sector, sino replantear sus objetivos constantemente y ampliar su mercado en lo posible.
- El nivel estratégico de la empresa debe contar con información financiera veraz en forma permanente, que le indiquen los niveles de operatividad y rentabilidad, así como

también del sector al cual pertenece; para de esta forma detectar las causas y síntomas de una futura crisis y evitar efectos dramáticos al actuar oportunamente.

- La gerencia debe ser consciente del momento que esta pasando la empresa y no engañarse, para luego transmitir la situación real a los empleados y de esta forma sea más fácil tomar las medidas correctivas y austeras para sobrellevar la crisis.
- Se debe apostar por una nueva concepción en el papel del contador de la empresa, el cual debe, aparte de mantener la información interna contable puntual y verdadera, realizar una labor de gestión donde asuma decisiones, plantee alternativas de solución a la gerencia general y diseñe un sistema de información y control que identifique los problemas (sobrecostos, baja rentabilidad, variaciones de utilidad bruta, etc.)
- Es necesario aplicar un plan de financiamiento que haga posible que la empresa sobrelleve el difícil momento que atraviesa el sector, replanteando sus objetivos y actuando de forma responsable basados en la capacidad y prestigio que posee.
- La gerencia financiera debe plantear su propio plan de recuperación de caja, logrando identificar y persuadir a los bancos y acreedores claves de mayor accesibilidad, con los cuales trabajará y les cumplirá. Teniendo presente que la empresa no puede parar su actividad operativa y que necesita de liquidez, materiales e insumos permanentemente.
- La forma como se plantee la situación de crisis a los acreedores financieros, proveedores y terceros, tendrá que ser mirando a una futura situación estable, dentro de lo serio, coherente y alcanzable, pues ellos tienen todo el derecho de pensarlo dos o tres veces más, pues no olvidar que la empresa empieza con una deuda de por medio.
- En situaciones de crisis financiera, no basta solamente lo que plantee el gerente financiero, sino que debe recibir el respaldo de la gerencia general para la

implementación de reformas y medidas de austeridad, debido a que las demás funciones acepten y respalden las acciones.

- Es imprescindible que el gerente financiero se cuide en imagen y palabra, pues la pérdida de confianza para las instituciones de crédito, va más allá de la relación de la empresa, a él lo marca para toda la vida.
- Todo gerente general debe conocer, al margen de poseer un gerente de finanzas, las operaciones financieras a las cuales puede hacer uso; de esta forma se logra un mayor respaldo e identificación si surgen problemas.
- El manejo de información debe ser minucioso y exacto datos como: a quien se le debe, cuanto se debe, como se ha refinanciado la deuda, con quien se ha tratado, las diversas fechas (aceptación, vencimiento, renovación, etc.), líneas de crédito entre otras, deben estar al día.
- No se debe descuidar la búsqueda de nuevas alianzas con socios estratégicos y proyectos que en un futuro impulsen a la empresa en nuevas operaciones, y que posibiliten salir en menor plazo de la crisis.
- Mientras se mantenga la situación del sector, la organización de la empresa deberá reducirse los costos a lo mínimo indispensable. Todo esfuerzo y sacrificio no debe venir de un solo lado y más aún se debe evitar echarle la culpa a un tercero. En momentos de crisis empresarial, debe surgir el papel del líder del gerente general para lograr concordancias.

BIBLIOGRAFÍA

TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA.

Porter, Michael. Editorial Continental S.A. México 1986

PLANEACION ESTRATEGICA

Steiner, George A. Vigésima Primera Impresión. Editorial Continental S.A. de C.V. México 1996

LA GERENCIA EN EL PERU EN EL SIGLO XXI

D'Alessio, Fernando. Editada por el CENTRUM de la Universidad Católica. Lima 2000

GESTION DE EMPRESAS EN CRISIS

Flint, Pinkas. Editada por la Bolsa de Subcontratación Industrial de Lima. Lima 1999

INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Delgado Carrillo, Pablo. Editada por el Centro Cultural de la Universidad Católica. Lima 1997

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Van Horne, James C. & Wachowicz John M. Octava Edición. Editorial Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México 1994

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Weston, J.Fred & Briham, Eugene F. Editorial Interamericana. Madrid 1986

PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS

Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C.. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. España 1993

MERCADOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS

Modigliani, Franco & Ferri, Michael G. Primera Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1996

CONTABILIDAD GERENCIAL

Flores Soria, Jaime. Editada por el Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas. Lima 2000

FLUJOS DE EFECTIVO

Ferrer Quea, Alejandro. Editorial Continental. Lima 1995

MANUAL DE TERMINOS ECONOMICOS – FINANCIEROS

Clavijo P., Gerardo. Editorial Publi – Exitos S.A. Lima 1996

BUSINESS: NEGOCIOS EN EL PERU

Revista de negocios. Editada por Mercados Consultora y Publicaciones S.A. Lima 2000

ANUARIUM '99 DE LA CONSTRUCCIÓN

Publicación anual de la Cámara Peruana de la Construcción. Lima 2000

CONTRUCCION E INDUSTRIA

Revista Especializada de la Cámara Peruana de la Construcción. Lima 2000

PERU: COMPENDIO DE ESTADÍSTICAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Publicación anual del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima 2000

CONSTRUCTIVO AL DIA

Revista Técnico Informativa para el Sector Construcción. Editada por Pull Creativo con el respaldo de SENCICO. Lima 2000

INDUSTRIA PERUANA

Revista de la Sociedad Nacional de Industrias. Editada por el Centro Editorial SAC. Lima 2000

SÍNTESIS

Diario de circulación nacional. Editorial Síntesis S.A. Lima 2000

REFERENCIAS EN INTERNET

www.adade.es/Revista%2013/art6.htm

www.caps.com.ar/plaf.htm

www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm

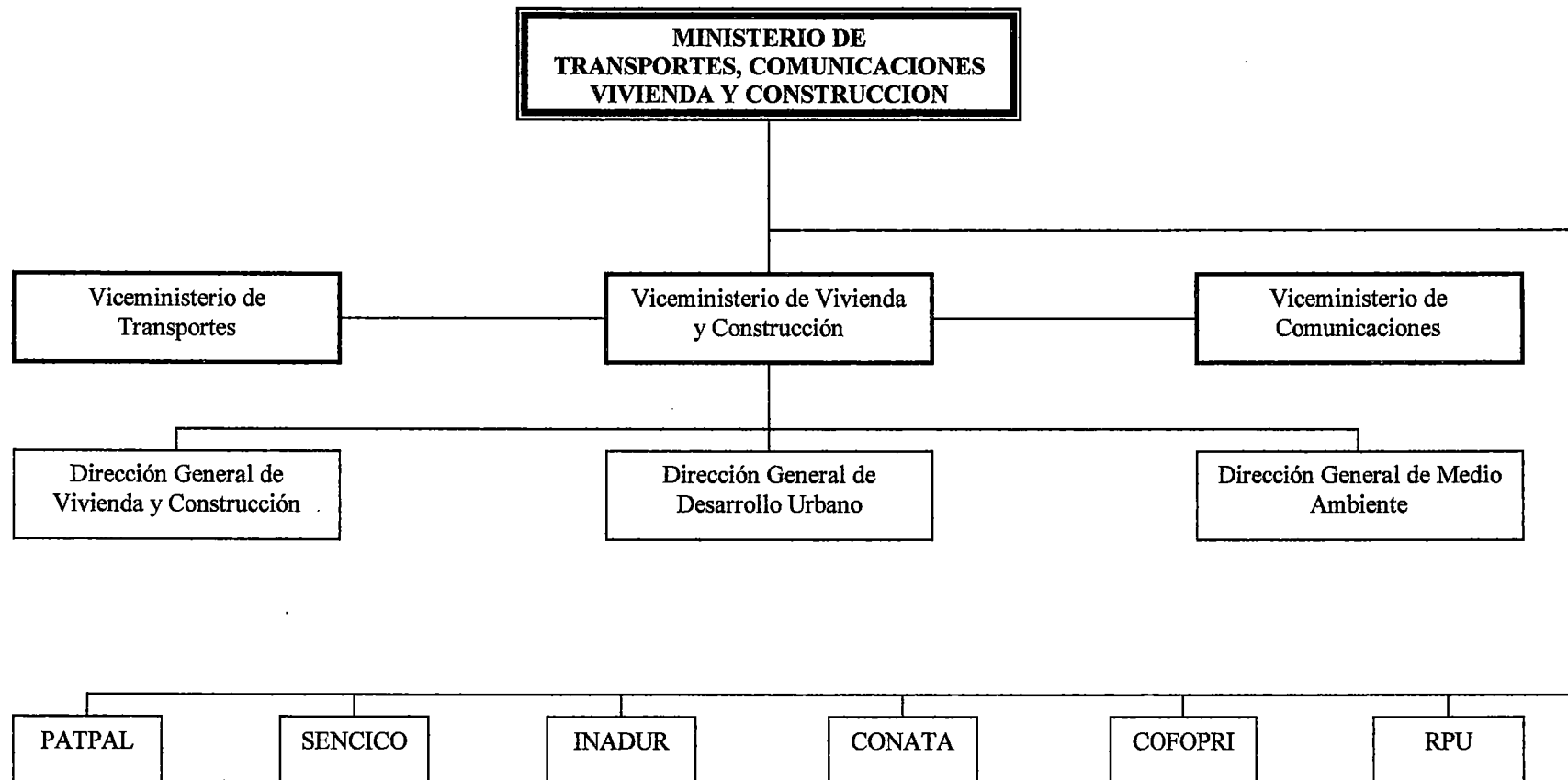
accigame.banamex.com.mx/capacitacion/ibero/02/02.htm

www.rcp.net.pe/eprivada/enfermo.htm

www.ediciones-deusto.es/oficina/oidsplan2.cfm

www.iamnet.com/rbecerra/articulos.htm

ANEXOS



Anexo 1. Organigrama del Ministerio del Estado a cargo del sector Construcción

Fuente: Ministerio de Transportes, Comunicaciones Vivienda y Construcción

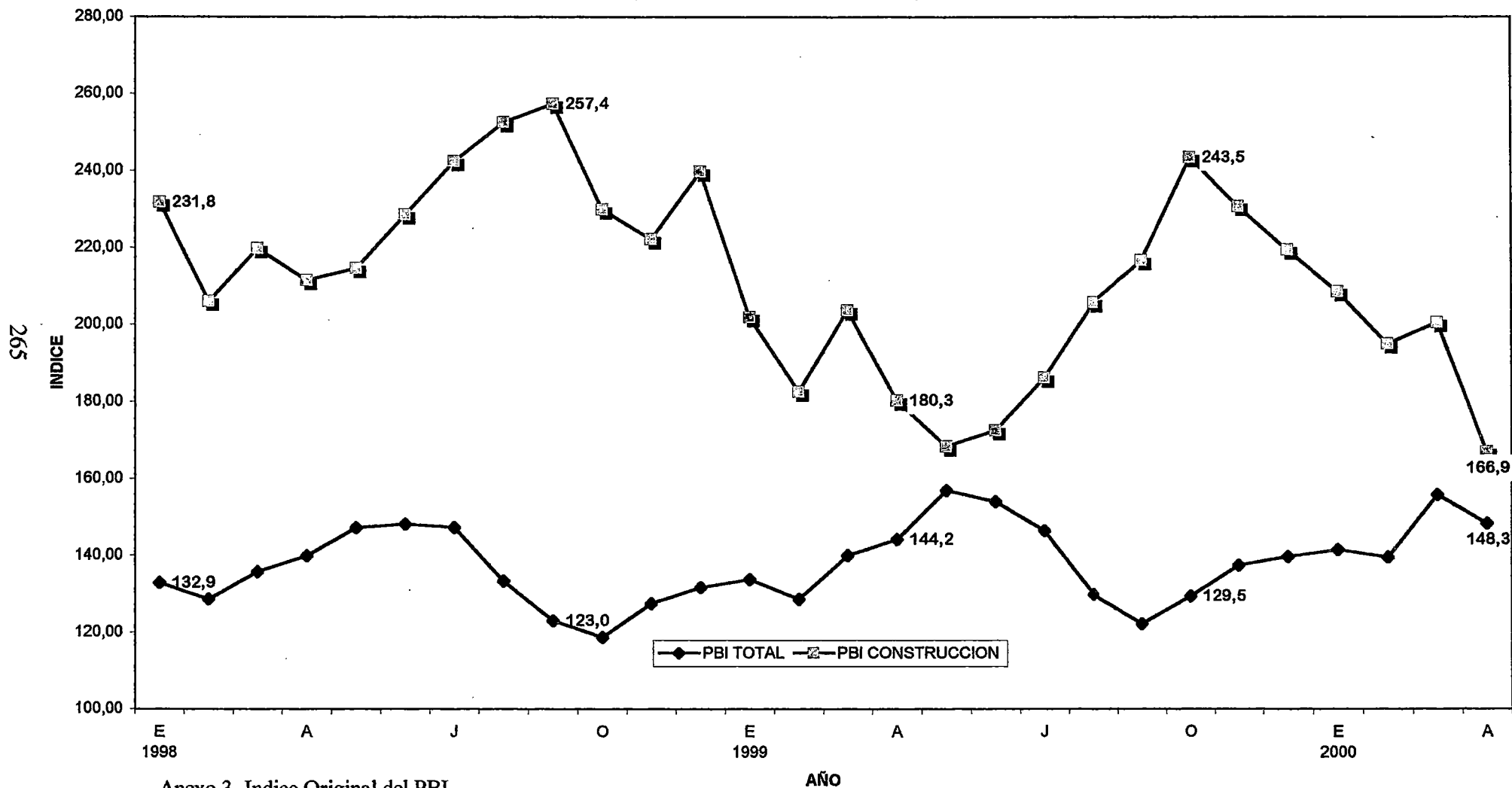
ORGANISMOS PERTENECIENTES AL VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION

- **Dirección General de Vivienda y Construcción:**
Propone la política, normas y procedimiento referidos a la construcción, a las edificaciones y a su promoción.
- **Dirección General de Desarrollo Urbano:**
Propone la política y planes nacionales de distribución y acondicionamiento de los centros poblados.
- **Dirección General de Medio Ambiente:**
Propone la política referida al mejoramiento y control de la calidad del medio ambiente. Supervisa, controla y evalúa su ejecución.
- **PATPAL (Patronato del Parque de la Leyendas):**
Proporciona bienestar, esparcimiento y recreación cultural en favor de la comunidad promocionando las diferentes riquezas naturales.
- **SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción):**
Apoya, promueve, administra y desarrolla programas de aprendizaje, capacitación y reconversión profesional.
- **INADUR (Instituto Nacional de Desarrollo Urbano):**
Propone el mejoramiento de las condiciones de vida de los AA.HH. y de ciudades.
- **CONATA (Consejo Nacional de Tasaciones):**
Formula los aranceles de terrenos urbanos y rústicos. Efectúa tasaciones de bienes inmuebles, muebles, maquinarias, equipos y enseres.
- **COFOPRI (Comisión de Formalización de la Propiedad Informal):**
Diseña y ejecuta de manera integral, comprehensiva y rápida un programa de formalización de la propiedad y de su mantenimiento dentro de la formalidad a nivel nacional.
- **RPU (Registro Predial Urbano):**
Planea, dirige, coordina y controla las actividades registrales.

Fuente: Ministerio de Transportes, Comunicaciones Vivienda y Construcción

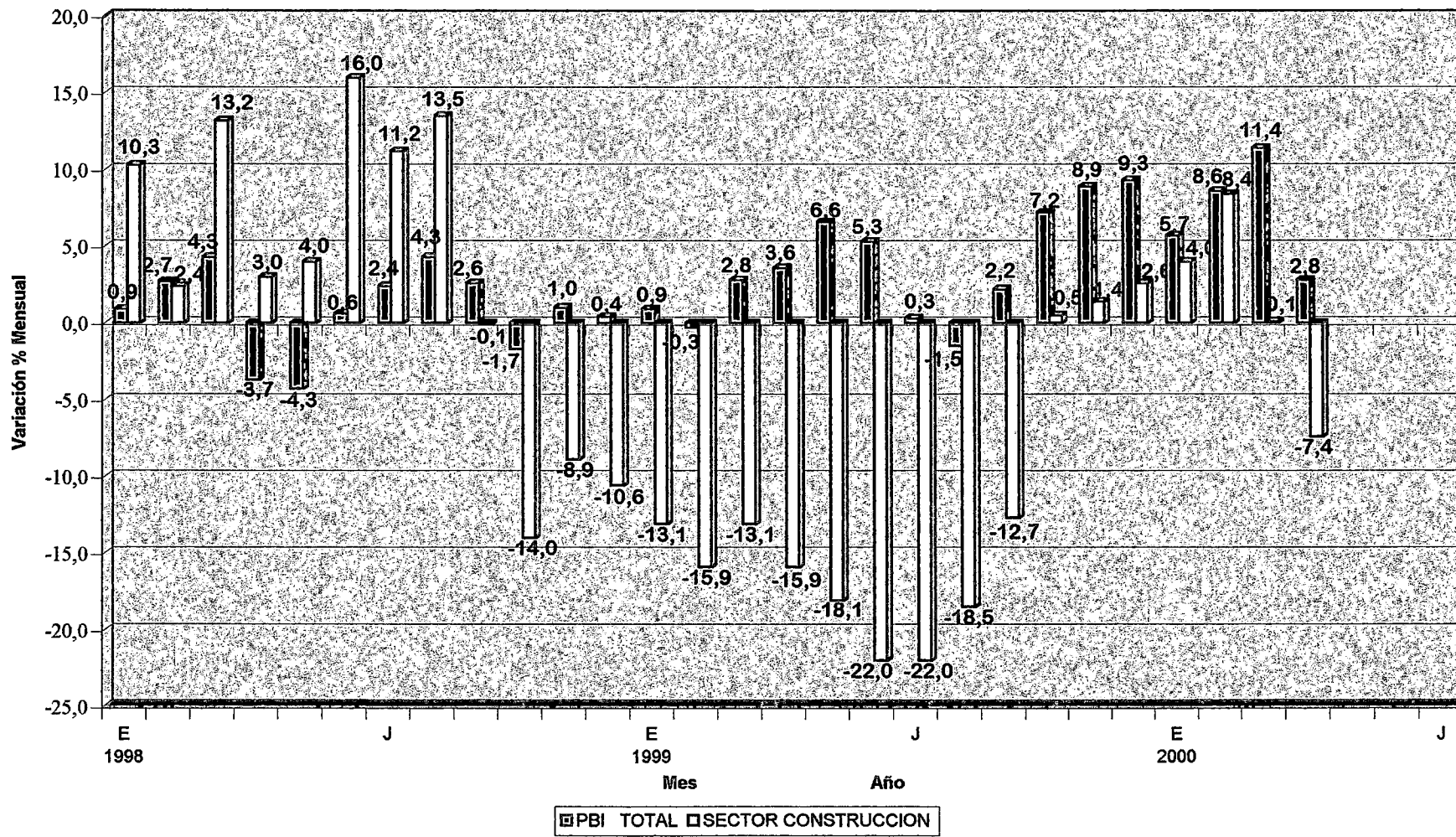
Anexo 2. Organismos pertenecientes al Viceministerio de Vivienda y Construcción

INDICE ORIGINAL DEL PBI TOTAL Y DEL SECTOR CONSTRUCCION: 1995 - 2000
(AÑO BASE 1979 = 100)



Anexo 3. Índice Original del PBI
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

PRODUCTO BRUTO INTERNO NACIONAL Y DE LA CONSTRUCCION



Anexo 4. PBI Nacional y del Sector Construcción
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática