

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**TÉSIS PARA OBTENER TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**EVALUACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES  
DEL NORTE, S.A. EN EL PERIODO 2019-2020.**

**AUTOR:**

**LIC. NORWIN HUMBERTO CENTENO GUZMÁN**

**TUTOR:**

**MSC. ERIKA JANETH NAVARRETE MENDOZA**

**MANAGUA, NICARAGUA OCTUBRE 2021**

### **i. Dedicatoria**

A Dios, por darme la oportunidad de culminar mi-estudio, quien me ha proporcionado la salud y la fortaleza que se necesita para abordar la vida.

A mis padres, esos seres que han sido fundamentales en mi vida, ya que me han apoyado en los momentos de debilidad y me han motivado a seguir adelante.

A mi esposa e hija, por su comprensión, apoyo y por convertirse en mi estimulación para realizar esta maestría.

A todos esos seres que lamentablemente ya no se encuentran conmigo y han conciliado sus almas y sus vidas con la gracia de Dios, quienes desde lo alto están apreciando el fruto de su esfuerzo y dedicación.

## **ii. Agradecimiento**

Principalmente a Dios, ya que es a Él a quien debemos todo, me dio el regalo más preciado que es la vida, me ha dado la sabiduría, la fortaleza necesaria que ha permitido llegar a este punto de mi vida.

A mis padres, por su amor y su espíritu de superación, quienes han representado en nuestras vidas los pilares que nos han sostenido en el camino del bien.

A los estimados Maestros, que aportaron en gran manera con sus conocimientos amplios durante el trayecto de la maestría.

A la Tutora, la Msc. Erika Janeth Navarrete Mendoza quien me ha apoyado durante el proceso de elaboración de esta investigación.

**iii. Carta aval de tutor**

Señores Comisión del programa de Maestría en Finanzas

Su despacho

Estimados:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el período 2019-2020”***. Realizada por el Lic.: ***Norwin Humberto Centeno Guzmán***, como requisito para optar el título de Máster en Finanzas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento. Como tutor de Tesis del Lic.: ***Norwin Humberto Centeno Guzmán***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de ***“Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el período 2019-2020”***.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 15 días del mes de junio del año dos mil veintiuno.

---

**MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza**

**Tutor**

#### iv. Resumen

En la presente tesis se realiza una evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020, enfocado en cómo la gestión de los procesos contables, incide en su rentabilidad, mediante la aplicación del análisis cualitativo FODA y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, identificación de los procesos administrativos y financieros del área contable, análisis vertical y horizontal de los estados financieros, así como sus correspondientes ratios que evidencien su situación financiera, con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento que permitan una mayor rentabilidad y eficiencia de la compañía que facilite la toma de decisiones.

En virtud de obtener resultados se implementan técnicas e instrumentos de recolección de datos, como lo es la guía de entrevista, la guía de observación documental, y la guía de revisión documental, encontrado por medio de estos que la empresa carece de una adecuada estructura organizativa, posee deficiencia en el control de gastos y de inversión, debilidades en los procesos administrativos del área contable, las dificultades financieras que enfrenta la compañía debido a los distintos factores internos y externos en lo que se encuentra inmersa, finalmente se observa que tiene un elevado riesgo financiero, debido a su alto nivel de apalancamiento externo

Como conclusión se determinó que la compañía se encuentra en una complicada situación financiera, la cual tiene origen a partir de las debilidades identificadas en la estructura organizativa, la inadecuada gestión operativa-financiera efectuada por el área contable y las inapropiadas decisiones financieras tomadas por los socios que afectan la rentabilidad de la empresa.

**Palabras claves:** Evaluación operativa y financiera, análisis cualitativo, procesos administrativos y financieros, situación financiera, riesgo financiero.

v. Índice

<b>i. Dedicatoria.....</b>	<b>i</b>
<b>ii. Agradecimiento .....</b>	<b>ii</b>
<b>iii. Carta aval de tutor.....</b>	<b>iii</b>
<b>iv. Resumen.....</b>	<b>iv</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. Antecedentes teóricos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. Antecedentes de campo.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Planteamiento del problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Formulación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>II. Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Objetivo General.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>III. Marco teórico. ....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Finanzas.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.1. Definición de las Finanzas.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2. Clasificación de las Finanzas.....</b>	<b>15</b>

<b>3.1.3. Importancia de las Finanzas.</b> .....	16
<b>3.2. Evaluación operativa y financiera.</b> .....	16
<b>3.2.1. Evaluación operativa.</b> .....	16
<b>3.2.2. Evaluación Financiera.</b> .....	18
<b>3.3. Análisis Cualitativo.</b> .....	20
<b>3.3.1. Análisis FODA.</b> .....	20
<b>3.3.2. Cinco Fuerzas de Michael Porter.</b> .....	22
<b>3.3.3. Estrategias CAME.</b> .....	26
<b>3.4. Procesos administrativos.</b> .....	28
<b>3.4.1. Planeación.</b> .....	28
<b>3.4.2. Organización.</b> .....	29
<b>3.4.3. Dirección.</b> .....	30
<b>3.4.4. Control.</b> .....	31
<b>3.5. Procesos Financieros o contables</b> .....	32
<b>3.5.1 Documentos Soporte.</b> .....	34
<b>3.5.2 Contabilización de operaciones.</b> .....	36
<b>3.5.3 Sistemas contables.</b> .....	36
<b>3.6. Diagrama de flujo</b> .....	37
<b>3.6.1 Definición.</b> .....	37

3.6.2 Características.....	37
3.6.3 Tipo de diagrama de flujo.....	38
3.6.4 Procedimientos para un diagrama de flujo.....	40
3.7. Situación Financiera.....	40
3.7.1. Análisis Financiero.....	41
3.7.2. Razones Financieras.....	44
3.7.3. Análisis Dupont.....	50
3.7.4. Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP).....	51
3.7.5. Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).....	52
IV. Preguntas directrices.....	53
V. Operacionalización de las variables.....	54
VI. Diseño metodológico.....	55
6.1 Enfoque de la investigación.....	55
6.2 Tipo de investigación.....	55
6.3 Población o área de estudio.....	56
6.4 Selección de la muestra.....	56
6.5 Métodos y técnicas de recolección de datos.....	56
6.5.1. Entrevista.....	56
6.5.2. Observación.....	57



6.5.3. Revisión documental.....	58
6.6 Instrumentos de recolección de datos .....	58
6.6.1. Guía de entrevista. ....	59
6.6.2. Guía de observación documental.....	59
6.6.3. Guía de revisión documental.....	59
VII. Análisis de resultados.....	60
7.1. Entendimiento de la organización.....	60
7.2. Análisis cualitativo.....	61
7.2.1 Análisis FODA.....	61
7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	65
7.3. Procesos administrativos y financieros.....	69
7.3.1 Flujograma donde se describe el proceso de facturación .....	72
7.3.2 Flujograma donde se describe el proceso de factura de proveedores .....	73
7.3.3 Flujograma donde se describe el proceso nómina .....	74
7.3.4 Flujograma donde se describe el proceso conciliación bancaria.....	75
7.3.5 Flujograma donde se describe el proceso arqueo de caja chica. ....	76
7.3.6 Flujograma donde se describe el proceso de elaboración de cheque o comprobante de pago. ....	77

<b>7.3.7</b>	<b>Flujograma donde se describe el proceso de actualización en sistema de inventario de materiales de construcción.</b>	<b>78</b>
<b>7.3.8</b>	<b>Flujograma donde se describe el proceso de elaboración del ROC</b>	<b>80</b>
<b>7.3.9</b>	<b>Flujograma donde se describe el proceso de elaboración y presentación de Estados Financieros.</b>	<b>81</b>
<b>7.4.</b>	<b>Situación financiera</b>	<b>82</b>
<b>7.4.1</b>	<b>Análisis Vertical.</b>	<b>83</b>
<b>7.4.2</b>	<b>Análisis Horizontal de la empresa Construcciones del Norte, S.A.</b>	<b>91</b>
<b>7.4.3</b>	<b>Razones Financieras de la empresa Construcciones del Norte, S.A.</b>	<b>98</b>
<b>7.4.4</b>	<b>Análisis Dupont de la empresa Construcciones del Norte, S.A.</b>	<b>105</b>
<b>7.4.5</b>	<b>CCPP de la empresa Construcciones del Norte, S.A.</b>	<b>109</b>
<b>7.4.6</b>	<b>Ciclo de Conversión del Efectivo de la empresa Construcciones del Norte, S.A. para los periodos 2019 y 2020.</b>	<b>112</b>
<b>7.5.</b>	<b>Proponer estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos en el área contable y la valoración financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2021 que enfatizan el fortalecimiento de la toma de decisiones financieras.</b>	<b>115</b>
<b>7.5.1</b>	<b>Análisis CAME</b>	<b>116</b>
<b>7.5.2</b>	<b>Estructura Organizativa.</b>	<b>119</b>
<b>7.5.3</b>	<b>Propuesta para reforzar el departamento contable</b>	<b>120</b>



<b>7.5.4 Negociar tasas de interés con Instituciones Bancarias, proveedores y relacionadas.</b>	
.....	130
<b>7.5.5 Propuesta de estados financieros.</b>	138
<b>7.5.6 Elaboración de Flujo de Efectivo.</b>	141
<b>VIII. Conclusiones</b>	144
<b>IX. Recomendaciones</b>	148
<b>X. Bibliografía</b>	150
<b>XI. Anexos</b>	154

## **I. Introducción**

La empresa Construcciones del Norte, S.A. ubicada en Managua, se especializa en la ejecución y planificación de proyectos de construcción destacándose por cumplir con las expectativas de los clientes en tiempo y forma, tiene su sede en Guatemala, y presencia en Honduras y El Salvador. Pese a registrar en el último año utilidades en el cierre de las operaciones anuales, el resultado obtenido no es el adecuado para el nivel de exigencias requerido para captar el interés de nuevos inversionistas, sin embargo, para los actuales dueños esto no es un inconveniente, pues se sienten satisfechos con el rendimiento de la compañía.

El presente trabajo es de gran importancia ya que en los últimos años las empresas constructoras tomaron un fuerte posicionamiento en el mercado nacional con los distintos proyectos que se han efectuado y los que se pretenden realizar a futuro. Sin embargo, el comportamiento de dicho sector se ha paralizado por la coyuntura del país, y es de interés para este gremio que identifiquen las debilidades financieras y operativas que puedan afectar el desarrollo de las actividades diarias de la empresa y las dificultades financieras a las que está expuesta por no atender estas necesidades, con el fin de determinar medidas correctivas que permitan mitigar los riesgos y amenazas existentes

Por tal razón, se realizará una evaluación operativa y financiera mediante la aplicación de un análisis cualitativo a través de la matriz FODA que permita identificar las vulnerabilidades internas y externas de la compañía, como lo son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así mismo, dicho análisis será potenciado con las cinco fuerzas de Michael Porter para conocer el entorno de la empresa, sus principales competidores, proveedores, clientes y amenazas.

A su vez, se efectuará un análisis cuantitativo mediante el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, la aplicación de ratios financieros que midan los rendimientos de la empresa, el análisis Dupont que se utiliza como una herramienta que permite identificar la eficiencia con la que utilizan sus recursos, la estructura de costo de capital que refleje la manera en la que empresa está financiada, y finalmente conocer el plazo en el que la materia prima y el inventario de la compañía se convierte en efectivo mediante el ciclo de conversión del efectivo. Con lo cual se propondrán estrategias de mejoramiento que permitan una mayor rentabilidad y eficiencia en las actividades de la compañía.

Para llevar a cabo este estudio, se realizará a través del estudio descriptivo y explicativo, con enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos al considerar que esta investigación incluye la recolección, procesamiento y análisis de datos para identificar las debilidades operativas y financieras que influyen de forma negativa en la rentabilidad de la empresa. Así mismo, para el desarrollo del estudio se utilizarán técnicas como la entrevista, la observación, la revisión documental y finalmente los estados financieros en los que se aplicará la prueba de recorrido.

Con los resultados obtenidos tras aplicar los diferentes instrumentos de recopilación y procesamiento de información cualitativa y datos cuantitativos, se definen propuestas estratégicas que la empresa debería de adoptar para minimizar los riesgos, debilidades y amenazas identificadas en sus operaciones diarias, y a su vez maximizar y potenciar las fortalezas, oportunidades y factores que le proporcionen a la compañía la plusvalía, competitividad y prosperidad que permitan su continuidad, pese a las dificultades económicas, financieras y tributarias que presenta el sector construcción.

La presente investigación se desarrolló en XI acápites que a continuación se detallan.

En el acápite I se presenta la introducción del estudio, así como los antecedentes teóricos y de campo, seguido de la justificación en el que se le da énfasis a la importancia de la investigación, el planteamiento y formulación del problema en el cual se expone la situación que le da sentido al presente estudio

En el acápite II se establece el objetivo general y los específicos los que definen la orientación y el alcance de esta investigación.

En el acápite III se elabora el marco teórico, el que expone la fundamentación teórica dentro de la cual se pretende enmarcar el estudio. Describe lo que significa elaborar una evaluación operativa y financiera en una empresa, define los conceptos de las herramientas que se utilizarán en el análisis cualitativo y cuantitativo.

En el acápite IV se plasman las preguntas directrices, que son las preguntas que dan respuesta al problema de la investigación.

En el acápite V da lugar a la operacionalización de variables, expresada en forma de cuadro, en el que se muestran los objetivos que se pretenden alcanzar, variables e instrumentos a utilizar.

En el acápite VI se manifiesta el diseño metodológico, el cual describe el proceso metodológico utilizado en la elaboración de la investigación, el tipo de estudio, su enfoque, el alcance y las técnicas e instrumentos utilizados.

En el acápite VII se muestra el análisis e interpretación de los resultados, en esta parte, se evidencia el resultado del análisis cualitativo y cuantitativo.

En el acápite VIII se consolidan las conclusiones del trabajo, en esta parte, pueden surgir las posibles estrategias que podría implementar la empresa.

En el acápite IX se establecen las recomendaciones del estudio que pretenden proporcionar sugerencias a luz de los resultados encontrados.

En el acápite X se ilustra en forma de tabla las referencias bibliográficas, es decir, toda la documentación que fue utilizada para la elaboración de la investigación, en el que se detalle, el autor, nombre del libro, año de publicación o enlace del cual fue recuperado.

En el acápite XI se presentan los anexos, que incluyen todas las ilustraciones, instrumentos, tablas y figuras.

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes teóricos.**

En la historia la aplicación del análisis financiero ha sido de gran relevancia para tratar las crisis económicas y financieras de las empresas, es por ello que este se refiere a un estudio e interpretación de la información contable de las compañías, con la finalidad de evaluar su situación actual y en base a ella tomar decisiones a futuro en donde la empresa se vea claramente favorecida y en creciente desarrollo.

De acuerdo con Amat, O. (2000) en su libro titulado *Análisis de estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones*, el análisis de estados financieros que también es conocido como análisis económico-financiero está compuesto por un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas desde una perspectiva interna que corrijan los puntos débiles y a su vez saquen provecho de los puntos fuertes. Así mismo, detalla que desde una perspectiva externa dicho estudio es de gran utilidad para conocer la evolución previsible de la empresa.

La aplicación práctica de los ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1494) creador de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios referentes a los ratios financieros se hicieron hace sólo más de ocho décadas. Fueron los banqueros norteamericanos quienes los utilizaron originalmente como técnica de gestión, bajo la dirección de Alexander Wall, financiero del "Federal Reserve Board" en Estados Unidos (Gremillet: 1989: p.11).



Después de la depresión de 1929, el análisis financiero llevado a cabo por los banqueros hacia los clientes potenciales se desarrolló utilizando fundamentalmente los ratios. Los antecedentes de las investigaciones más importantes que se han desarrollado en torno a los ratios dentro de los modelos financieros para predecir quiebras, fue a partir del trabajo pionero de Fitzpatrick (1932). Posteriormente, están los trabajos de Arthur Winakor, Raymond Smith (1935) y Charles Merwim (1942).

Beaver, W. (1996) pionero de la corriente que promulga la utilidad de la información contable y el uso de ratios para conocer más sobre el fracaso financiero, ya que previo a sus estudios, los ratios habían sido utilizados únicamente como predictores informales para las quiebras y su efectividad no había sido empíricamente contrastada. Beaver se basó en la hipótesis de que la solvencia está ligada a unas variables independientes llamadas ratios que pueden ser controladas.

En opinión de (Lizarraga, 1996) el incluir los ratios en los primeros estudios financieros tuvo como principal objetivo el investigar en qué medida representaban herramientas valiosas para el análisis financiero con fines básicamente descriptivos.

Ya desde finales del siglo XIX hasta los años treinta, se mencionaba la posible capacidad de los ratios para predecir un fracaso financiero a corto plazo (iliquidez). Posteriormente, el enfoque se centró en determinar el fracaso financiero a largo plazo (falta de rentabilidad, creación de valor e insolvencia). Así, el enfoque tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva (p.77).

### **1.1.2. Antecedentes de campo**

Antecedentes internacionales.

El estudio realizado por Monterroso, M. (2009) enfocado en el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, requirió de la aplicación del método científico y deductivo haciendo usos de procedimientos como el análisis y la síntesis, y métodos de análisis cuantitativo como el análisis vertical y horizontal de estados financieros, sistema Du Pont, indicadores financieros, criterios técnicos, entre otros. La población utilizada para este estudio fue todo el personal de la empresa.

De los resultados obtenidos con esta investigación se obtuvo que la institución no cuenta con herramientas de análisis financiero que permita medir los resultados, razón por la cual no hay una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa. El autor, además concluye que no cuenta con un adecuado grado de liquidez, rotación de activos, y sus principales fortalezas están concentradas en una disminución del apalancamiento y recuperación del periodo de cobro.

El estudio realizado por Villarte, E. & Puertas, D. (2020) enfocado en analizar los componentes administrativos y financieros que se desarrollan en la empresa Fuerzactiva S.A.S. y dar soluciones para evitar su cierre definitivo, en la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Dicha investigación se desarrolló bajo la metodología mixta, donde se aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las variables y categorías de análisis empleadas en esta investigación refieren a la percepción y oportuna intervención que existe dentro de la empresa en las áreas administrativas y financieras, y además teniendo como referencia la experiencia y el desempeño, entre otros

El autor concluye que las problemáticas establecidas bajo los antecedentes en la empresa tienen que ser intervenidos de manera oportuna, con el fin de brindar respuestas eficientes, eficaces y tener un mejor control de cada proceso, por eso los autores en referencia siempre apoyan en que cada organización, empresa o compañía debe de ser manejada con personal idóneo donde siempre abarque estándares de calidad en los componentes administrativos, financieros y demás componentes.

#### Antecedentes Nacionales

El estudio realizado por Espinoza, V. (2019), enfocado en la evaluación financiera de la empresa Su Arte, S.A., en el periodo 2018-2019, posee un enfoque primeramente cuantitativo al aplicar técnicas de análisis financiero, también de tipo descriptivo longitudinal, ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El estudio requirió como población a todo el personal de la empresa.

De los resultados obtenidos con esta investigación se obtuvo que la empresa Su Arte, S.A. no es una empresa estable ni rentable, debido a que no está generando utilidades, además que posee un nivel de endeudamiento inaceptable y con insuficientes ingresos para hacer frente de sus obligaciones, por lo que se consideró que es una empresa de alto riesgo. Concluyendo que la empresa debe adoptar una serie de cambios estructurales en los procesos productivos, organizativos, y de mercadeo que les permita generar utilidades y disminuir la carga de gastos.

El estudio realizado por Cajina, G. E. (2020) que tenía como fin la Evaluación financiera de la empresa SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., enfocada en los riesgos para la toma de decisiones en los periodos finalizados 2018 – 2019, que implica un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos, a través del método deductivo, porque se pretende analizar el fenómeno

seleccionado, apoyado de entrevistas, análisis estadísticos, recopilación de información, procesamiento de datos y la observación. La población utilizada fue todo el personal de la empresa en cuestión.

De los resultados obtenidos se obtuvo que no realizan procesos de evaluación financiera, no controlan las razones financieras, por lo que toman decisiones con la información de los estados financieros básicos o conforme la necesidad de la situación del momento, además de identificar que no cuentan con una política de cuentas por cobrar adecuada. Concluyendo que la empresa debe adoptar medidas correctivas como la gestión de cobros y pagos, iniciativas de ahorro, estrategias unidades de negocio y estrategias financieras con el objetivo que sean implementadas por la gerencia con el fin de reducir riesgos y potencializar su rentabilidad.

## **1.2. Justificación**

El presente estudio tiene como finalidad realizar una evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A., en el periodo 2019 y 2020, el cual es de gran relevancia, puesto que, permitirá conocer los factores internos y externos en los que presenta debilidades que le podrán generar incidencias negativas en la rentabilidad de la empresa, y los aspectos negativos que pueden estar afectando en la toma de decisiones financieras.

Construcciones del Norte, S.A. al no tener presente las consecuencias organizacionales, económicas y financieras que puede ocasionar el problema identificado, no son conscientes de que si estos no se controlan pueden incluso provocar dificultades para cubrir los costos operacionales, insolvencia para cumplir con el pago de sus diferentes obligaciones financieras o en el peor de los casos el cierre de la compañía.

En este sentido, dicha investigación pretende a través de los objetivos de investigación proponer estrategias concretas y eficaces que permitan reducir las debilidades, amenazas y riesgos identificados con el propósito de mejorar la situación financiera de la empresa y que a su vez le propicien una mayor rentabilidad.

Por ello, el presente estudio se justifica desde el punto de vista económico-financiero al considerar que le proporcionará a la empresa las herramientas y procedimientos necesarios que podrán contribuir a la resolución de las dificultades encontradas. De igual manera, se espera que pueda servir como antecedente de campo, para los futuros generaciones que realicen investigaciones relacionadas a esta temática, o a empresas que estén atravesando dificultades similares.

### **1.3. Planteamiento del problema**

En la empresa Construcciones del Norte, S.A. con frecuencia existe pérdida de la documentación contable, constantemente recibe multas, recargos o sanciones por parte de la DGI, Alcaldías municipales, INSS y el MTI, los registros de las operaciones contables se realizan de forma tardía y en ocasiones con errores generando desconfianza a los usuario internos y externos de la información. Asimismo, figura el retraso en la elaboración y presentación de los cierres contables de cada mes, y se evidencia la toma de decisiones financieras y operativas de forma equivocada.

Esto surge debido a la informalidad y deficiencia que posee la empresa en las gestión de sus procesos contables y operativos, además posee una inadecuada estructura organizativa, no hay una clara definición de las funciones que deben desempeñar los empleados, carecen de políticas y procedimientos en el área que permitan respaldar y aprovechar las capacidades de los colaboradores y no existen políticas de confidencialidad o limitantes que definan el tipo de usuario que deba tener acceso a la información.

Además de esto afecta el poco interés por parte de los gerentes de la organización por el mejoramiento del área, ya que consideran que con las normas con las que cuentan son suficientes, sin tomar en cuenta que la contabilidad se actualiza con el tiempo.

Dicha situación ha provocado ineficiencia en las operatividad de la compañía lo que demuestra que sus actividades no están alineadas al cumplimiento de su misión y visión, a su vez se presenta duplicidad de funciones por parte del personal a cargo, aumento excesivo de los gastos en las operaciones del ciclo contable de los últimos periodos a consecuencia del pago de multas, lo que afecta el flujo de efectivo de la compañía.

Otro agravante es la incertidumbre, con respecto a si se revelan razonablemente las actividades económicas de la empresa en tiempo real, situación que es poco atractiva para la incorporación de nuevos inversionistas, y que, a su vez, podría generar desconfianza para los actuales socios.

Esto se podría remediar realizando una reestructuración organizacional de la compañía, iniciando con la elaboración de un organigrama para definir la jerarquía y líneas de mando. Seguido de actualizar las políticas y procedimientos del área contable, y la distribución adecuada de las funciones y objetivos con la construcción de un manual de funciones con sus respectivos diagramas de flujos, emplear políticas de reducción de gastos operativos y financieros, y finalmente efectuar técnicas y métodos financieros para conocer la realidad económica de la empresa. Esto facilitará la contabilización de la información, la obtención de resultados más confiables y exactos que impulsen un mejoramiento en la operatividad y aumenten la rentabilidad y el valor de la empresa.

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

De acuerdo con la situación anteriormente expuesta, se ha formulado el problema de investigación, a través de la pregunta general que a continuación se presenta:

¿Analizar la situación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020 ayudará a mejorar su eficiencia e impulsará la obtención de mayores utilidades?



## **II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

2.1.1. Evaluar operativa y financieramente a la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020.

### **2.2. Objetivos Específicos**

2.2.1. Aplicar análisis cualitativo a la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020, a través de FODA, y las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.2.2. Identificar los procesos administrativos y financieros aplicados en el área contable de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020.

2.2.3. Analizar la situación financiera, de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020.

2.2.4. Proponer estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos en el área operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2021.

### **III. Marco teórico.**

#### **3.1 Finanzas**

##### **3.1.1. Definición de las Finanzas.**

Para Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. (p. 3).

##### **3.1.2. Clasificación de las Finanzas.**

Westreicher, G. (2020) clasifica las finanzas en cuatro, finanzas corporativas, finanzas personales, finanzas públicas y finanzas internacionales, y las define de la siguiente manera:

- Finanzas corporativas: Las finanzas corporativas se dedican a estudiar la forma en la que las empresas obtienen y gestionan sus recursos. Así, abarcan varias áreas temáticas como la evaluación de proyectos, comparar alternativas de financiamiento, definir el nivel de financiamiento con recursos propios y con recursos de terceros.
- Finanzas personales: Las finanzas personales estudian cómo las personas o familias obtienen ingresos y/o financiamientos y administran dichos recursos.

- Finanzas públicas: Las finanzas públicas estudian como el estado capta recursos y como los gasta e invierte. Entre sus áreas de interés se encuentra la recaudación de impuestos, evaluación de proyectos u obras públicas, elaboración del presupuesto público, determinando el nivel de superávit o déficit fiscal.
- Finanzas internacionales: Las finanzas internacionales estudian las operaciones financieras que se dan a nivel global. Se dedican al estudio de Financiamiento en el extranjero (cuando una empresa o el Gobierno busca crédito en otro país), los efectos de la variación del tipo de cambio en el rendimiento de los instrumentos financieros, movimientos de capitales de un país a otro y los riesgos de invertir en un determinado país, por ejemplo, en función a la coyuntura política o a sus indicadores macroeconómicos.

### **3.1.3. Importancia de las Finanzas.**

Farfan S. (2014), afirma que su importancia radica en que estas sirven de soporte para un negocio, así como para su bienestar. Las finanzas permiten mantener en curso a una organización, estableciendo cual es su situación financiera en determinado período y a la vez, la generación de esta información sirve de sustento para la toma de decisiones, ya sean estas de inversión, de financiación y financieras.

## **3.2. Evaluación operativa y financiera.**

### **3.2.1. Evaluación operativa.**

Lo que busca la evaluación operativa es realizar un análisis de los procesos implementados por el personal de las empresas e identificar de qué manera estos procesos aportan o no al logro de los objetivos de la intervención.

Para ello es indispensable la adecuada coordinación de los procesos con la finalidad de reducir esfuerzos innecesarios y mejorar aquellos en donde el impacto es mayor, y así asegurar la correcta integración de la estructura operativa, insumos, productos y resultados.

### ***3.2.1.2. Alcance de la evaluación operativa.***

De acuerdo con lo documentado en ISOTools, (2015) la evaluación operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Así mismo, en ISOTools, (2015), advierten que las principales funciones de la gestión operativa son:

- **Análisis de los servicios.** Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- **Análisis de los procesos.** Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir.** Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos

y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

Por otra parte, ISOTools, (2015) afirma que, en definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. En lo que respecta a la definición de los objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización, su situación en el mercado, la posición que ocupa actualmente en relación con la competencia y sus posibilidades y expectativas en el corto, medio y largo plazo.

### **3.2.2. Evaluación Financiera.**

La evaluación financiera es una metodología de análisis que puede utilizar para entender la estructura económica y financiera de la empresa a partir del estudio de los estados financieros de cada periodo. En base a ello se conocen los índices e indicadores que van a permitir que evalúe los costos y beneficios de una alternativa de inversión, que puede ser desde la compra de una nueva máquina hasta la apertura de una nueva sede de su empresa.

De acuerdo con el Centro Europeo de Postgrados, (2020) establecen cinco funciones relacionadas a la evaluación financiera, detalladas a continuación:

#### **3.2.2.1 Funciones de la evaluación financiera como un área particular de gestión empresarial.**

Función de gestión de activos: identifica la necesidad real de ciertos tipos de activos, en función de los objetos previstos de las actividades operativas de la empresa, y determina su monto total, optimiza la composición de los activos desde el punto de vista de la efectividad de su uso

integrado, asegura la liquidez de ciertos tipos de activos corrientes y acelera el ciclo de su rotación, la elección de formas efectivas y fuentes de financiamiento.

Función de gestión del dinero. En el proceso de implementación de esta función, se determina la necesidad total de capital para financiar la empresa; la estructura de capital está optimizada para garantizar su uso más eficiente. Se está desarrollando un sistema de medidas para refinanciar el capital en los tipos de activos más eficientes.

La función de gestión de la inversión: determinar las áreas más importantes de la actividad de inversión de la empresa; evaluar el atractivo de la inversión de proyectos reales e instrumentos financieros individuales y seleccionar los más efectivos; la formación de programas de inversión real y una cartera de inversiones financieras, además de elegir las formas más efectivas de financiación de inversiones.

La función de administrar los flujos de efectivo es formar los flujos de efectivo entrantes y salientes de la empresa, su sincronización en volumen y tiempo para los próximos períodos individuales, el uso efectivo del saldo de activos de efectivo temporalmente libres.

La función de gestionar los riesgos financieros y prevenir la quiebra. En el proceso de implementación de esta función, se revela la composición de los principales riesgos financieros inherentes a las actividades económicas de esta empresa; se realiza una evaluación del nivel de estos riesgos y la cantidad de posibles pérdidas financieras asociadas con ellos en el contexto de operaciones individuales y para la actividad económica en su conjunto; se está formando un sistema de medidas para prevenir y minimizar los riesgos financieros individuales, así como su seguro. Basado en el monitoreo continuo, se diagnostica el nivel de amenaza de bancarrota y, en un nivel alto, se utilizan los mecanismos de gestión financiera anticrisis de la empresa.

### **3.3. Análisis Cualitativo.**

El análisis cualitativo es una herramienta estratégica utilizada por todas las empresas para elaborar un análisis previo pormenorizado del sector y del mercado en el que desarrollan, el cual facilite el proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial.

#### **3.3.1. Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Ponce, H. (2007) señala que:

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (p.114)

La Oficina Internacional del Trabajo (2005) aduce que el análisis FODA es de gran utilidad puesto que permite otorgar un adecuado manejo de los recursos y capacidades de la organización al entorno competitivo en el que trabaja. (p. 16)

Por su parte Diaz, L. (2005) asevera que “el aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa” (p.106).

La **parte interna** se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control.

La **parte externa** revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno.

Las siglas FODA manifiestan lo siguiente:

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

#### ***3.3.1.1. Oportunidades y amenazas externas.***

De acuerdo con Fred, R.D. (2008) “las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (p.10).

#### ***3.3.1.2. Fortalezas y debilidades internas.***

Fred, R.D. (2008) afirma que:

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y



manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (p. 11)

### **3.3.2. Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

Porter, M. E. (1991) relata que en el ámbito de la estrategia competitiva existen cinco fuerzas patentadas y fundamentadas por el economista Michael Porter, las cuales tienen la intención de potenciar la capacidad de las empresas a ganar en promedio, tasas de rendimiento de inversión, precisamente mayores al costo de la inversión. El poder que sostienen estas cinco fuerzas impulsadoras puede diferir de compañía en compañía, puesto que, no todos los sectores industriales son iguales, considerando que cada uno tiene un comportamiento y desarrollo característico.

De acuerdo con, Porter, M. E. (1991) estas fuerzas “determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector -elementos del retorno y de la inversión” (p. 22).

Es convencional que las empresas realicen elecciones estratégicas sin tomar en consideración los efectos negativos que pueden producir en el largo plazo, en cuanto a la incidencia de la estructura del sector industrial, lo que podría posicionar a la empresa en peores circunstancias.

Por tal razón, Porter, M. E. (1991) asevera que “las estrategias que cambian la estructura del sector industrial pueden ser un cuchillo de dos filos, porque una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla”. Es por ello, deben analizar muy bien cada uno de los aspectos, antes de ejecutar nuevas estrategias en la compañía.

“En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas”  
 Porter, M. E., (1991), p.22

Figura 1: Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Porter, M. E., (1991)

**3.3.2.1. Poder de negociación de los compradores.**

Porter, M. E. (1982) manifiesta que:

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios u cuando enfrentan a los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Porter, M. E. define que un grupo de compradores es poderoso si cumple con algunas condiciones. (1982), pp.(40, 41)

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- El grupo obtiene bajas utilidades
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

### ***3.3.2.2. Rivalidad entre las empresas***

Porter, M. E. (1982) afirma que:

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor precio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Este patrón de acción y reacción puede mejorar la situación de la empresa o la industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará. (p. 33)

Porter, M. E. detalla que la rivalidad proviene de varios factores estructurales. (1982), pp. (33, 34)

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Altos costos fijos o de almacenamiento
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos

- Competidores diversos
- Importantes intereses estratégicos
- Barreras solidas contra la salida

#### ***3.3.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes.***

Porter, M. E. (1982) asevera que:

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado, y a menudo grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar. (p. 22)

#### ***3.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.***

Porter, M. E. (1982) sostiene que:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. En efecto tienen poca libertad para aumentar sus precios dada la intensa competencia de automanufactura por parte de los clientes. (p. 43)

#### ***3.3.2.5. Amenaza de productos sustitutos.***

Porter, M. E. (1982) asevera que:

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los sustitutos que merecen especial

atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o los que generan industrias que generan altas utilidades. (p. 39)

### **3.3.3. Estrategias CAME.**

De acuerdo con Ruiz B, M. (2020) el análisis CAME “es la herramienta o mecanismo que te permite identificar estrategias, una vez creada tu matriz DAFO en el ejercicio de planificación estratégica. Tiene como objetivo, ayudarte a determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz FODA.”

Este análisis es ideal para este momento de pandemia y confinamiento, pues te permitirá redireccionar tus estrategias y adaptarlas a lo que necesita tu empresa o negocio. De allí que CAME es:

- Corregir las debilidades que presenta tu negocio (factores internos).
- Afrontar las amenazas externas que se puedan presentar en el mercado en cual se desenvuelve tu negocio.
- Mantener las fortalezas que caracterizan a tu negocio.
- Explotar las oportunidades que presenta el mercado.

*Figura 2: Estrategias CAME*



*Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H. (2007)*

### **3.3.3.1. Estrategias del Análisis CAME.**

Ruiz B, M. (2020) clasifica las estrategias del análisis CAME en cuatro, las que se detallan a continuación:

- **Estrategias Ofensivas (fortalezas y oportunidades)**

Este apartado tiene como finalidad corregir y mejorar la situación en la que se encuentra nuestro negocio. Estas estrategias se enfocan en explotar las oportunidades y conservar las fortalezas, por eso son conocidas como estrategias de ataque y posicionamiento.

Estas estrategias son ideales para negocios que se caracterizan por tener elementos competitivos y tener una estrategia comercial clara. Puede ser vista como una estrategia de estructura y procesos reducidos, por tanto, suelen ser flexibles para aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el mercado. Esto permite que la empresa o emprendimiento se posicionen de manera rápida.

- **Estrategias de Supervivencia (debilidades y amenazas)**

Estas estrategias se caracterizan por eliminar o minimizar los aspectos negativos que perjudican tu negocio. Es decir, se corrigen las debilidades y se afrontan las amenazas que se presentan en el mercado. Es importante enfrentar las amenazas para evitar que las debilidades de tu negocio crezcan y afecten a éste.

- **Estrategias Defensivas (amenazas y fortalezas)**

La finalidad de las estrategias defensivas es evitar que la situación del negocio empeore. Se deben afrontar las amenazas y mantener las fortalezas. Estas estrategias son típicas de los negocios ya consolidados que tienen grandes y notables fortalezas y las hacen valer ante sus competidores.

La finalidad principal de esta estrategia es mantener la ventaja competitiva que diferencia a tu negocio y utilizarla para afrontar las amenazas que surjan en el mercado.

- **Estrategias de Reorientación (debilidades y oportunidades)**

Las empresas y negocios en algún momento puede que se encuentren o tengan la necesidad de cambiar de manera radical. Probablemente deban elegir una estrategia totalmente diferente e incluso cambiar el modelo de negocio y todo con la finalidad de sobrevivir.

Es por ello que las estas estrategias de reorientación están enfocadas a transformar la situación actual de la empresa o negocio. Generan cambios que permiten eliminar las debilidades y que aumenten o surjan nuevas fortalezas. Es decir, las estrategias a emplear deben enfocarse en corregir las debilidades y explotar las oportunidades.

### **3.4. Procesos administrativos**

López, J. F. (2020) asevera que “el proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible”.

Del mismo modo, Chiavenato, I. (2007) afirma que “las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo” (p. 143)

#### **3.4.1. Planeación.**

Chiavenato, I. (2007) asevera que:

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Empieza por a la determinación de los

objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (p.143)

Chiavenato, I. (2007) detalla que la planeación además de fungir como la base de las funciones administrativas se define en tres niveles: (p. 146)

#### ***3.4.1.1 Planeación estratégica.***

Es la planeación más amplia, se caracteriza por estar proyectada a largo plazo, otra particularidad es que abarca todos los recursos y las áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

#### ***3.4.1.2 Planeación táctica.***

Esta planeación se efectúa en los departamentos, se caracteriza por estar proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

#### ***3.4.1.3 Planeación operación.***

Es la planeación de cada tarea o actividad, se caracteriza por estar proyectada a corto plazo, es decir para lo inmediato, cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.

### **3.4.2. Organización.**

Chiavenato, I. (2007) define que la palabra organización puede adoptar varios significados: (p. 148)



### **3.4.2.1 Organización como entidad social.**

Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc.

### **3.4.2.2 Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.**

En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Chiavenato, I. (2007) detalla que la organización puede estructurarse en tres niveles: (p. 149)

- **Organización global.** Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff. Estos tres tipos de organización se estudiarán en el próximo capítulo.
- **Organización departamental.** Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- **Organización de tareas y operaciones.** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

### **3.4.3. Dirección.**

Chiavenato, I. (2007). Afirma que la dirección:

Está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. (p. 149)

Chiavenato, I. (2007) detalla que la dirección puede darse en tres niveles: (p. 150)

#### ***3.4.3.1 Dirección global.***

Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.

#### ***3.4.3.2 Dirección departamental.***

Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

#### ***3.4.3.3 Dirección operacional.***

Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

#### **3.4.4. Control.**

Chiavenato, I. (2007). Sostiene varios significados de control. (p. 150)

#### ***3.4.4.1 Control como función restrictiva y coercitiva.***

Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

#### ***3.4.4.2 Control como sistema automático de regulación.***

Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo y automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

#### ***3.4.4.3 Control como función administrativa.***

Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

### **3.5. Procesos Financieros o contables**

Catacora, (2009) manifiesta sobre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración Financiera, y relata que en ello destaca lo relacionado a los procedimientos contables, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito contables, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un

empleado para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Estos representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Catacora (1996), define los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.

Según Catacora (1996), los procedimientos contables sirven para:

- Dejar evidencia escrita acerca de lo que realizan los empleados
- Analizar el trabajo realizado los empleados y las mejoras correspondientes
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización

Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables son los siguientes:

- Recepción de inventario.
- Ventas de productos.
- Fabricación de productos.
- Registro de estimaciones.
- Destrucción de inventarios

### **3.5.1 Documentos Soporte.**

Los soportes contables son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa, es por ello que se debe tener un especial cuidado en el momento de elaborarlos. Gómez, G. (2001)

Todas las operaciones económicas que realizan las empresas deben ser registradas en los libros de contabilidad, pero a su vez para que cada uno de estos registros sean justificables deben soportarse con los documentos pertinentes para cada una de ellas, es por ello que a continuación se presentan los principales papeles comerciales y títulos valores que pueden ser utilizados en el ciclo contable, su definición y sus principales características.

Todos los soportes contables deben contener la siguiente información general:

- Nombre o razón social de la empresa que lo emite.
- Nombre, número y fecha del comprobante.
- Descripción del contenido del documento.
- Firmas de los responsables de elaborar, revisar, aprobar y contabilizar los comprobantes.

Gómez, G. (2001) define los principales soportes contables:

- Recibo de caja: El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa. El original se entrega al cliente y las copias se archivan una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.
- Factura de compra-venta: La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.

- **Cheque:** Es un título valor por medio del cual una persona llamada «girador», ordena a un banco llamado «girado» que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero llamado «beneficiario».
- **Comprobante de pago:** Llamado también orden de pago o comprobante de egreso es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque. Generalmente, en la empresa se elabora por duplicado, el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.
- **Nota Débito:** Es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes, un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones.
- **Nota Crédito:** Cuando la empresa concede descuentos y rebajas que no estén liquidados en la factura o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías, para su contabilización se utiliza un comprobante llamado nota crédito. Este comprobante se prepara en original y dos copias; el original para el cliente, una copia para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.
- **Recibo de caja menor:** El recibo de caja menor es un soporte de los gastos pagados en efectivo, por cuantías mínimas que no requieren el giro de un cheque, para ello se establece un fondo denominado caja menor.
- **Comprobante diario de contabilidad:** Es un documento que debe elaborarse previamente al registro de cualquier operación y en el cual se indica el número, fecha, origen, descripción y cuantía de la operación, así como las cuentas afectadas con el asiento. A cada comprobante se le anexan los documentos y soportes que lo justifiquen.

### **3.5.2 Contabilización de operaciones.**

Según Catacora (1996) “Los procedimientos contables para cada caso, estarán basados en el ciclo de operaciones del negocio y los principios de contabilidad de aceptación general aplicables individualmente debido a que el registro de la información contable se realiza de acuerdo con el ciclo”.

La jornalización de documentos es en sencillas palabra el registro de la transacción realizada mediante un asiento contable y que estos se van registrando conforme se van originando en el día a día.

Un asiento contable es la anotación o partida doble afectando las cuentas de catálogo contable ya sean cuentas de activo, pasivo, capital, cuentas de ingreso o gasto todo depende del tipo de acontecimiento económico.

En la jornalización se debe tomar en cuenta la fecha, que cuentas deben ser afectadas de acuerdo con su origen sean cuentas de deudoras o acreedores y un concepto del hecho contable siendo esto plasmado en un comprobante de pago o comprobante de diario.

### **3.5.3 Sistemas contables.**

Según lo indica Catacora, F. (1997) un sistema es un “conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”.

De acuerdo con Meigs, R., Williams, J., Haka, S & Bettner, M., (2000):

Un sistema contable consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y para transmitir esta

información a quienes toman decisiones. El diseño y las capacidades de estos sistemas varían muchísimo de una organización a otra. En los negocios muy pequeños, los sistemas contables pueden constar de un poco más que una caja registradora, una chequera y un viaje anual para un preparador de impuesto sobre la renta. En las firmas grandes, un sistema contable incluye computadores, personal altamente calificado e informes contables que afectan las operaciones diarias de cada departamento, pero en cada caso, el propósito básico de un sistema contable es satisfacer las necesidades de la organización de información contable en la forma más eficiente posible.

### **3.6. Diagrama de flujo**

#### **3.6.1 Definición.**

Tórrez, I. (2020) afirma que un diagrama de flujo

Es una representación gráfica de un proceso. Se trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utiliza una serie de elementos visuales que te ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso.

Asimismo, establece que ayuda a comprender que es un proceso y cuál es el objetivo que representa en la organización, promueve un impacto visual del proceso y facilita su comprensión, identifica los pasos claves de cada proceso donde pueda existir un riesgo para la consecución del objetivo del proceso (Tórrez, 2020).

#### **3.6.2 Características.**

De igual el autor define las siguientes características:

- Es una herramienta sencilla de usar con un mínimo de formación/capacitación para dibujarlos e interpretarlos

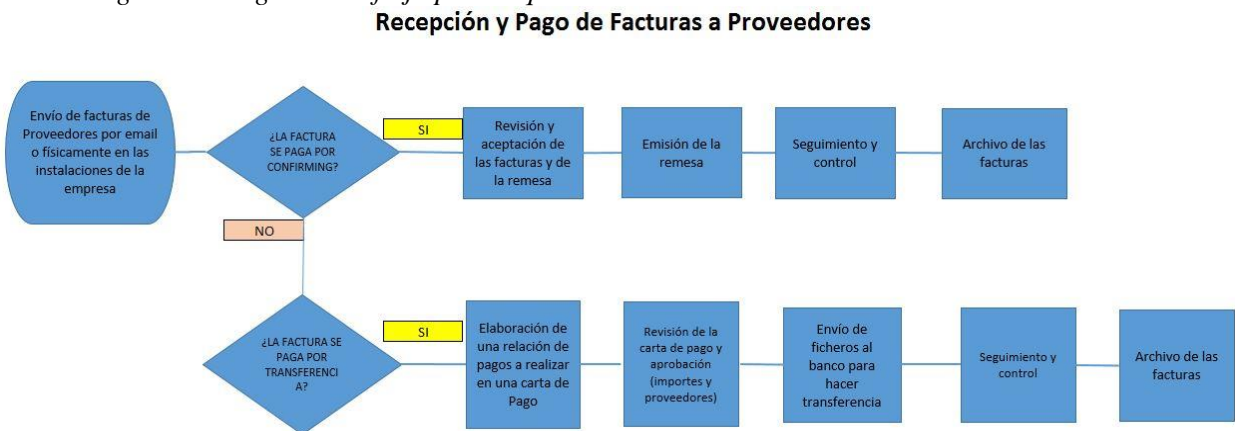


- Representa visualmente una forma esquemática de todos los pasos por los que atraviesa un proceso.
- Se utiliza una simbología en cada uno de los pasos que sigue un proceso.
- Se puede utilizar para dibujar un proceso complejo o dividir éste en subprocesos y dibujar un diagrama de flujo por cada uno de ellos.
- Muestra el valor que se aporta en cada uno de los pasos para conseguir el objetivo final del proceso (cada paso del proceso aporta algo para conseguir el objetivo final).
- Conforman una de las herramientas para conseguir la mejora continua en las organizaciones al estudiar y plantearte el cómo se desarrollan los procesos en las organizaciones.

### 3.6.3 Tipo de diagrama de flujo.

Tórrez, I. (2020) expresa que clasifica el diagrama de flujo de dos tipos, diagrama de flujo por bloque y diagrama de flujo funcional.

- **Diagrama de flujo por bloques:** se dibujan los pasos del proceso, pero sin entrar en el detalle de qué puesto de trabajo desarrolla cada paso o interviene en el proceso.
- *Figura 3: Diagrama de flujo por bloques*

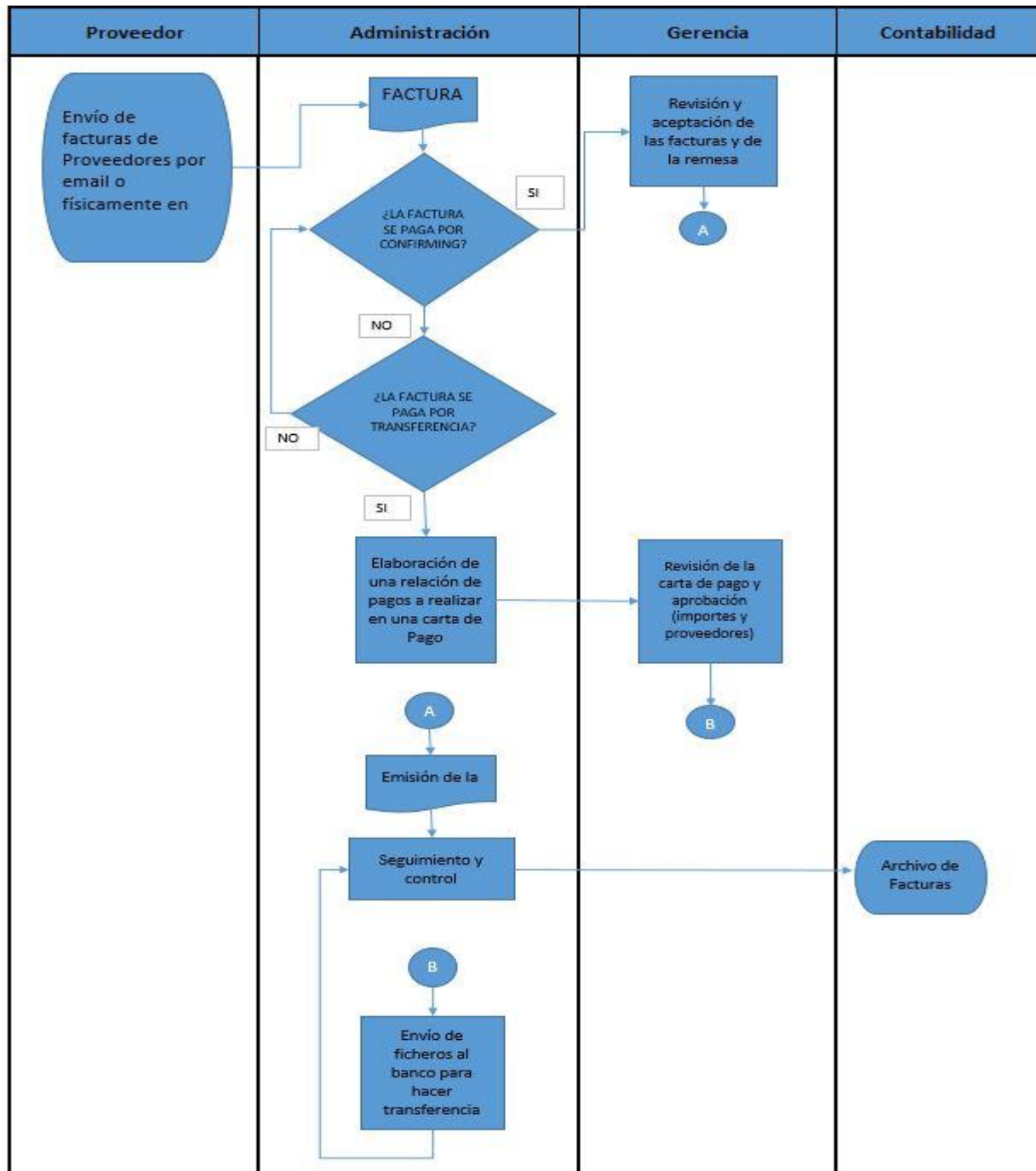


Fuente: Tórrez, I. (2020)

- **Diagrama de flujo funcional:** se dibujan los pasos del proceso detallando qué puesto de trabajo dentro de la organización es el encargado de ejecutar ese paso del proceso.

Figura 4. Diagrama de flujo funcional

**Recepción y Pago de Facturas a Proveedores**



Fuente: Tórrez, I. (2020)

### **3.6.4 Procedimientos para un diagrama de flujo.**

Pensa, G. (2020) define cinco pasos para la realización de un diagrama de flujo.

- **Definir nivel de detalle de la información:** Es decir, definir un nivel de granularidad adecuado, según el detalle que deseemos obtener.
- **Definir dónde vamos a medir:** Clarificar los puntos de control, es decir, aquellas instancias del diagrama de flujo proceso en las que haremos mediciones para garantizar el correcto desarrollo del mismo. También es importante tener allí mismo la información del resultado esperado de la característica que estemos midiendo.
- **Trabajar en equipo para armar el diagrama:** A la hora de construir un diagrama de flujo de procesos lo más importante es incluir a todas las personas, sobre todo a la de los sectores involucrados.
- **Estandarizar el diagrama de flujo y capacitar:** En el caso de que existan varias personas en el mismo rol, será importante validar si todas las personas realizan las tareas en la misma forma. De no ser así, deberemos estandarizarlas.
- **Estudiar los tiempos sobre el diagrama de flujo para mejorarlos:** Otro aspecto clave de todo proceso es el tiempo que el mismo requiere. En ese sentido, la medición del trabajo normalmente es realizado para tareas repetitivas en industrias de manufactura. Esta práctica consiste en la aplicación de técnicas para estimar el tiempo necesario para desarrollar cierta tarea realizada en base a una norma o estándar.

### **3.7. Situación Financiera**

De acuerdo con Escobar, A. (1959) la situación financiera “es la representación en moneda del valor de la empresa, tomando como unidad de medida el dinero.”

### **3.7.1. Análisis Financiero.**

De acuerdo con Baena, T. D. (2010) el análisis financiero es:

Un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (p.11)

Por otro lado Bodanski, T., Santana, P. & Portillo, A. (2014) concuerdan en que el análisis financiero permite el estudio de todos y cada uno de los resultados de la empresa en diferentes partes para con ello poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la compañía, así mismo, afirma que las áreas principales para dicho estudio son la productividad de la empresa, la eficiencia en la utilización de los activos, el cumplimiento de las obligaciones, el comportamiento de sus clientes, su contabilidad, y en términos generales sus finanzas. (p.2)

Rubio (2007), enfoca el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones; puesto que, la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación financiera de la empresa.

El análisis de los estados financieros se caracteriza por ser una operación fundamentada en la reclasificación, recopilación, obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros de una organización, que mediante la utilización de técnicas y herramientas adecuadas busca evaluar la posición financiera, el desarrollo y los resultados de la actividad empresarial en el presente y pasado para obtener las mejores estimaciones para el futuro.

### **3.7.1.1. Análisis Vertical.**

Gómez, G. (2001) indica que este método se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Según Baena, T.D. (2010) “El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (p.96).

#### **3.7.1.1.1 Procedimiento de análisis**

Melara, M. (2019) establece la siguiente formula:

*Figura 5: Análisis Vertical*

Balance General	=	$\frac{\text{Ítem del balance general}}{\text{Total Activos (pasivo y patrimonio)}}$
Estado de Resultados	=	$\frac{\text{Ítem del Estado de Resultados}}{\text{Total de Ventas}}$

Fuente: Melara, M. (2019)

### **3.7.1.2. Análisis Horizontal.**

Gómez, G. (2001) indica que:

El análisis horizontal también es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos

o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

Por su parte, Baena, T.D. (2010) dice que:

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro; por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase (balance general o estados de resultados) presentados por periodos consecutivos e iguales; ya se trate de meses, trimestres, semestres o años. (p.111)

#### *3.7.1.2.1 Procedimiento de análisis*

Gómez, G. (2001) establece los siguientes procedimientos de análisis para elaborar el análisis horizontal.

- Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.
- Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).
- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones e porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).
- En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

### **3.7.2. Razones Financieras.**

Para Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el principal. (p.61)

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) divide las razones financieras en cinco categorías “razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las 27 razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno” (p. 65).

### **3.7.2.1. Razones de liquidez.**

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

#### **3.7.2.1.1 Liquidez Corriente.**

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) asevera que “La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (p. 65).

#### **Figura 6: Liquidez Corriente**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio

#### **3.7.2.1.2 Razón rápida (Prueba ácida).**

Para Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) “La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido” (p. 65). Se expresa de la siguiente manera:



*Figura 7: Razón rápida*

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### **3.7.2.2. Índices de actividad.**

En palabras de Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. (p. 68)

#### **3.7.2.2.1 Rotación de inventarios.**

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) expresa que “La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa” (p.68).

*Figura 8: Rotación de inventarios*

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### **3.7.2.2.1 Rotación de cuentas por cobrar.**

Según Bermúdez, J. A. (2012) este índice “indica el periodo de cobro que nosotros estamos implementando con nuestros clientes. Este resultado permite descubrir si tenemos atrasos en base al plazo convenido al momento de recuperar las ventas al crédito” (p. 41).

*Figura 9: Rotación de cuentas por cobrar*

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### *3.7.2.2.2 Período promedio de cobro.*

De acuerdo con Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) “El periodo promedio de cobro, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro:” (p.67)

*Figura 10: Periodo promedio de cobro*

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### *3.7.2.2.3 Periodo promedio de pago.*

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) expresa que “el periodo promedio de pago es el tiempo promedio que requiere para pagar las cuentas” (p.69).

Asimismo, asevera que existe una dificultad para el cálculo de esta razón, ya que surge la necesidad de obtener el cálculo de las compras anuales, el cual no está disponible en los estados financieros de las organizaciones, razón por la cual se hace en base a una estimación porcentual que normalmente es el 70% del total del costo de los bienes vendidos en el periodo.

*Figura 11: Rotación de inventarios*

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### 3.7.2.2.4 Rotación de los activos totales.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) expresa que “La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”. (p.70)

*Figura 12: Rotación de los activos totales*

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

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### 3.7.2.3. Razones de endeudamiento.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) sostiene:

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. (p. 70)

##### 3.7.2.3.1 Índice de endeudamiento.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) afirma que “El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p. 72).

*Figura 13: Índice de endeudamiento*

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### *3.7.2.3.2 Razón de cargos de interés fijo.*

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) nos dice que:

La razón de cargos de interés fijo, denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. (p. 72)

*Figura 14: Razón de cargos de interés fijo*

$$\text{Razón de cargos de interés fijo} = \frac{\text{Utilidad de antes de interés e impuestos}}{\text{Interés}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### **3.7.2.4. Índices de rentabilidad.**

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)

Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o a la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa. (p. 73)

#### *3.7.2.4.1 Margen de utilidad bruta.*

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) afirma que “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida)” (p. 74).

*Figura 15: Margen de utilidad bruta*

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### *3.7.2.4.2 Margen de utilidad operativa.*

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) expone que “el margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (p. 75).

*Figura 16: Margen de utilidad operativa*

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

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### *3.7.2.4.3 Margen de utilidad neta.*

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) señala que “el margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (p. 75).

*Figura 17: Margen de utilidad neta*

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para las acciones comunes}}{\text{Ventas}}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

### **3.7.3. Análisis Dupont.**

Para Gitman, L.J. & Zutter, C.J. (2012):

El análisis Dupont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en

dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP). (p. 82)

Así mismo, Gitman, L.J. & Zutter, C.J. (2012), señala que el sistema Dupont “relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas” (p.82).

*Figura 18: Análisis Dupont*

$$DuPont = \frac{Ventas}{Total\ activos} \times \frac{Total\ activos}{Patrimonio} = \frac{Ventas}{Patrimonio}$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### **3.7.4. Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)**

De acuerdo con Peiro, A. (2016) el WACC por sus siglas en inglés ( o Costo de Capital Promedio Ponderado “es el coste de los dos recursos de capital que tiene una empresa; la deuda financiera y los fondos propios, teniendo en cuenta su tamaño relativo”.

Así mismo, afirma que el WACC es básicamente “la suma del coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en el valor de la empresa”. Obteniendo la siguiente formula:

*Figura 19: Costo de Capital Promedio Ponderado*

$$WACC = kd \times (1 - t) \times \frac{D}{V} + Ke \times \frac{E}{V}$$

*Fuente: Peiro, A. (2016)*

Por tanto, tenemos:

- Kd: Coste de la Deuda Financiera (kd).
- Ke: Coste de los Fondos Propios (Ke).

- t: Impuesto de sociedades.
- D: Deuda financiera.
- E: Fondos propios.
- V: Deuda financiera + Fondos Propios (D+E).

### **3.7.5. Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)**

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) asevera que el ciclo de conversión del efectivo “mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones” (p.546).

Por otra parte, Montaña, E. (2020) define que el CCE es un indicador de liquidez y eficiencia operativa que mide el tiempo que transcurre desde que adquieres una materia prima hasta que puedes cobrar por el producto o servicio que la empresa ofrece.

*Figura 20: Ciclo de Conversión del Efectivo*

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

*Fuente: Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012)*

#### **IV. Preguntas directrices**

Para evaluar la incidencia de la informalidad en el manejo de los procesos contables, en la rentabilidad financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020, es necesario aplicar análisis cualitativo, analizar la situación financiera de la empresa, que permita una mayor comprensión del problema identificado y a su vez proponer medidas correctivas para superarlos.

Por lo tanto, al considerar la problemática planteada, surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué es importante realizar una evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A.?
2. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los que está inmersa la compañía?
3. ¿Cuáles son los principales elementos que caracterizan a los clientes, proveedores, competidores de la empresa Construcciones del Norte, S.A.?
4. ¿Mejorará la situación financiera, la identificación de los procesos administrativos y financieros de la empresa Construcciones del Norte, S.A.?
5. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del análisis de la situación financiera de la compañía?
6. ¿Cuáles son las estrategias que debe implementar Construcciones del Norte, S.A. para aumentar la rentabilidad y competitividad?



### V. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítems
Aplicar análisis cualitativo a la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020,	Análisis cualitativo	De acuerdo con Amat, O. (2011) el análisis cualitativo de una empresa consiste en evaluar la historia de la empresa, su situación actual y los diferentes escenarios de futuro con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de la empresa.	Proceso mediante el cual se extraen datos no numéricos ni cuantificables, con el objeto de conocer la situación de la empresa que contribuyan a la eficaz toma de decisiones.	<p>Análisis FODA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de Fortalezas</li> <li>-Nivel de Oportunidades</li> <li>-Nivel de Debilidades</li> <li>-Nivel de Amenazas</li> </ul> <p>Análisis de las cinco Fuerzas de Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de Poder de negociación de los clientes</li> <li>- Nivel de Poder de negociación de los proveedores</li> <li>- Nivel de Amenaza de nuevos competidores entrantes</li> <li>- Nivel de Amenaza de nuevos productos sustitutos</li> <li>- Nivel de Rivalidad entre competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Entrevista Anexo1 (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33)</li> <li>• Guía de Observación Anexo 2 (Ítems N°1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11)</li> <li>• Guía de revisión documental Anexo 3 (Ítems N°1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,16,17)</li> <li>• Matriz FODA</li> <li>• Cinco fuerzas de Michael Porter</li> </ul>
Identificar los procesos administrativos y financieros aplicados en el área contable de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020.	Procesos Administrativos y Financieros	Según con Perugachi, M. (2017) Los procesos administrativos son la columna vertebral de toda organización porque se encargan de regular las actividades que se realizan en ella, los cuales deben ser enfáticos en la eficacia y eficiencia de la compañía.	Los procesos administrativos es el flujo relacionado e ininterrumpido de las actividades de planeación, organización dirección y control, que tienen la finalidad de proveer un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la entidad.	<p>Procesos Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planeación</li> <li>-Organización</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control</li> </ul> <p>Procesos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentos soporte</li> <li>-Contabilización de operaciones</li> <li>-Sistema contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista Anexo 4 (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19)</li> <li>• Guía de observación Anexo 2 (Ítems N° 9, 10, 11, 12, 13)</li> <li>• Guía de revisión documental Anexo 3 (Ítems N°4, 5, 6, 7, 8, 9)</li> </ul>
Analizar la situación financiera, de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020.	Situación Financiera	De acuerdo con Escobar, A. (1959) la situación financiera es la representación en moneda del valor de la empresa, tomando como unidad de medida el dinero.	La situación financiera es un diagnóstico que tendrá como esencia la evaluación de un conjunto de variables contables y financieras con las cuales se podrá medir el desempeño de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Razones de liquidez</li> <li>-Índice de actividad</li> <li>-Razón de endeudamiento</li> <li>-Índices de rentabilidad</li> <li>-Análisis Dupont</li> <li>-Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)</li> <li>-Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación Anexo 2 (Ítems N°12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21)</li> <li>• Guía de revisión documental Anexo 3 (Ítems N° 12, 13, 14 ,15, 16)</li> <li>• Guía de entrevista Anexo 4 (P16, P17, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29)</li> <li>• Análisis Horizontal y vertical del Balance General al 2019 y 2020</li> <li>• Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultado al 2019 y 2020</li> <li>• Razones Financieras 2019 y 2020.</li> <li>• Costo de Capital Promedio Ponderado 2019 y 2020</li> <li>• Ciclo de conversión del Efectivo 2019 y 2020</li> </ul>

## **VI. Diseño metodológico**

El diseño metodológico consiste en la elaboración de un plan que establece las estrategias, procedimientos, el enfoque y el tipo de investigación implementada, que permitirán la recopilación de datos, para su procesamiento, y los instrumentos para el análisis e interpretación de datos.

### **6.1 Enfoque de la investigación**

En la presente investigación se realizará un análisis de la estructura operativa y un análisis de la situación financiera en la que se hace énfasis a la rentabilidad de la compañía, para ello se utilizarán distintas herramientas como lo es el análisis FODA, cinco fuerzas de Michael Porter y las propias del análisis financiero, así como sus ratios que permitan medir el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, esta investigación incluye la recolección, procesamiento y análisis de datos, razón por la cual su enfoque es cualitativo con lineamientos cuantitativos.

La información fue recopilada mediante la aplicación de una entrevista dirigida al gerente general (socio de la empresa) y al responsable del área contable-financiera, para con ella obtener los insumos necesarios para su estudio y análisis documental.

### **6.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo y explicativo, según Vásquez, I. (2005) el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Así mismo, Vásquez, I. (2005) asevera que el estudio explicativo “Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste”

### **6.3 Población o área de estudio**

La investigación planteada, está basada en las dificultades identificadas en el área contable-financiera, por lo tanto, esta investigación está basada en un método no probabilístico, en donde la población está representada por la empresa Construcciones del Norte, S.A.

### **6.4 Selección de la muestra**

Considerando la población y el área de estudio al cual está dirigida esta investigación, se tomó como muestra el personal del departamento del área contable-financiera, así como al gerente general de la empresa Construcciones del Norte, S.A.

### **6.5 Métodos y técnicas de recolección de datos**

Los métodos y técnicas con los cuales se recolectarán los datos han sido seleccionados con el propósito de obtener información confiable, válida y precisa que permita una mayor comprensión del problema identificado con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento que permitan una mayor rentabilidad y eficiencia en la empresa Construcciones del Norte, S.A.

Los instrumentos que se pretenden implementar en esta investigación son la entrevista, la guía de observación, la guía de revisión documental para que a través de estas se obtenga de manera general una evaluación de la empresa el cual permita conocer su funcionamiento y el entorno en el que se desarrolla, y finalmente una guía de recorrido aplicada en los estados financieros de Construcciones del Norte, S.A.

#### **6.5.1. Entrevista**

Ramos, E. (2018) manifiesta que la entrevista

“Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia

desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.”

Así mismo, Ramos, E. (2018) afirma que el éxito que se obtenga por medio de la entrevista va a depender del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado, lo cual tiene guarda relación con diferentes factores como lo son el nivel de preparación del investigador, la estructura de las preguntas, la exactitud de las respuestas que transcriba el investigador y finalmente la confianza que tenga en la entrevista.

La entrevista será aplicada al gerente general para por medio de esta, conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa construcciones del Norte, S.A., así como detectar otras posibles causas y consecuencias en relación con el problema identificado.

### **6.5.2. Observación**

Ramos, E. (2018) asevera que la observación:

“Hace posible investigar el fenómeno directamente, en su manifestación más externa, en su desarrollo, sin que llegue a la esencia de este, a sus causas, de ahí que, en la práctica, junto con la observación, se trabaje sistemáticamente con otros métodos o procedimientos como son: la medición y el experimento. Por supuesto, para llegar a la esencia profunda del objeto se hace necesario el uso de los métodos teóricos.”

Por su parte Ramos, E. (2018) expresa que la observación puede aplicarse de diferentes formas, entre estas se encuentran la observación simple, observación sistemática, observación participativa, no participativa, observación cubierta y finalmente la encubierta.

La guía de observación será aplicada a la gerencia general, gerencia de proyectos y específicamente al área de contabilidad para conocer sobre los procesos administrativos y financieros que desempeñan diariamente para determinar cómo estos inciden en la rentabilidad.

### **6.5.3. Revisión documental.**

Según Hurtado (2008) afirma que una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirecta o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe el estado actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente.

La revisión documental será aplicada en la documentación legal de la compañía como su escritura de constitución, inscripción, actas de junta directiva, etc, así como en los diferentes contratos con proveedores y clientes, y en la documentación del área contable para evaluar la información financiera.

## **6.6 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos que se aplicaran para la recolección de los datos a analizar en la presente investigación son la guía de entrevista ya que esta contiene los temas, preguntas y aspectos relevantes que se obtendrán con la entrevista, la cual permitirá conocer un enfoque general de la empresa; la guía de observación documental permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos que ocurren en la organización; y la guía de revisión documental la que hará posible la obtención de evidencias.

### **6.6.1. Guía de entrevista.**

La guía de entrevista será dirigida primeramente al gerente general con el propósito de recopilar información que permita conocer el entorno de la compañía, posteriormente se realizará la entrevista dirigida al Gerente Financiero para identificar los fenómenos y posibles problemas operativos y financieros de la empresa Construcciones del Norte, S.A.

### **6.6.2. Guía de observación documental.**

En la empresa Construcciones del Norte, S.A. se observarán los datos de los documentos tales como la escritura de constitución, certificaciones de acta de accionista, expediente de clientes, expedientes de proveedores, políticas y disposiciones de la organización, manuales, estados financieros cierre anual 2019 y 2020, catálogo de cuentas, contratos de proyectos, etc.

### **6.6.3. Guía de revisión documental.**

Se revisará la documentación de la empresa Construcciones del Norte, S.A. tal como la escritura de constitución, certificaciones de acta de accionista, expediente de clientes, expedientes de proveedores, políticas y disposiciones de la organización, manuales, ficha de descriptor de puestos, flujograma de funciones, estados financieros cierre anual 2019 y 2020, comprobantes de diario y de pago, catálogo de cuentas, contratos de proyectos, conciliaciones bancarias, entre otros.

## **VII. Análisis de resultados**

### **7.1. Entendimiento de la organización.**

Al aplicar la guía de entrevista, anexo N°1 dirigida al gerente General de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en sus preguntas 1 y 2, acompañado de la guía de observación en sus ítems N°4, 5 y 6, se identificó que, a pesar de contar con un personal calificado, presenta una estructura organizativa poco eficiente, debido a la informalidad y libertad que tienen los empleados para realizar sus actividades diarias.

Se logró identificar mediante la guía de observación, anexo N°2 en sus ítems N°9, 10 y 11 que la empresa no posee políticas y procedimientos que definan los lineamientos y normas a los que se deban someter el personal de cada área o departamento, por otra parte, no existen manuales de funciones ni descriptores de puestos que permita a los empleados tener una clara visión de las actividades que deben realizar. Así mismo, no poseen flujogramas de funciones que facilite la comprensión el alcance de los procesos de cada funcionario.

La misión y visión de la compañía están acorde a su situación actual, sin embargo, no ostenta de un plan estratégico que permita que obtengan el crecimiento esperado, identificando que no están empleando los esfuerzos necesarios para cumplir con lo que demanda la visión.

En la empresa nunca se ha realizado una evaluación cualitativa que evidencie la ejecución de una adecuada planificación estratégica y una reestructuración corporativa que mejore su composición organizativa. De igual manera, el área o departamento contable-financiero nunca ha realizado una evaluación financiera que mida la rentabilidad de la compañía.

## 7.2. Análisis cualitativo.

### 7.2.1 Análisis FODA

El anexo N°1 la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Construcciones del Norte, S.A. las preguntas del N°3 al 8 están orientadas a reconocer las fortalezas y debilidades, además de las preguntas del N°9 al 17 destinadas a identificar las oportunidades y amenazas

Con los resultados obtenidos de cada una de las respuestas, se logró inferir que la compañía presenta siete fortalezas, ocho debilidades, seis oportunidades y seis amenazas.

*Ilustración N°1 Análisis FODA*

	Positivos	Negativos
Origen Interno	<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <p>F1: Cumplen con las expectativas de los clientes.</p> <p>F2: Buena reputación con clientes.</p> <p>F3: Valorización de los proyectos en comparación con los competidores.</p> <p>F4: Personal altamente capacitado.</p> <p>F5: Eficacia y eficiencia en la planificación y ejecución de proyectos.</p> <p>F6: Alto nivel de experiencia en el sector.</p> <p>F7: Gran participación a nivel nacional, y presencia en tres países centroamericanos.</p>	<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <p>D1: El personal de la empresa no está regulado por manuales o descriptores de puestos</p> <p>D2: No existen políticas de confidencialidad con respecto al manejo de la documentación contable.</p> <p>D3: Los ingresos poseen un comportamiento negativo en relación con periodos anteriores.</p> <p>D4: Carecen de equipos tecnológicos que potenciarían la ejecución de sus actividades</p> <p>D5: Deficiencia en el control de gastos y de inversión.</p> <p>D6: Estructura organizativa establecida de forma verbal.</p> <p>D7: Ausencia de un plan estratégico que permita un crecimiento organizacional.</p> <p>D8: Desinterés de la gerencia y los socios en el aspecto administrativo y financiero de la empresa.</p>
	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <p>O1: Expansión comercial y territorial.</p> <p>O2: No hay incorporación de nuevos competidores en el territorio nacional.</p>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <p>A1: Crisis económica y social.</p> <p>A2: Crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19.</p>
Origen Externo		



	<p>O3: Contar con demanda nueva en altos volúmenes.</p> <p>O4: Incorporar más alternativas que estén acordes a la situación actual, en el catálogo de servicios.</p> <p>O5: Generar reconocimiento en la calidad de los proyectos.</p> <p>O6: El sector de construcción avanza con los proyectos establecidos por el estado.</p>	<p>A3: Baja demanda de proyectos por parte del sector privado debido al cierre de empresas y baja recaudación de las existentes.</p> <p>A4: Aumento en el pago de impuestos y el seguro social por las reformas a la legislación tributaria y seguridad social.</p> <p>A5: Incremento de precio de los materiales de construcción y productos derivados de la madera y cemento.</p> <p>A6: Deslizamiento de la moneda con respecto al dólar, volatilidad en el precio de carburantes.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### **7.2.1.1 Fortalezas.**

De acuerdo con la guía de entrevista Anexo N°1 en las preguntas N°3, 4 y 5 arroja diferentes factores que cuyo origen se encuentra en la parte interna de la empresa, entre esas se identificaron siete fortalezas que le proporcionan a la compañía una plusvalía en cuanto a las capacidades que posee debido a su eficiencia en lo que respecta a la planificación y ejecución de proyectos (su actividad económica) gracias al personal altamente capacitado, cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Además, poseen una excelente reputación con los clientes, la calidad que poseen sus proyectos le propician valorización en comparación con los competidores, así mismo, en conjunto con el alto nivel de experiencia en el sector le han permitido tener una gran participación en el territorio nacional, y su presencia en tres países centroamericanos.

El análisis efectuado para determinar el peso ponderado que poseen las fortalezas en relación con los factores internos que afectan a la compañía, se obtuvo un nivel de 43.80%, lo cual hace énfasis a las posibles deficiencias que posee la empresa.

### **7.2.1.2 Debilidades.**

Al realizar la guía de entrevista Anexo N°1 se logró identificar con las preguntas N°6, 7 y 8, dentro de sus debilidades sobresale que su estructura organizativa se encuentra establecida de forma verbal (no poseen organigrama), el personal de la empresa no está regulado por manuales de funciones y descriptores de puestos, a su vez, no existen políticas de confidencialidad con respecto al manejo de la documentación que limiten el acceso a la información, los ingresos poseen un comportamiento negativo en relación con periodos anteriores detectando una deficiencia en el control de gastos y de inversión.

Por otra parte, se identificó que carecen de equipos tecnológicos los cuales potenciarían la ejecución de sus actividades, además no cuentan con un plan estratégico que permita su crecimiento organizacional por el desinterés de la gerencia y los socios en el aspecto administrativo y financiero de la empresa.

Por medio del análisis se determinó que el peso ponderado de las debilidades en relación con los factores internos de la empresa es del 56.30%, este indicador refleja notablemente los problemas operativos y financieros que están afectando a la compañía, debido a la inadecuada estructura organizativa particularmente del área contable.

### **7.2.1.3 Oportunidades.**

En virtud de lo obtenido mediante la guía de entrevista, anexo N°1 en sus preguntas N°9, 10 y 11 se documentan distintos factores que no son controlados por la empresa como lo son las oportunidades, entre estas se encuentran la expansión comercial y territorial que podrían tomar con un adecuado programa de actuación, además que actualmente no hay un aumento en el número de competidores, es decir, en el sector no están entrando nuevos competidores solamente los que ya

están establecidos en el mercado, lo cual le podría beneficiar con una demanda nueva en altos volúmenes.

Entre otras oportunidades está la necesidad de incorporar más alternativas de servicios en su catálogo de oferta que estén acordes al contexto actual. Así mismo, resalta la generación de reconocimiento por la calidad de sus proyectos, y seguir avanzando con los proyectos que aún se están ejecutando como lo son los del sector público.

El peso ponderado identificado en las oportunidades es del 52%, con lo cual la empresa debería de potenciar y aprovechar todos aquellos factores que permitan el aumento de su eficacia y eficiencia en términos operacionales y financieros.

#### **7.2.1.4 Amenazas.**

Finalmente al aplicar la entrevista, anexo N°1 en sus preguntas del N°12 al 17 se documentan las amenazas a las que la compañía está inmersa, entre estas sobresale principalmente la crisis económico-financiera puntualizada por distintos factores sociales y políticos aunado a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la enfermedad covid-19, los cuales de forma ineludible han influenciado en la reducida demanda de proyectos por parte del sector privado debido al cierre de empresas y baja recaudación de las existentes.

Además, el aumento en el pago de impuestos, y el seguro patronal social por las reformas a la legislación tributaria y a la de seguridad social, el incremento de precio de los materiales de construcción y productos derivados de la madera y el cemento por el deslizamiento de la moneda con respecto al dólar y la volatilidad en el precio de los carburantes, los cuales inciden de forma negativa en la rentabilidad de Construcciones del Norte, S.A. El peso ponderado identificado para las amenazas fue del 48% en relación con los factores externos.

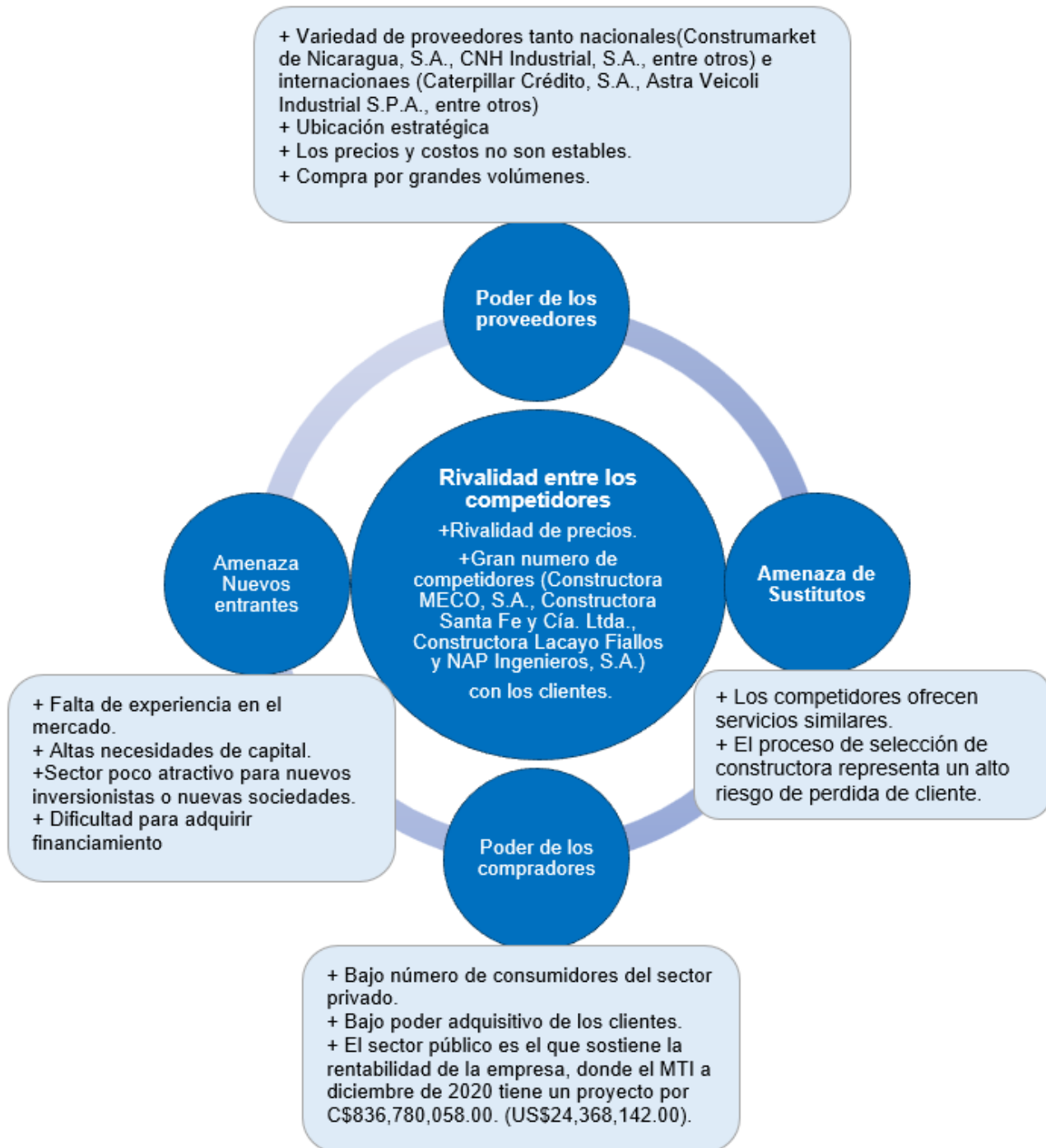
### **7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicadas en la empresa Construcciones del Norte, S.A. es un modelo estratégico que permitirá conocer si las actividades de esta son competitivas, entre estas actividades se encuentran: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre las empresas (competidores), amenaza de productos sustitutos y amenaza de los nuevos entrantes.

La entrevista dirigida al gerente General de la empresa Construcciones del Norte, S.A. contiene tres preguntas relacionadas al poder de negociación de compradores, tres preguntas que corresponden al poder de negociación de los proveedores, cinco preguntas que están vinculadas a la rivalidad entre las empresas, dos preguntas enfocadas en la amenaza de productos sustitutos y tres destinadas a la amenaza de los nuevos entrantes.

Con el propósito de obtener una mayor comprensión de esta herramienta de análisis, se otorgará un rango de calificaciones para cada una, con el objeto de manifestar el nivel de incidencia que posee cada fuerza en la compañía. De 0 a 3.3 bajo, de 3.4 a 6.6 medio, de 6.7 a 10 alto.

**Ilustración N°2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### **7.2.2.1 Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo con lo recuperado en la guía de entrevista en las preguntas N°21, 22 y 23 y la guía de revisión documental en sus ítems N°13 y 16, el poder de negociación de los compradores es alto ya que la calificación determinada para esta fuerza es de 7.5, por el escaso nivel de consumidores en general, influenciado por la crisis económico-financiera que surgió a partir del 2018 y la crisis sanitaria por la enfermedad del covid-19 en el año 2020.

El principal cliente es el sector público por la cantidad de proyectos que sostiene a pesar de la difícil situación financiera, en donde sobresale el Ministerio de Transporte e Infraestructura que a este diciembre de 2020 tiene un proyecto por C\$836,780,058.00. (US\$24,368,142.00).

Así mismo, como parte de la política de cobro de la empresa, le solicita al cliente que al inicio del proyecto pague un adelanto que oscila entre el 20 y 30% del costo total (dependiendo del alcance y el costo del proyecto), dinero que es utilizado para la compra de recursos, pago de personal de mano de obra y demás, actualmente para evitar perder la ejecución de un proyecto se arregla con el cliente una reducción del adelanto y de su precio total, por tal razón los compradores tienen gran poder de influencia en el precio de los proyectos y los contratistas están sujetos a aceptarlos, lo cual tiende a reducir en gran medida la rentabilidad de cada proyecto.

### **7.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la calificación determinada para esta fuerza es de 2.5. Según lo identificado con la guía de entrevista en sus preguntas N°26, 27 y 28 y la guía de revisión documental en el ítem N°17 existen muchos proveedores nacionales (Construmarket de Nicaragua, S.A., CNH Industrial, S.A., entre otros) e internacionales (Caterpillar Crédito, S.A., Astra Veicoli Industrial S.P.A., entre otros), sin embargo, el precio de

los materiales de construcción de acuerdo con el IPMC (índice de precios de materiales de construcción) a diciembre del año 2020 incrementó un 2% en relación con el 2019, sin mencionar el incremento de los productos derivados de la madera y el cemento, pero este factor se ha mitigado ya que al realizar compras en grandes volúmenes, los proveedores realizan descuentos a las facturas, lo que alivia de cierta manera el alto costo de los productos.

### **7.2.2.3 Rivalidad entre las empresas (competidores)**

Rivalidad entre las empresas (competidores) es alta ya que al determinar la calificación de esta fuerza dio un resultado de 10, lo que dicta en la guía de entrevista en las preguntas de la N°29, al 33 y la guía de revisión documental en los ítems N°10, 11, 16 y 17, el sector de la construcción está presentando decrecimientos desde antes de la crisis del 2018, al 2019 la construcción privada se derrumbó un 49%, y en cuanto a la construcción pública en el mismo periodo disminuyó cerca de un 24%, lo cual no es un factor que contribuye el crecimiento de la compañía. Esto originó una rivalidad entre los precios que ofrecen todas las compañías del sector con el objetivo de que así puedan obtener la mayoría de los proyectos que el sector público está realizando y asegurar de esta forma su supervivencia financiera. Entre los principales competidores se encuentra Constructora MECO, S.A., Constructora Santa Fe y Cía. Ltda., Constructora Lacayo Fiallos y NAP Ingenieros, S.A.

### **7.2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes**

Amenaza de nuevos entrantes es baja debido a que la calificación determinada para esta fuerza es de 2.5, según lo recolectado con la guía de entrevista en las preguntas N°18, 19 y 20, esto se explica debido a que la situación económica y social del país no está en condiciones de acaparar la atención de nuevos inversionistas nacionales o internacionales que deseen participar en el sector de la construcción, debido al bajo nivel de proyectos que a su vez ya están repartidos con las

empresas del gremio. Por otra parte, se debe considerar que, para iniciar operaciones en este modelo de negocio, se necesita un alto capital para adquirir maquinaria industrial, equipos tecnológicos y herramientas necesarias, por otra parte, los bancos del sistema financiero nacional están muy rigurosos con la concesión de préstamos, además de las altas tasas de intereses.

#### **7.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos es alta ya que su calificación es de 8, de acuerdo con la guía de entrevista en sus preguntas N°24 y 25, las empresas del sector construcción que se encuentran establecidas actualmente (Constructora MECO, S.A., Constructora Santa Fe y Cía. Ltda., Constructora Lacayo Fiallos y NAP Ingenieros, S.A., entre otras), en su lucha por mantenerse activas y evitar caer en la quiebra o cierre de operaciones, ofrecen servicios similares o casi iguales, por lo que este factor les complica al momento de ofertar sus licitaciones a los clientes.

Lo que ocurre es que cuando hay un cliente que desea ejecutar un proyecto, este se contacta con las diferentes constructoras y estas le presentan una licitación en el que se detallan todos los elementos relacionados con su realización, donde el cliente debe seleccionar a la constructora con quien más le convenga trabajar o bien la que mejor oferta le proponga.

### **7.3. Procesos administrativos y financieros**

Para identificar los procesos administrativos y financieros aplicados en el área contable de la empresa Construcciones del Norte, S.A. se requirió de la aplicación de una entrevista dirigida al Gerente Financiero quien es el responsable del área contable, la cual constaba de un total de veintinueve preguntas, sin embargo, solamente 19 preguntas están relacionadas a la variable, cuatro preguntas enfocadas en la planeación, tres en la organización, dos en la dirección, dos en el control,



tres en la documentación soporte, tres en la contabilización y dos del sistema contable. Además, se empleó la guía de observación que consta de veintiún ítems.

Mediante la guía de entrevista, anexo N°4 en sus preguntas del N°1 al 11, se identificó que, a pesar de ser una empresa transnacional con sede en Guatemala, no tienen definidos los objetivos del área contable, tampoco poseen un plan de trabajo mensual que refleje las actividades planificadas para el periodo. El encargado del área sostuvo que el personal conoce sus funciones, sin embargo, mediante la guía de observación, anexo N°2 en sus ítems N°4, 5, y 6 se corroboró que estos realizan las actividades de acuerdo con las necesidades del momento, por lo que no cuentan con un manual de funciones, un descriptor de puestos, ni políticas y procedimientos que les guíen y controlen el cumplimiento de sus labores de manera organizada.

Por otra parte, afirma que poseen los recursos necesarios, no obstante, al observar la manera en que el contador general dirige al auxiliar contable y al auxiliar de cuentas por pagar (subordinados del contador), se manifiesta que los colaboradores no tienen funciones específicas y hacen lo que les ordena su jefe inmediato, además que continuamente le consultan sobre cómo deben realizar algún registro o que cuentas deben afectar para realizarlo, identificando la carencia de un catálogo de cuentas que se ajuste a la magnitud de las operaciones contables que realiza la empresa.

El personal de contabilidad al no tener funciones y objetivos no tienen claridad en precisar si las funciones que realizan están acordes con los objetivos que deberían de tener. Así mismo, pese a no contar con una estructura organizacional formal, respetan la cadena de mando y la jerarquía. Además, el Gerente Financiero no le da un seguimiento adecuado a su personal, ni evalúa el

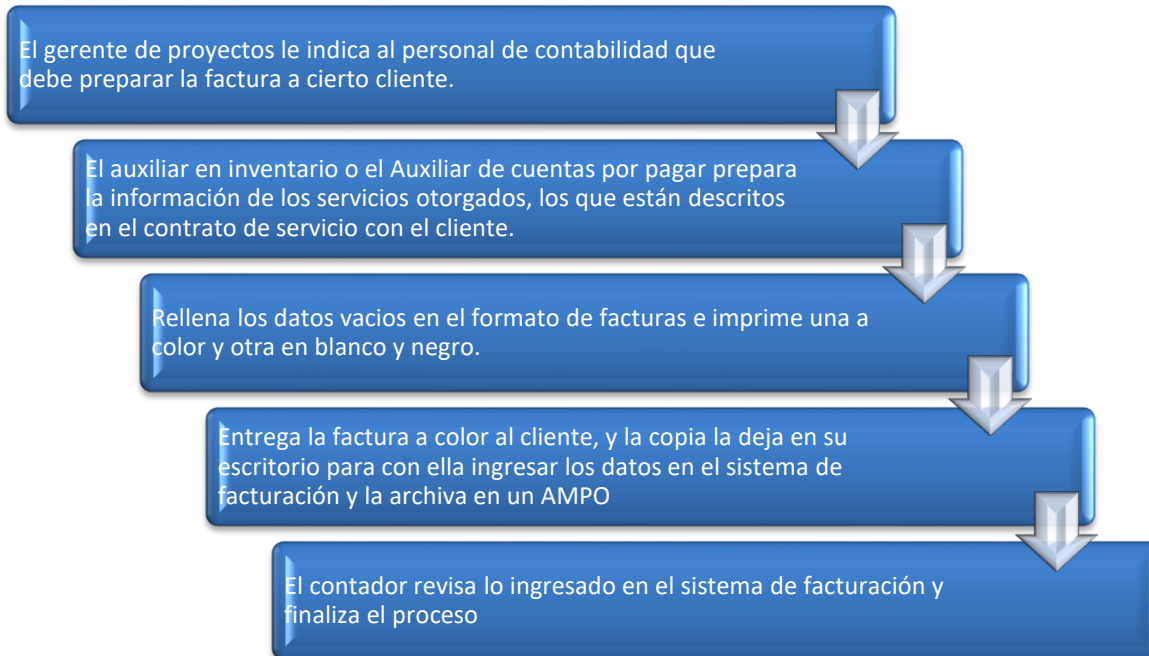
desempeño de sus actividades, ya que considera que no es un requerimiento que necesite cumplir para continuar operando.

Para realizar los debidos procesos del área contable, el personal no cuenta con ningún documento material que les indique como deben de realizar sus funciones, no obstante, mediante la guía de entrevista, anexo N°4 en sus preguntas del N°12 al 19 y la guía de observación, anexo N°2 en los ítems N°4, 5, y 6 se logró identificar la manera en que estos cumplen con sus funciones y realizan los procesos en medio de la informalidad, los cuales se detallaran por medio de flujogramas de procesos.

Se identificaron ocho procesos en el área contable:

- Proceso de facturación
- Proceso de facturas de proveedores
- Proceso de nómina
- Proceso de conciliación bancaria
- Proceso de arqueo de caja
- Proceso de elaboración de cheque o comprobante de pago
- Proceso de actualización de inventario de materiales de construcción
- Proceso de elaboración de ROC
- Proceso de elaboración de Estados Financieros

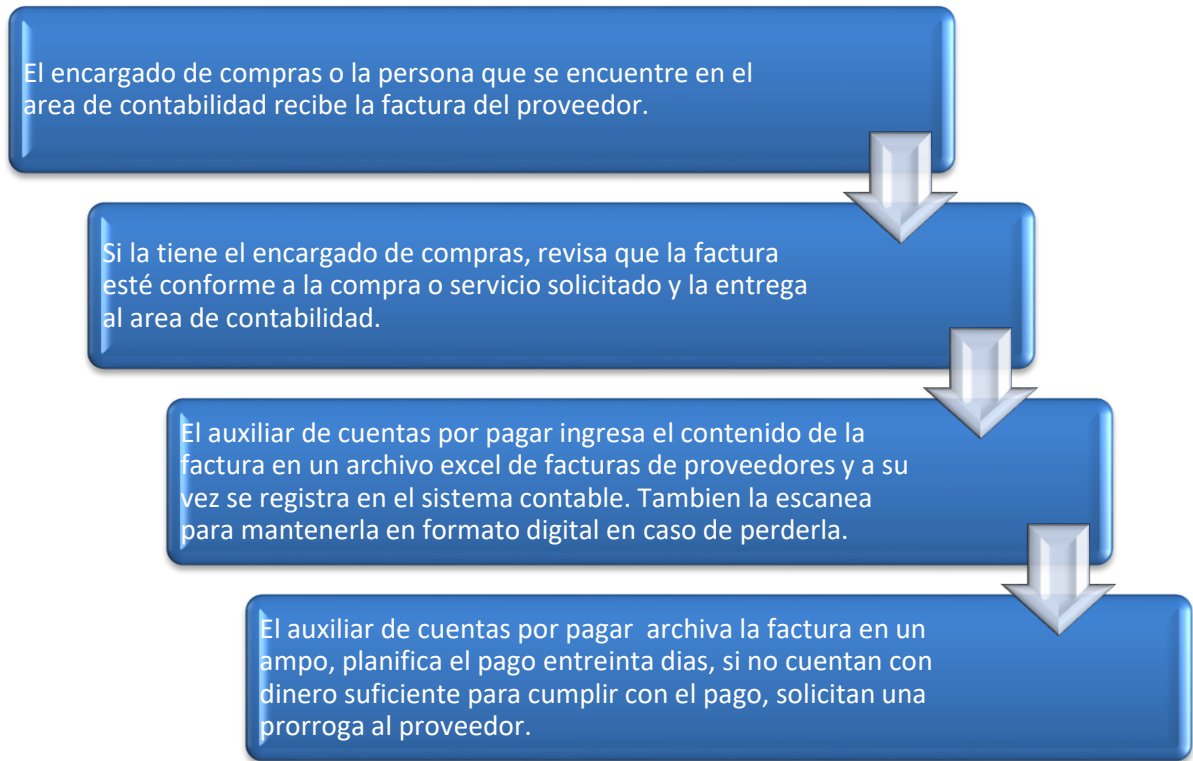
### 7.3.1 Flujograma donde se describe el proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Si el contador encuentra algún inconveniente o error del concepto en la factura, le indica a uno de los dos auxiliares que se contacte con el cliente y le haga saber el error en la factura. Sin embargo, si el error es numérico, es decir, afecta el monto de la factura, proceden a anular la factura y repiten el proceso.

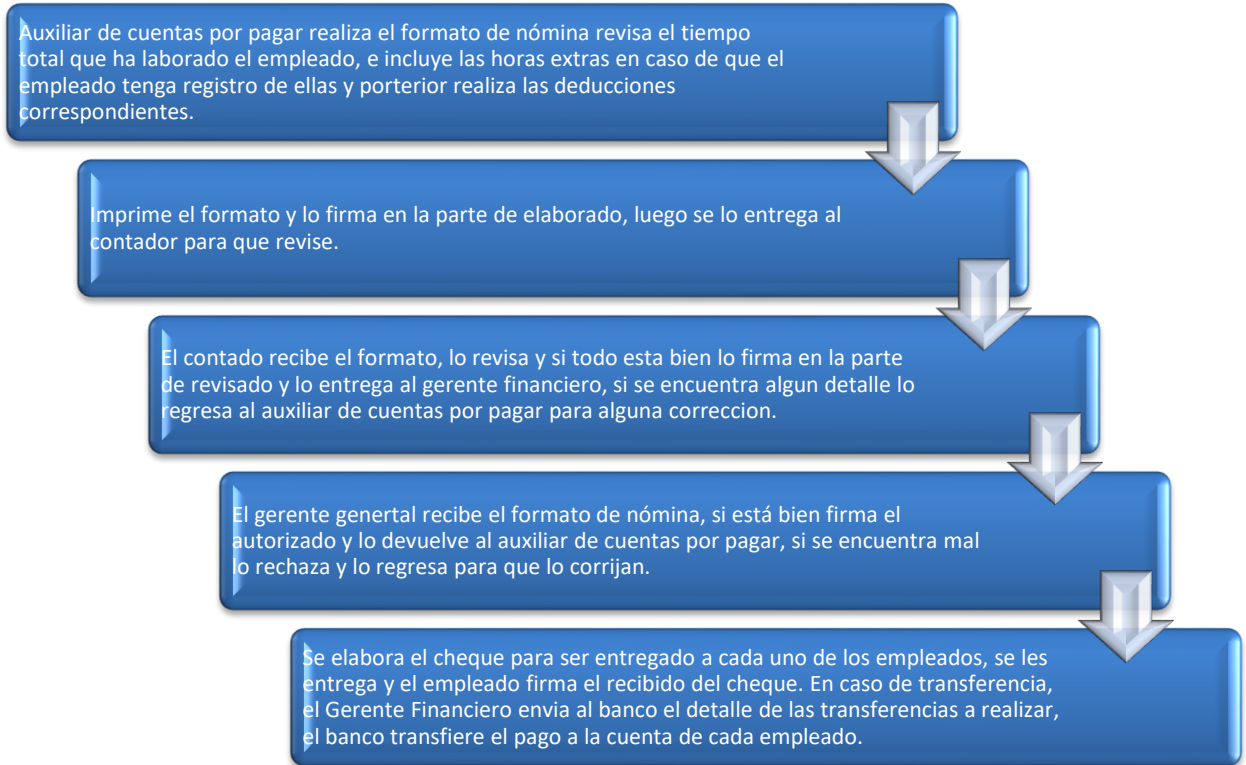
### 7.3.2 Flujograma donde se describe el proceso de factura de proveedores



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En ocasiones no cumplen con el pago de la factura debido a que el encargado de compras recibió la factura, pero no la revisó en el momento y decidió revisarla otro día y finalmente olvidó entregarla al área de contabilidad en el periodo en cuestión. Por otra parte, es posible que la factura la hayan entregado a la gerencia de proyectos y se haya perdido o también hayan olvidado entregar la factura al área de contabilidad.

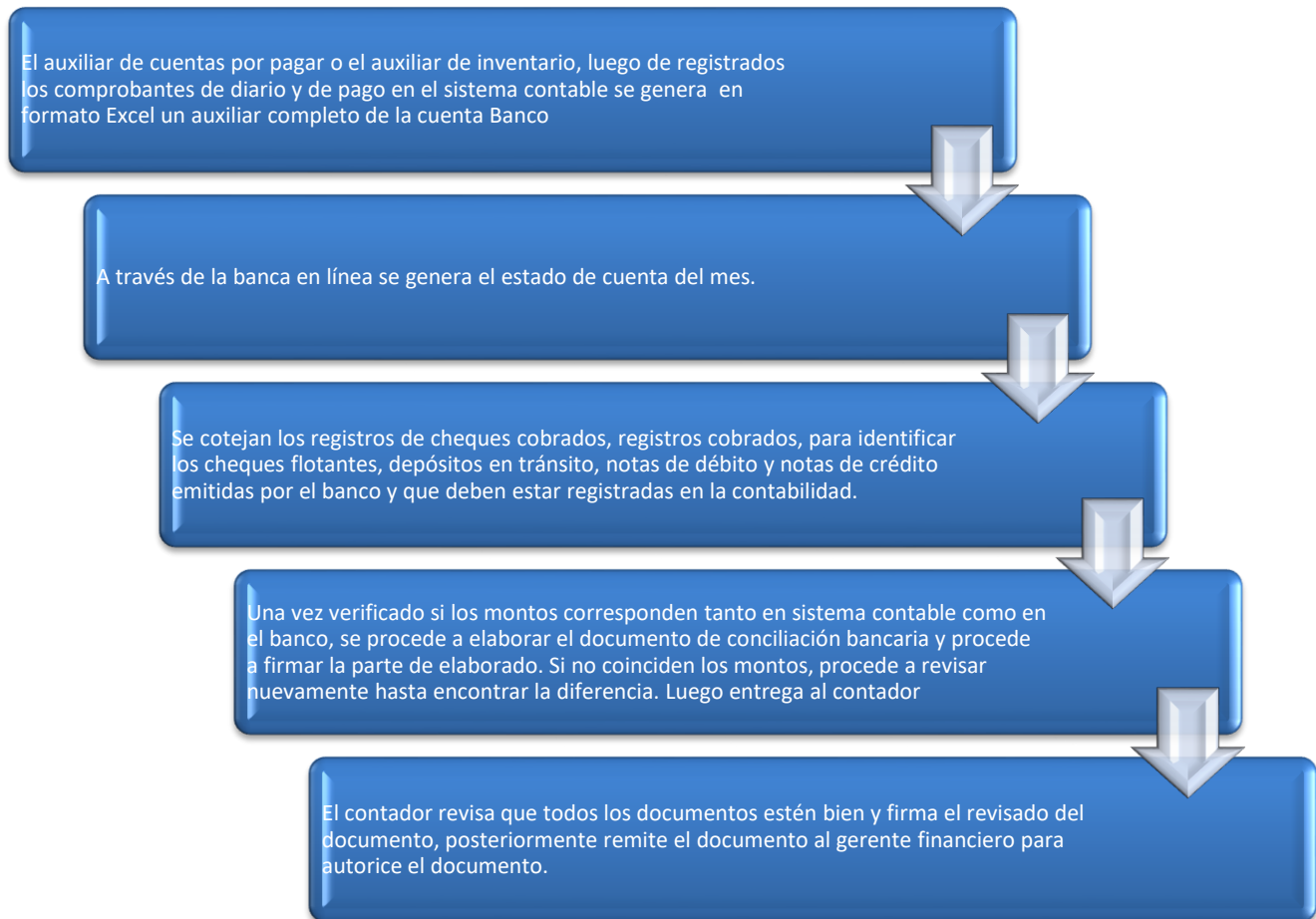
### 7.3.3 Flujograma donde se describe el proceso nómina



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

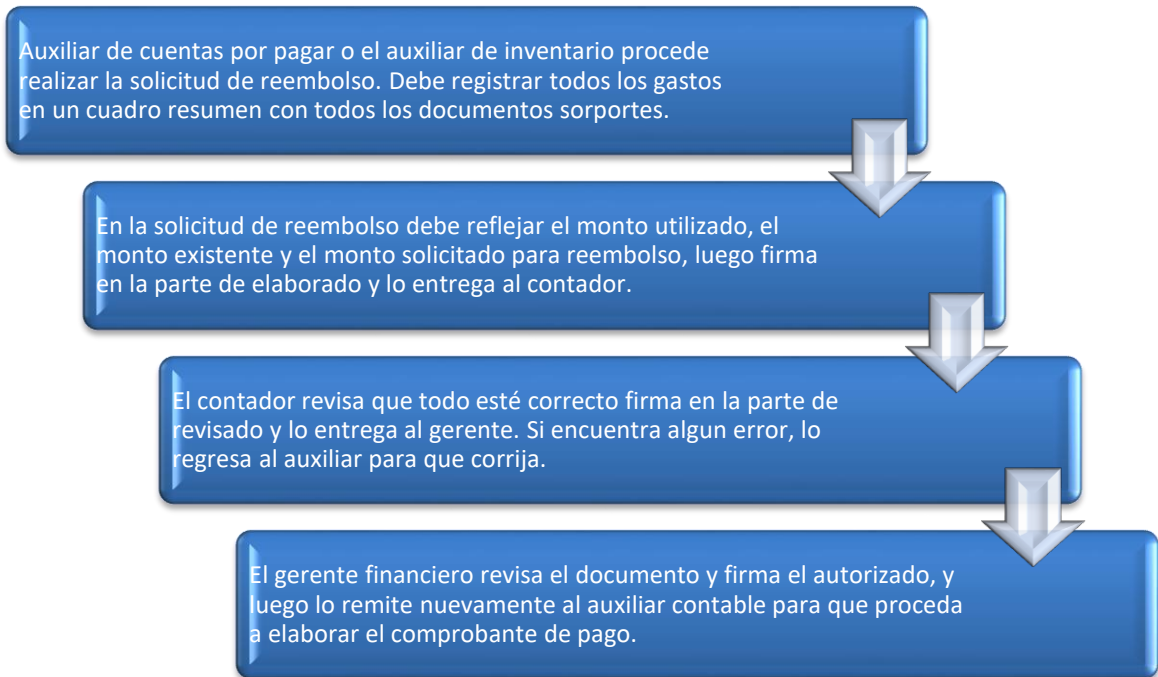
La debilidad de este proceso es que no cuentan con un reloj biométrico para el supervisión de entrada y salida de los obreros, lo que ocasiona dificultades al momento de controlar al personal la asistencia del personal de todas las áreas ya que se anotan en una lista de asistencia se llena de forma manual la cual debe estar firmada por el gerente o encargado de cada área.

### 7.3.4 Flujograma donde se describe el proceso conciliación bancaria.



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

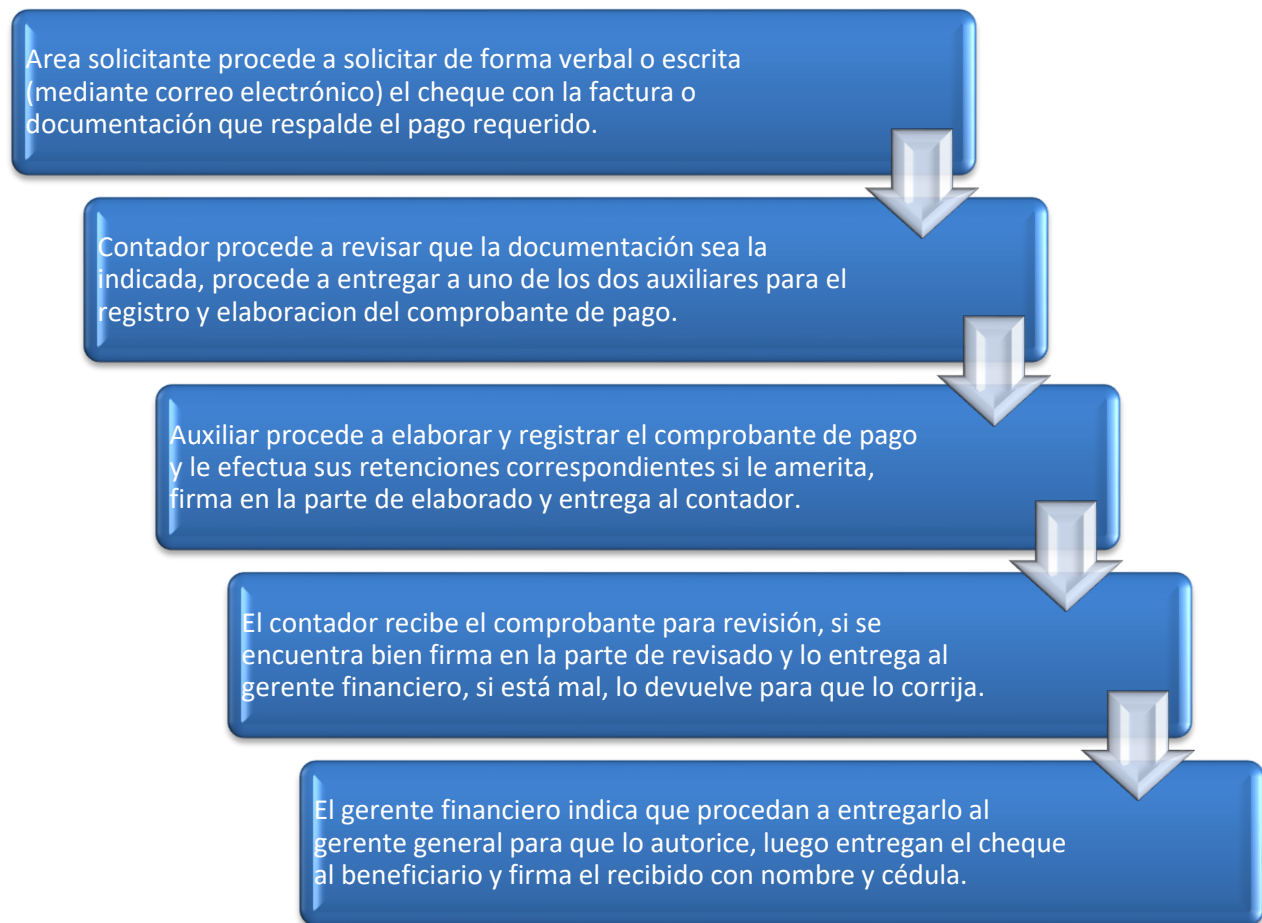
### 7.3.5 Flujograma donde se describe el proceso arqueo de caja chica.



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En esta etapa, ocurre con frecuencia la pérdida de la documentación que respalde las operaciones realizadas con caja chica, sin embargo, para no retrasar su reintegro, el proceso se realiza sin tener todos los documentos soporte, además afirma que como el auxiliar es de confianza para el contador, entonces dicha operación no representa ningún riesgo para la empresa. No obstante, es un riesgo ya que todo tiene que estar debidamente soportado, por lo tanto, es una debilidad de control interno que afecta las finanzas.

### 7.3.6 Flujograma donde se describe el proceso de elaboración de cheque o comprobante de pago.



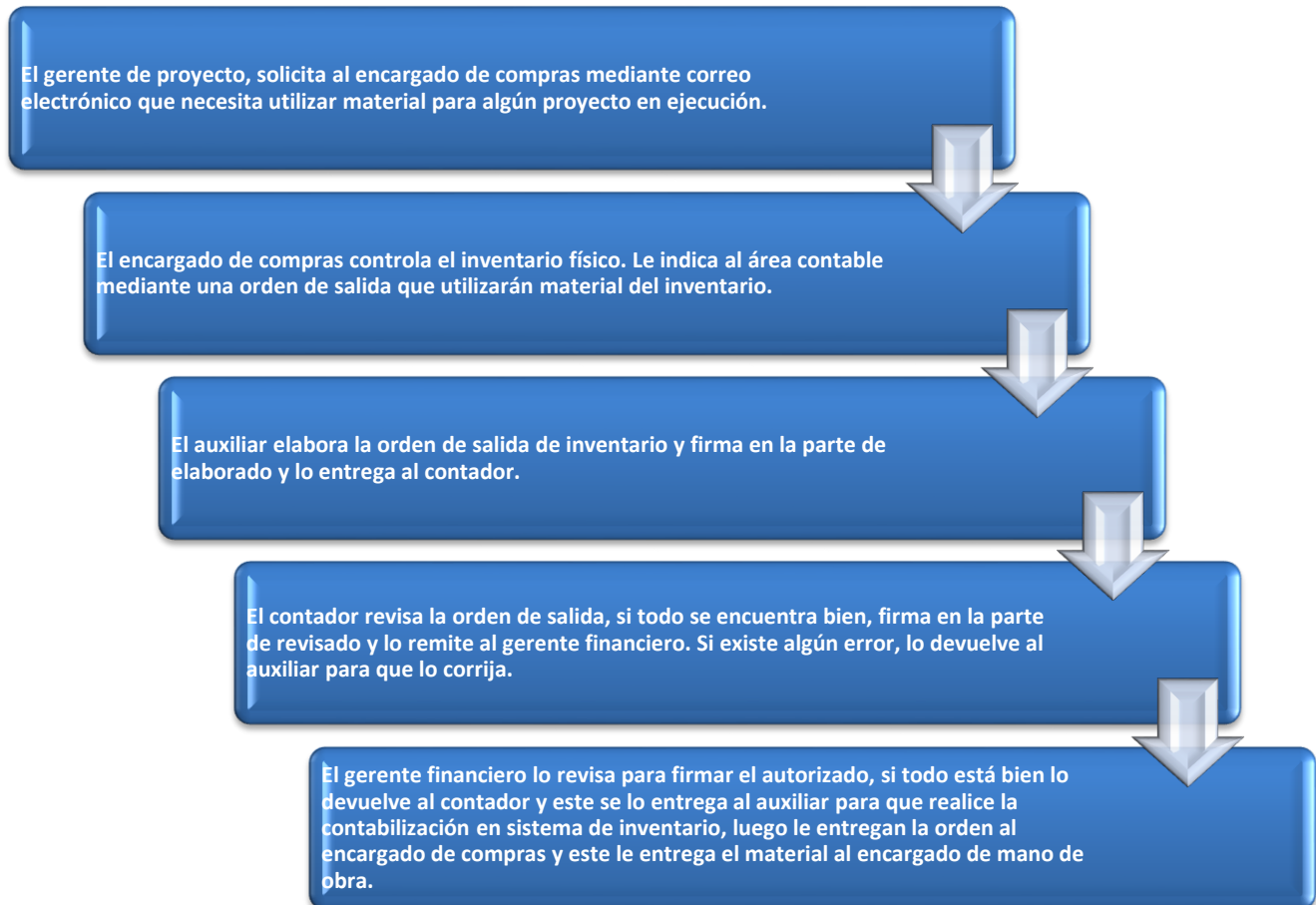
Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Se identifica la ausencia de un formato de solicitud de cheque, que permita mayor formalidad al solicitar un pago a proveedor o empleado que requiera de efectivo. Además, por la falta de un apropiado catálogo de cuentas, los auxiliares tienden a cometer errores en los registros porque no tienen la certeza de cuál es la cuenta que deben afectar, o para no cometer errores le consultan con frecuencia al contador, lo que ocasiona retrasos en la contabilización.



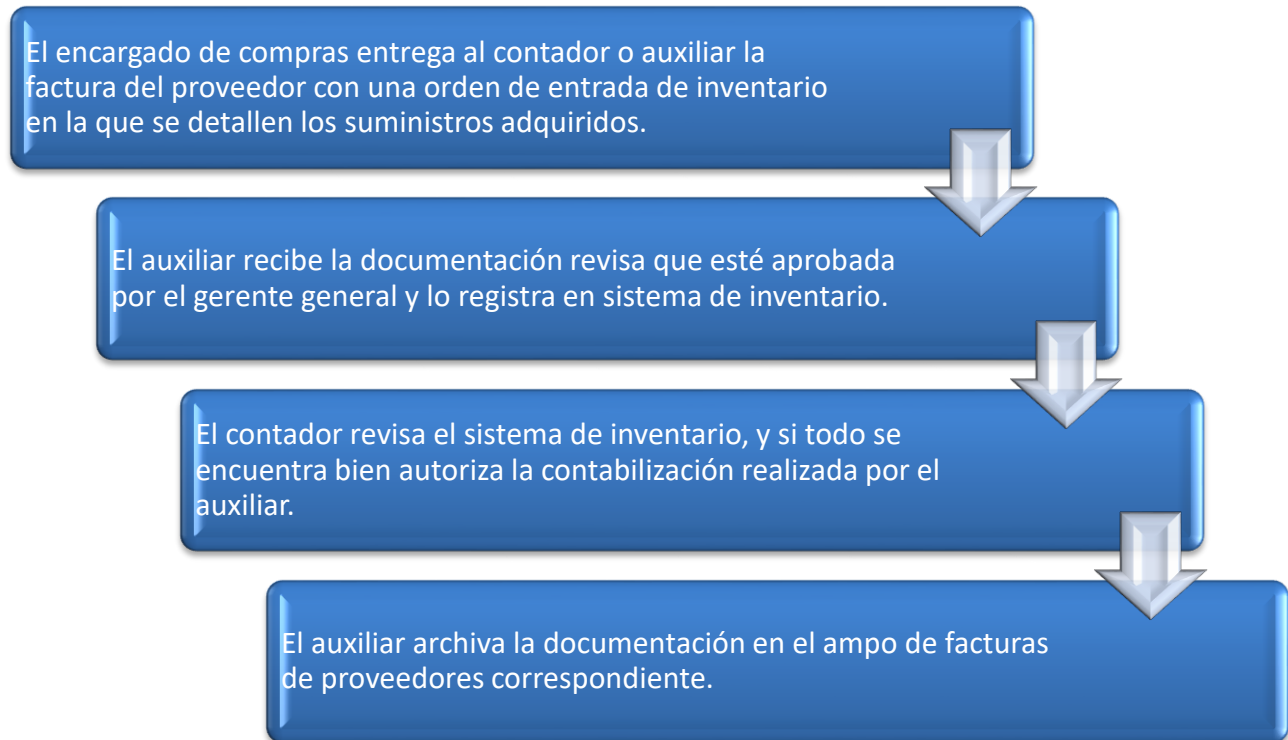
### 7.3.7 Flujograma donde se describe el proceso de actualización en sistema de inventario de materiales de construcción.

#### 1. Salida de inventario



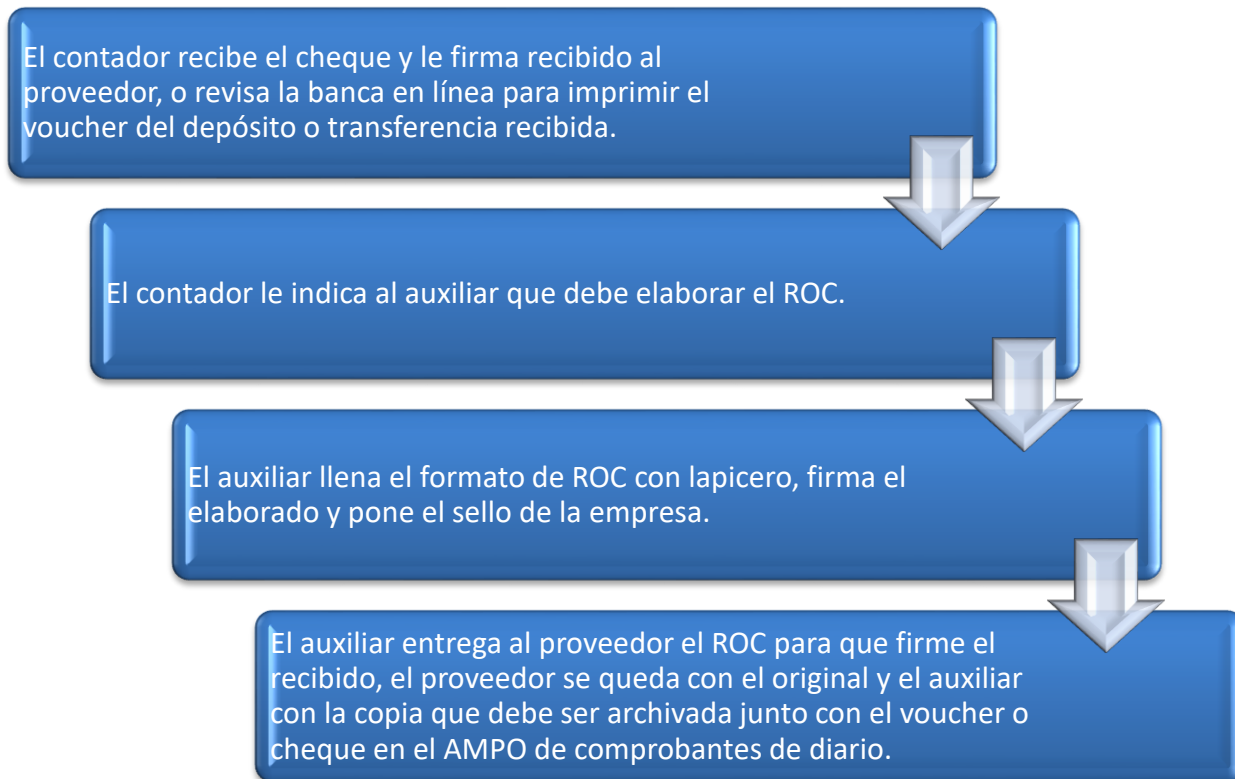
Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

## 2. Entrada de inventario



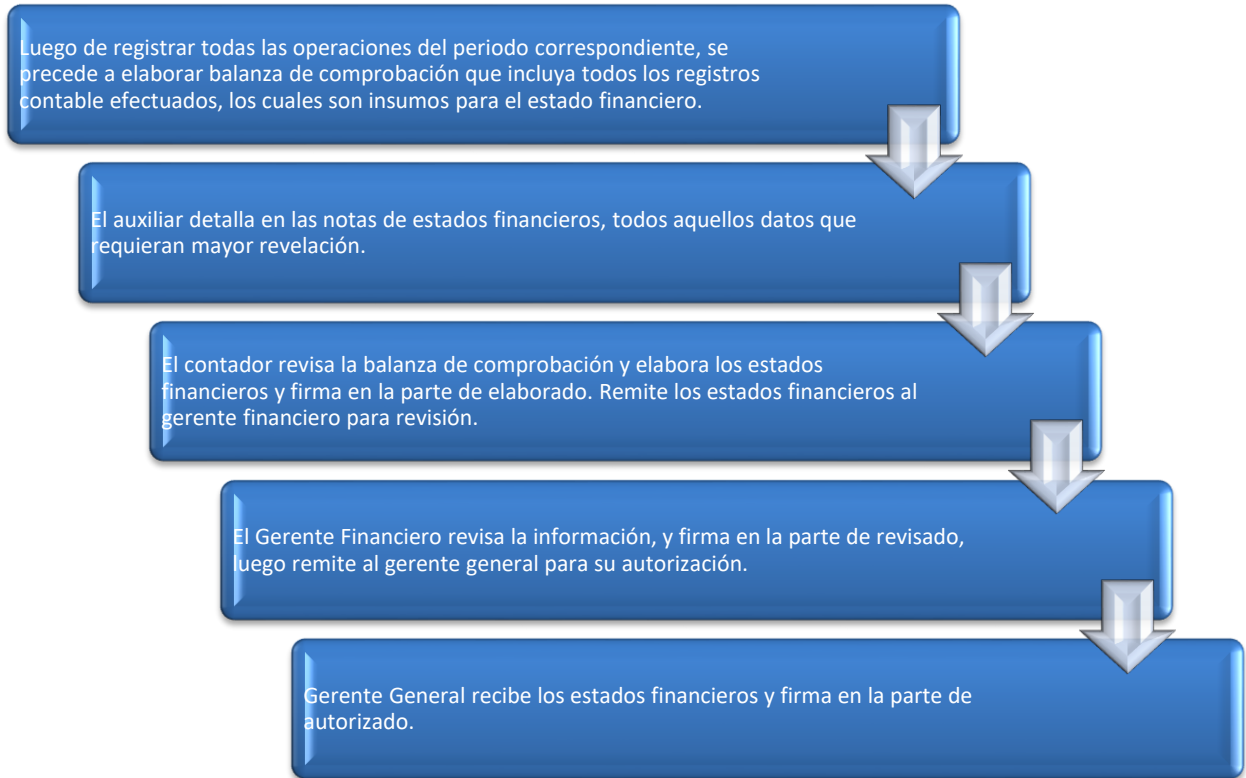
Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### 7.3.8 Flujograma donde se describe el proceso de elaboración del ROC



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### **7.3.9 Flujograma donde se describe el proceso de elaboración y presentación de Estados Financieros**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Con frecuencia los estados financieros no se presentan en tiempo y forma, debido a la poca organización que posee el área contable financiera, el retraso de los registros de los comprobantes de pago y facturas, pérdida de documentación, duplicidad de funciones, además se identifican multas y sanciones impuestas por las autoridades competentes por los retrasos en las declaraciones, por otra parte, la compañía no elabora flujos de caja proyectados, así como flujos de efectivo de cada periodo, porque consideran que no es necesario para la empresa. Es de mencionar que no realizan análisis de los estados financieros que permita conocer el nivel de eficiencia con el que utilizan los recursos y las operaciones en donde deben de mejorar.

#### **7.4. Situación financiera**

Para efectuar el análisis de la Situación Financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. fue necesario realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros del periodo 2019-2020 para conocer cada uno de los resultados de la empresa en diferentes partes y generar a través de ello un análisis integral del desempeño financiero de la compañía.

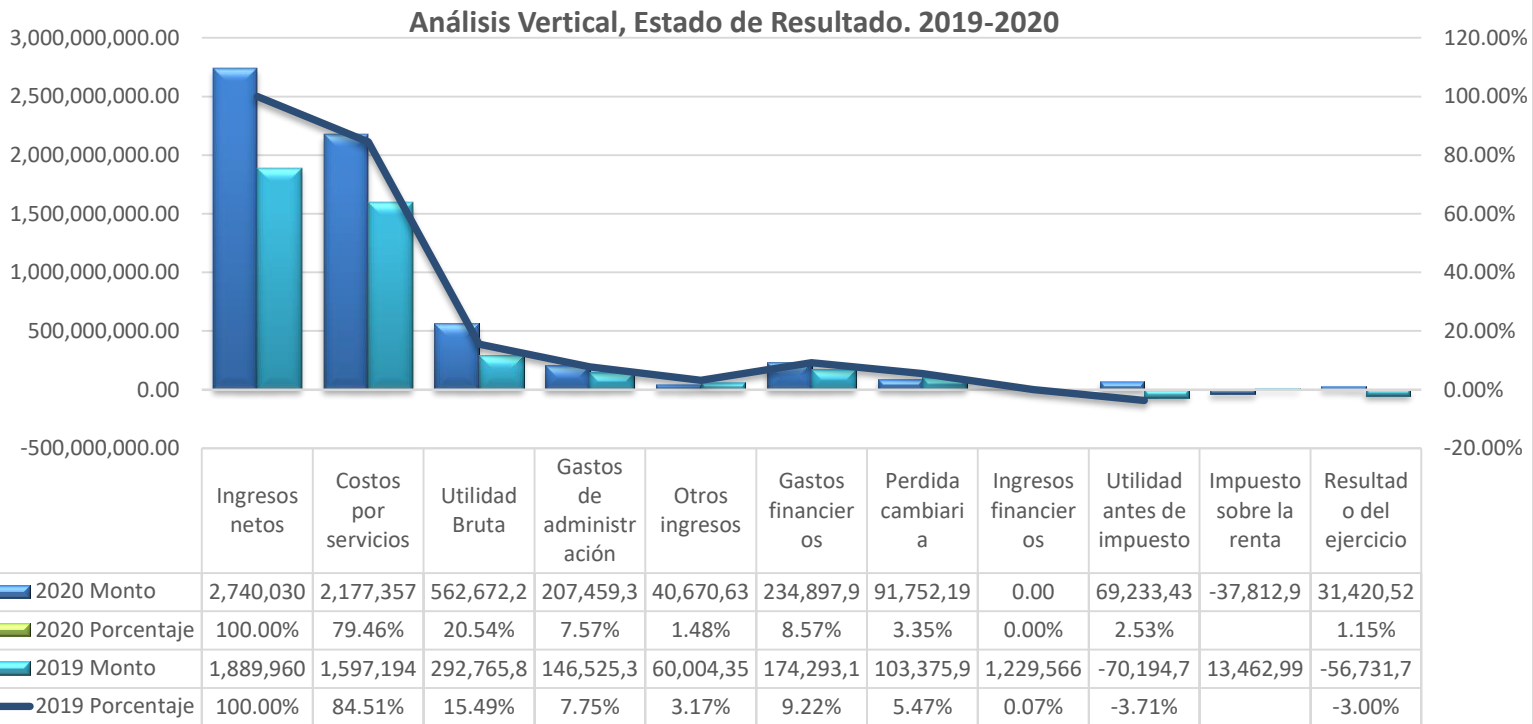
Así mismo, se requirió de aplicar las diferentes razones financieras que permitieran conocer el nivel de liquidez, su comportamiento de endeudamiento, sus índices de actividad y finalmente su capacidad de generar rentabilidad.

Por otra parte, por medio de la entrevista dirigida al gerente financiero, anexo N°4 en sus preguntas del N°20 al 29 se obtuvo información que ha sido de mucha relevancia para identificar como se muestra la compañía desde su perspectiva, y conocer las posibles amenazas y debilidades financieras que se estén presentando. De igual manera, la guía de revisión documental, anexo N°3 fue de gran importancia en sus ítems del N°12 al 16 ya que complementaron el análisis de los estados financieros.

### 7.4.1 Análisis Vertical.

#### 7.4.1.1 Estado de Resultados periodo 2019-2020.

**Ilustración N°3. Análisis Vertical, Estado de Resultado. Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

De acuerdo con el anexo 07 Análisis Vertical de Estado de Resultado en el año 2019 los ingresos ascendieron a C\$1,889,960,818.00, los costos por servicios de construcción correspondían a C\$1,597,194,999.00 es decir el 84.51% de los ingresos totales, dejando como utilidad bruta de C\$ 292,765,819.00 equivalente a un 15.49%. Así mismo, la empresa registró otros ingresos por C\$60,004,357.00 equivalente al 3.17% de los ingresos del periodo los cuales correspondían a la venta de maquinaria y chatarra.

En cuanto a sus gastos, se identificó que los gastos de administración eran de C\$146,525,371.00 equivalente al 7.75% los cuales estaban incorporados por costos de personal, servicios básicos, servicios profesionales, gastos de viajes, depreciación de activos no corrientes.

Entre otros gastos, sobresalen las multas recargos y retenciones de parte de la DGI por no presentar sus declaraciones en tiempo y forma, así como las realizadas por las Alcaldías municipales, INSS y MTI, provocadas por las malas gestiones del área contable, dicha suma asciende a los C\$87,915,222.60, es de mencionar que se debería de reclasificar y atribuir como gasto no deducible.

Sus gastos financieros eran de C\$174,293,159.00 equivalente al 9.22% de sus ingresos, los que corresponden a gastos por intereses sobre préstamos y documentos por pagar y a comisiones pagadas. También se identificó en sus gastos pérdida cambiaria por C\$103,375,982.00 correspondiente al 0.07%, además se observa que posee ingresos financieros por C\$1,229,566.00 correspondiente a inversiones de títulos valores en el sistema financiero nacional. Finalmente, como resultado del ejercicio se registró una pérdida neta por (C\$ 56,731,775.00) cuya equivalencia en relación con los ingresos netos es del -3.00%

Al año 2020 los ingresos se incrementaron a C\$2,740,030,158.00, se observa que los costos por los servicios prestados correspondían a C\$2,177,357,876.00 equivalente al 79.46% de los ingresos totales, dejando una utilidad bruta de C\$562,672,282.00 correspondiente al 20.54% de los ingresos. De los gastos se observó que los gastos de administración ascendían a C\$207,459,351.00 equivalente al 7.57%, identificando que están compuestos principalmente por multas, recargos y retenciones por C\$114,102,643.05, se observa nuevamente la inadecuada forma de registrar este gasto, lo que podría generar una multa o sanción por parte de la DGI.

Los gastos financieros son de C\$234,897,937.00 correspondiente al 8.57% originados por gastos de intereses sobre préstamos y documentos por pagar, así como de comisiones pagadas, además registra como pérdida cambiaria la suma de C\$91,752,198.00 equivalente al 3.35%. Se

identifican ingresos adicionales como los registrados en la cuenta otros ingresos por C\$40,670,638.00 correspondiente al 1.48% debido a la venta de maquinaria y chatarra, en este periodo la cuenta de resultados proporcionó utilidades antes de impuestos por C\$69,233,434.00, así como utilidades netas por C\$31,420,521.00 equivalente al 2.53% y 1.15% respectivamente.

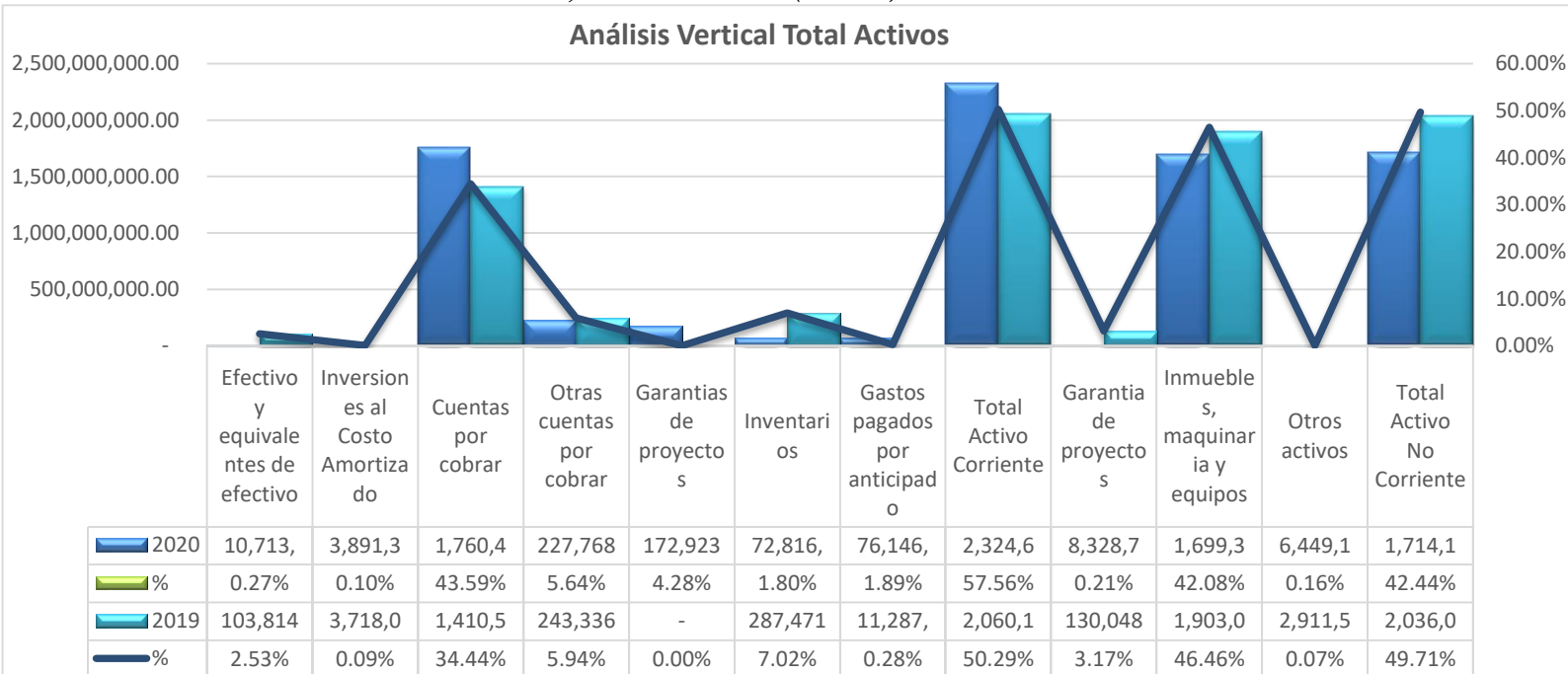
Se observa que en ambos periodos los ingresos han sido suficientes para cubrir los costos de los servicios ofrecidos a pesar de que estos son excesivamente altos, asimismo, los gastos operativos son considerablemente elevados, particularmente los gastos atribuidos por multas recargos y retenciones y los gastos financieros. Lo antes mencionado deja en evidencia las amenazas identificadas en el FODA tales como el incremento de los impuestos y materiales de construcción la incidencia de las debilidades que hacen que los costos de los servicios sean muy altos, al considerar los gastos se ven afectados por la inadecuada estructura organizativa de la empresa, la carencia de manuales o descriptores de puestos y sobre todo la pérdida de documentación contable a causa de la falta de políticas de confidencialidad de la información.

Asimismo, cabe señalar que los ingresos netos corresponden en gran medida a contratos de servicios de construcción que incluyen una modalidad de pago que requiere un adelanto entre el 20 al 30% y el restante al finalizar el proyecto, por tal razón al cierre del 2019 el 75% de los ingresos del periodo estaban colocados en las cuentas por cobrar, mientras que en el 2020 fue del 64%, es decir que no representan un ingreso real de efectivo. De acuerdo con lo identificado en las cinco fuerzas de Michael Porter, esto surge por el alto poder de negociación que tienen los clientes sobre los servicios que ofrece la empresa, ya que estos pueden hacer que la empresa reduzca el pago inicial o el precio total de la obra.



**7.4.1.2 Balance General periodo 2019-2020.**

**Ilustración N°4. Análisis Vertical, Balance General (Activos). Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 8 Análisis vertical Balance General que los activos corrientes corresponden al 57.56% mientras que los activos no corrientes equivalen al 42.44%. Entre las cuentas más representativas se identifica la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo que ocupa solamente el 0.27% del total de activos, la cuenta de inventario que ocupa el 1.80%, mientras que cuentas por cobrar corresponde al 43.59% del total de activos, lo que podría significar que existe un elevado nivel de ventas al crédito y una baja recuperación de cartera, sin embargo, esto se explica debido a que el pago de los proyectos son recuperados por avance de obra el cual comprende de 90 a 180 días.

Así mismo sobresale la cuenta de inmueble maquinaria y equipos la cual corresponde al 42.08% en relación con los activos totales, cantidad a la que se la han sustraído C\$416,692,167.00 que corresponden a depreciación de edificios, maquinarias y otros equipos. De los

C\$1,699,381,966.00 registrados, se identifica que C\$616,468,523.00 se encuentran en un fideicomiso de garantía con Banco Lafise Bancentro, el cual fue firmado marzo de 2014 con vencimiento al 2024.

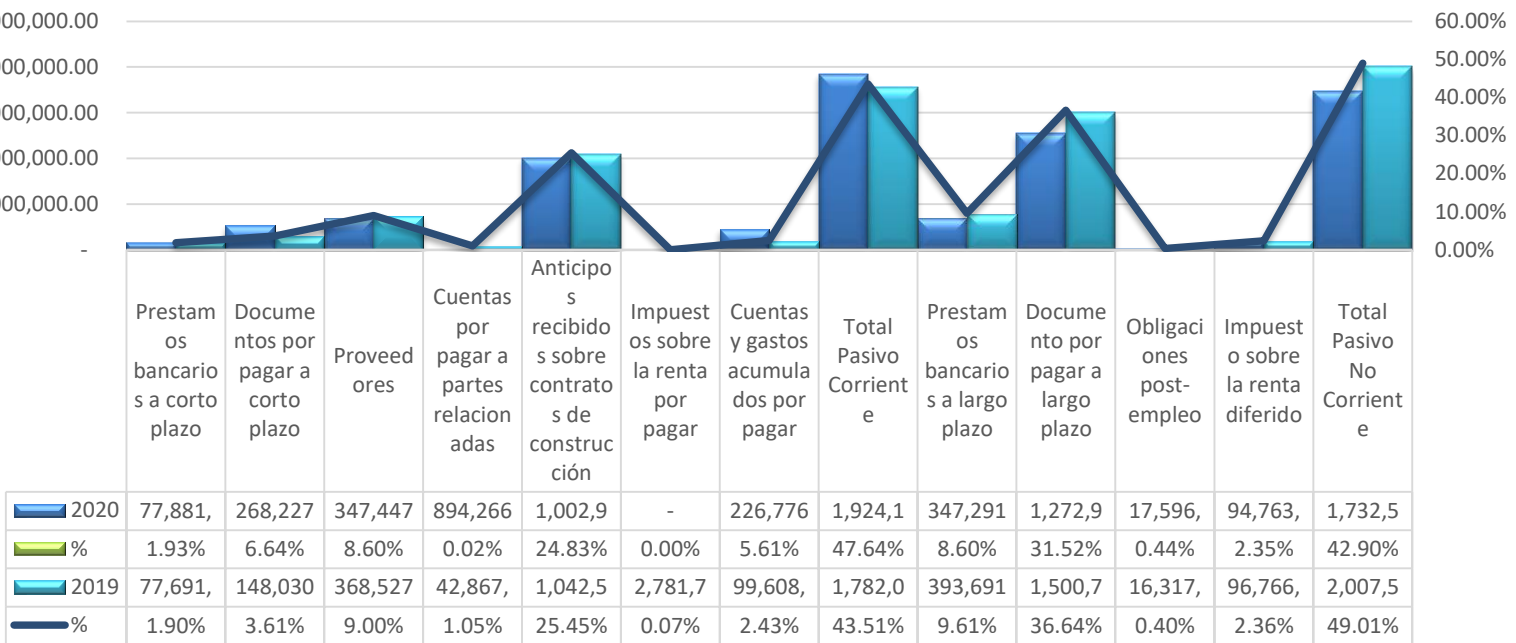
Al 2019 los activos corrientes correspondían al 50.29% mientras que los activos no corrientes al 49.71% del total de activos. Entre las cuentas más representativas por su baja o alta incidencia se encuentra el efectivo y equivalente de efectivo que corresponde solamente al 2.53%, el inventario que corresponde al 7.02%, mientras que las cuentas por cobrar ocupan el 34.44% de los activos totales.

Así mismo, se observa gran inversión de inmueble, maquinaria y equipo al ser la cuenta con mayor peso al ocupar el 46.46% de los activos totales, cantidad a la que se la han sustraído C\$409,532,735.00 que corresponden a depreciación de edificios, maquinarias y otros equipos. De los C\$ 1,903,089,007.00 registrados, se identifica que C\$616,468,523.00 se encuentran en un fideicomiso de garantía con Banco Lafise Bancentro, el cual fue firmado marzo de 2014 con vencimiento al 2024.

En ambos periodos se observa un problema en relación con la recuperación de la cartera de clientes, esto se explica debido a que el pago de los proyectos es obtenido por avances de obras el cual comprende de 90 a 180 días, no obstante, al no tener personal dedicado a la cobranza de la compañía hay deficiencias en los controles y los respectivos seguimientos, evidenciando lo identificado en las debilidades de la compañía como lo es la inadecuada estructura organizacional y operativa de la empresa.

**Ilustración N°5. Análisis Vertical, Balance General (Pasivos). Periodo 2019-2020**

**Análisis Vertical Total Pasivos**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Para el año 2020 se observa en el anexo 08 el Balance General los pasivos corrientes ocupaban el 47.64% y los pasivos no corrientes el 42.90% del total de pasivos. Entre las cuentas que más destacan en los pasivos corrientes figura los anticipos recibidos sobre contratos de construcción que ocupa el 24.83% de los pasivos totales de los cuales el Ministerio de Transporte e Infraestructura ha desembolsado C\$925,125,132.0, se observa la cuenta de proveedores equivalente al 8.60% y documentos por pagar a corto plazo correspondiente al 6.64%.

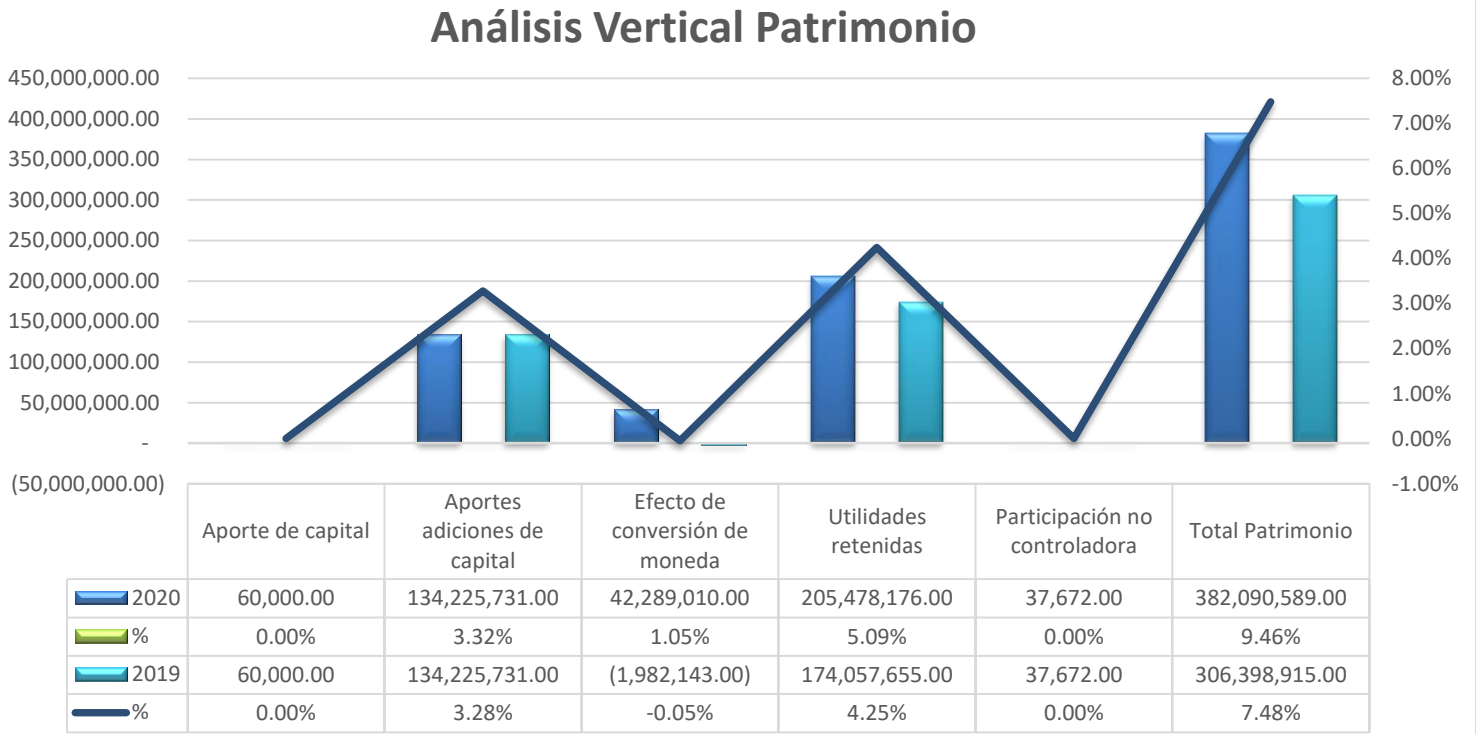
En cuanto a los pasivos no corrientes figura la cuenta de documentos por pagar a largo plazo cuya porción equivale al 31.52% dicha cuenta está conformada por las deudas que sostiene con Caterpillar Crédito, S.A. por C\$825,747,176, Nicaragua Machinery Company, S.A. por C\$6,973,227, CNH Industrial, S.A. por C\$109,661,556, Astra Veicoli Industriali S.P.A. por C\$137,808,342 y Construmarket de Nicaragua, S.A. C\$192,712,296.00.

También se observa la cuenta de préstamos bancarios a largo plazo que representa el 8.60% de los pasivos totales que corresponden a los préstamos que sostiene con Banco Lafise Bancentro.

Al año 2019 los pasivos corrientes ocupaban el 43.51% y los pasivos no corrientes ocupaban el 49.01% del total de pasivos. La cuenta que más destacó fue la de documentos por pagar a largo plazo que ocupa el 36.64% de los pasivos totales por las diferentes deudas que posee con cinco proveedores, por otra parte, sobresale la cuenta de préstamos por pagar a largo plazo que corresponde al 9.61% la cual está conformada por los préstamos activos que mantiene con Banco Lafise Bancentro.

En ambos periodos la empresa se encuentra con un nivel de endeudamiento excesivamente alto, lo cual conlleva a que sus gastos financieros sean muy costosos debido a las diferentes tasas de interés que deben de pagar por ellos, dicha situación afecta directamente su capacidad de pago, ya que esto le provoca problemas de solvencia al no poder pagar a sus deudores en el periodo establecido de 30 días, presentando retrasos de 153 días en 2019 y 118 días en 2020.

**Ilustración N°6. Análisis Vertical, Balance General (Patrimonio). Periodo 2019-2020**



Fuente: Centeno, N.H. (2021), información obtenida de Construcciones del Norte, S.A.

Para el 2020 se observa en el anexo 08 Análisis Vertical Balance General que las utilidades retenidas corresponden al 5.09% del total de pasivos más patrimonio ya que se le sumaron los resultados del ejercicio cuya suma ascendía a C\$31,420,521.00. En el año 2019 las utilidades retenidas equivalían al 4.25% del total, debido a que en dicho periodo los resultados fueron negativos, experimentando una pérdida de C\$56,731,775.00. Desde 2013 mediante acta de Junta Directiva se estableció que los aportes adicionales de capital en efectivo serían de C\$134,225,731.00

**7.4.2 Análisis Horizontal.**

**7.4.2.1 Estado de Resultados periodo 2019-2020.**

**Ilustración N°7. Análisis Horizontal, Estado de Resultados. Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 9 Análisis horizontal Estado de resultado, que los ingresos tuvieron un comportamiento positivo ya que incrementaron C\$850,069,340.00 es decir, un 44.98% en relación con el periodo anterior por el aumento de los proyectos adquiridos. Este aumento en los ingresos evidentemente trajo consigo incrementos en los costos ya que subieron C\$580,162,877.00 equivalente a 36.32%. No obstante, al considerar el impacto que percibió la utilidad bruta fue que aumentó en C\$269,906,463.00, correspondiente al 92.19%, lo que significa que emplearon grandes esfuerzos para abaratar los costos de los proyectos.

Sin embargo, al considerar los gastos a causa de las multas, recargos y retenciones por los retrasos en las declaraciones y pagos de impuestos, se observa que estas aumentaron en un 29.79%

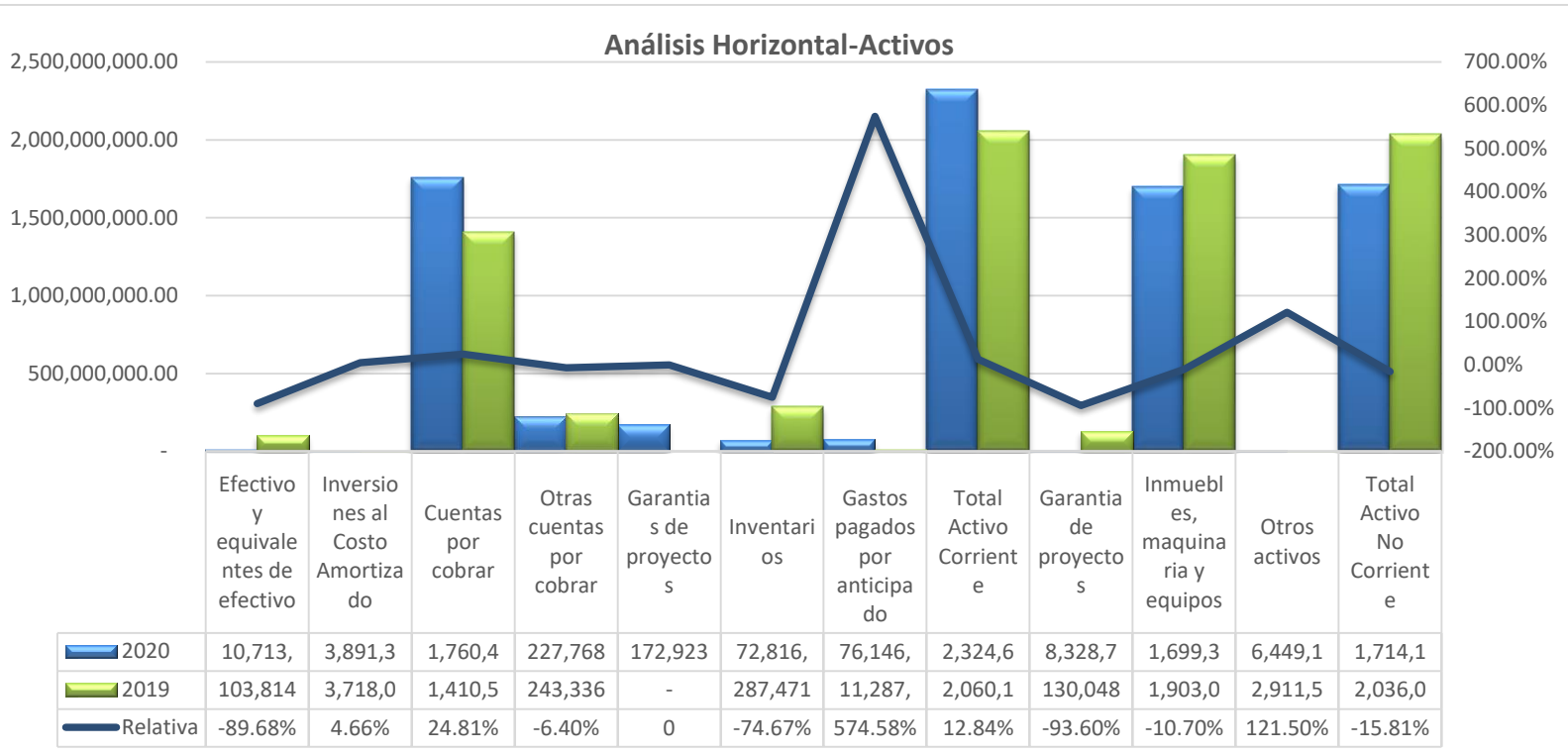
en relación con el 2019, ya que pasaron de ser C\$87,915,222.60 en 2019 a C\$114,102,643.05 al 2020. Así mismo se observó que los gastos de administración subieron un 41.59%, debido a que requirieron de más personal para la ejecución de los proyectos, los gastos financieros incrementaron en C\$60,604,778.00 equivalente al 34.77% por la necesidad de apalancamiento financiero por parte de Banco Lafise Bancentro.

La pérdida cambiaria experimentó una disminución de C\$11,623,784.00 equivalente al 11.24% lo que es positivo para la compañía ya que es una reducción significativa, por otra parte, la cuenta de otros ingresos presentó una baja de C\$19,333,719.00 correspondiente al 32.22%, es decir que no hubo tanta necesidad de liquidar maquinaria o equipos, así mismo no registró ingresos financieros para este periodo, la utilidad antes de impuesto experimentó un comportamiento de subida de C\$69,233,434.00 equivalente al 198.63% en relación al periodo anterior.

Finalmente, al evaluar el resultado del ejercicio se observa que luego de registrar en 2019 una pérdida de C\$56,731,775.00, al año 2020 percibió utilidades netas por C\$31,420,521.00 lo que se traduce a un incremento del 155.38% lo cual es atractivo para los accionistas y nuevos inversionistas.

**7.4.2.2 Balance General periodo 2019-2020.**

**Ilustración N°8. Análisis Horizontal, Balance General (Activos). Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el año 2020 se observa en el anexo 10 Análisis horizontal Balance General, que los activos disminuyeron en C\$57,373,173 equivalente al 1.40%, se observa que de las cuentas más sobresalientes figura el efectivo y equivalente de efectivo ya que disminuyó C\$93,100,988 es decir un 89.68% esto debido a que los saldos registrados en moneda extranjera se redujeron de manera significativa para cubrir el aumento de los gastos administrativos y financieros, la cuenta de gastos pagados por anticipado aumentó C\$64,858,720 equivalente a 574.58%.

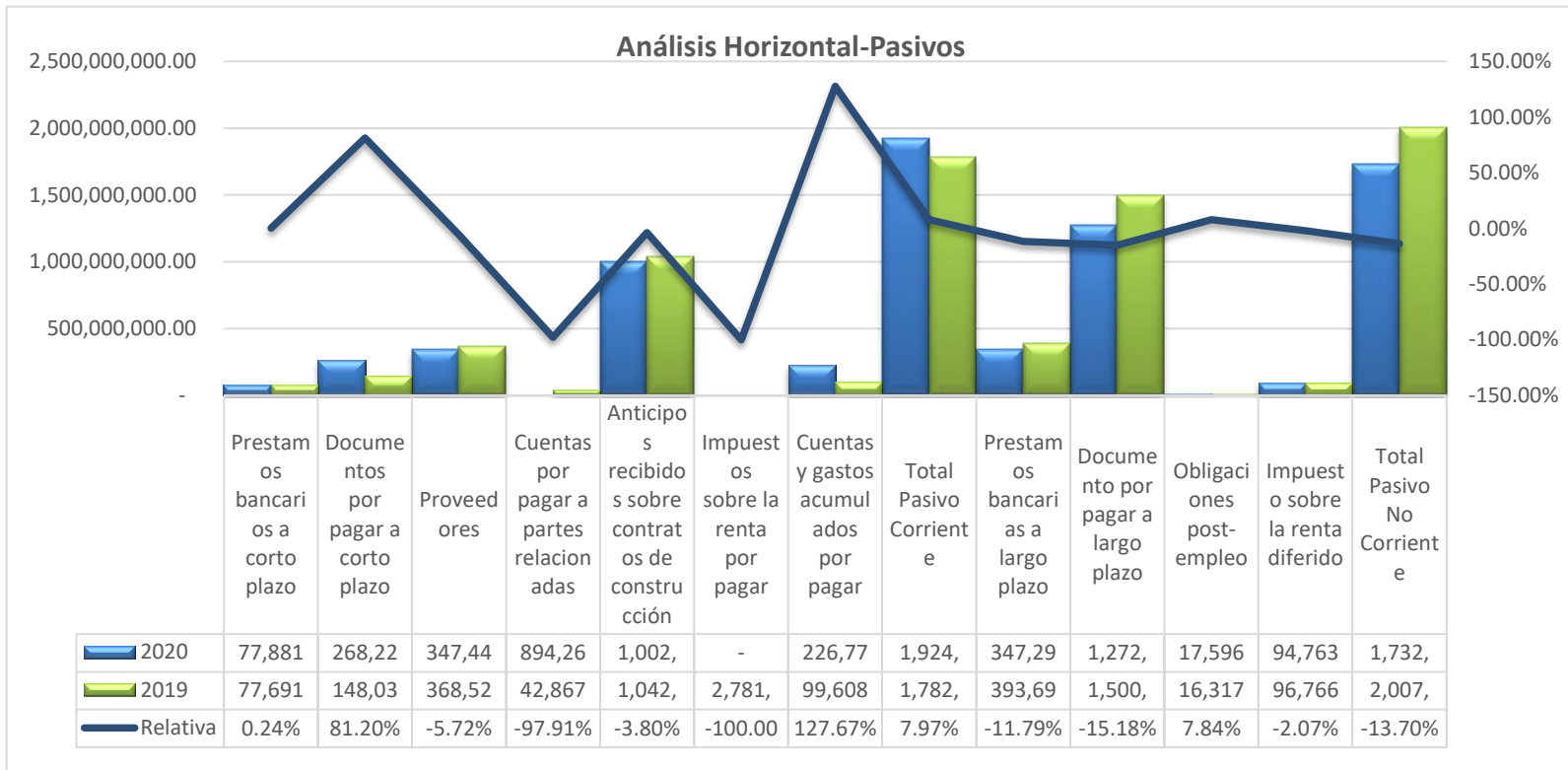
Las cuentas por cobrar experimentaron un incremento de C\$349,884,861 equivalente a 24.81% en relación con el 2019 por el aumento en la facturación de proyectos de construcción al Ministerio de Transporte e infraestructura, Tritón Minera, S.A. y al Desarrollo Minero de Nicaragua. Adicionalmente, se observa que registran una cuenta por cobrar a la parte relacionada



Construcciones del Norte (El Salvador) por la suma de C\$1,211,765,803.00 debido a un proyecto efectuado en 2018 equivalente a US\$35,810,693.00.

En relación con la cuenta garantía de proyectos se registra una reclasificación de los saldos, razón por la cual experimentó una disminución de C\$121,720,117.00 equivalente a 93.60%, dejando como resultado C\$8,328,767.00 como activos no corrientes por ser un proyecto que se ejecutará en 2023, y C\$172,923,281.00 en activos corrientes por ser un proyecto para ejecutar en el presente año.

**Ilustración N°9. Análisis Horizontal, Balance General (Pasivos). Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

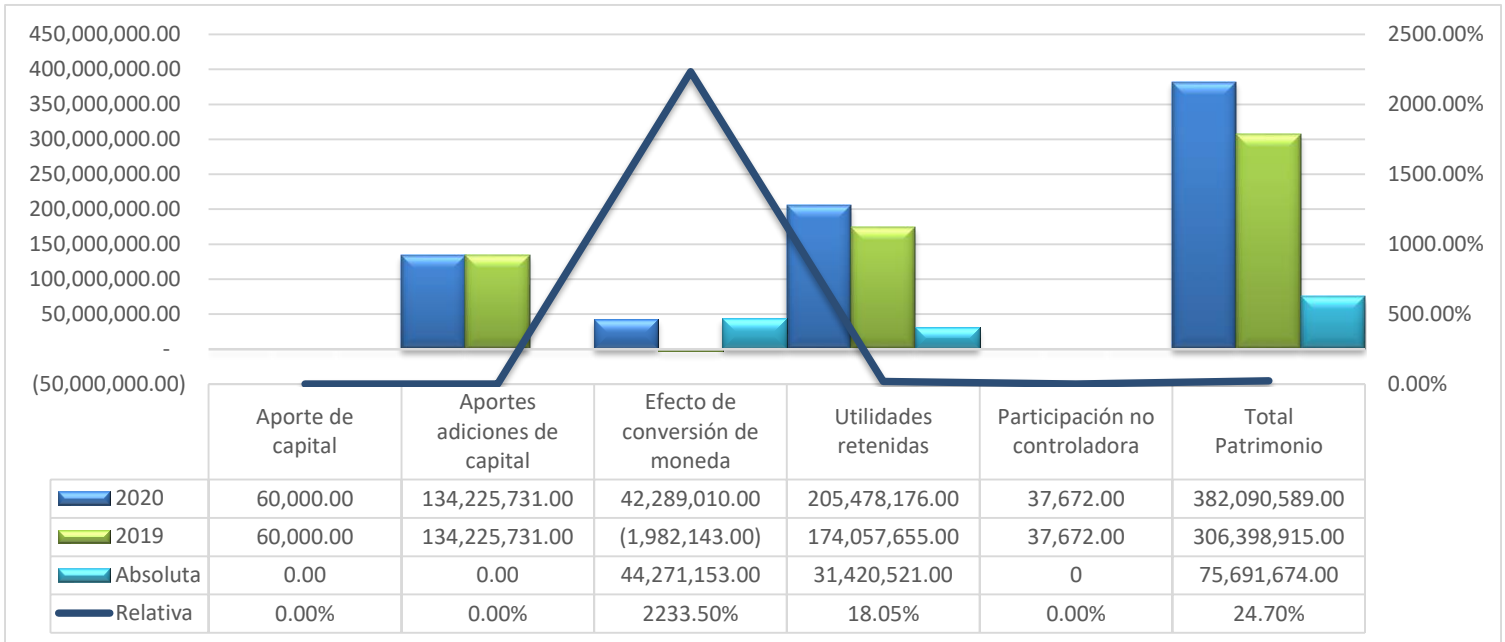
En el año 2020 se observa en el anexo 10 Análisis Horizontal Balance General, que los pasivos tuvieron una disminución del 3.51% que corresponde a un total de C\$132,864,847. Los préstamos bancarios a corto plazo experimentaron un aumento mínimo del 0.24%, los documentos por pagar a corto plazo aumentaron C\$120,196,512.00 equivalente al 81.20% en relación con el 2019, esto se explica debido al aumento de letras de cambios con Banco Lafise Bancentro por US\$7,730,631.00 (US\$3,649,189.00 en 2019) equivalente C\$261,589,857 C\$117,980,104 en 2019) otorgada en 2020 con vencimiento en 2021 a una tasa de interés del 18%.

Por otra parte, la cuenta de proveedores experimentó una disminución de C\$21,079,132 equivalente al 5.72%, las cuentas por pagar a partes relacionadas decrecieron C\$41,973,670 correspondiente al 97.91%, así mismo la cuenta de anticipos recibidos por contratos de

construcción disminuyó C\$39,622,838 equivalente a un 3.80%. Los préstamos bancarios a largo plazo presentaron una disminución de C\$46,399,421 equivalente al 11.79% por la cancelación de un préstamo de C\$3,169,231.00 y el abono de C\$72,258,675.00 a sus préstamos de entre 2 y 5 años.

Los documentos por pagar a largo plazo se redujeron en C\$227,838,051 correspondiente al 15.18% por el abono a las deudas que sostiene con Caterpillar Crédito, S.A., (compra de equipos por US\$26,315,284 a vencer el 01/09/2024), Construmarket de Nicaragua, S.A. (compra de equipo por US\$7,868,792.00 en 2018 con vencimiento al 10/12/2024), Astra Veicoli Industrial S.P.A. (compra de equipos por un valor de US\$4,581,562.00 en 2018 con vencimiento a 05/03/2024) y CNH Industrial, S.A. (compra de equipos por US\$3,645,868.00 en 2018 a vencer el 06/03/2024).

**Ilustración N°10. Análisis Horizontal, Balance General (Patrimonio). Periodo 2019-2020**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

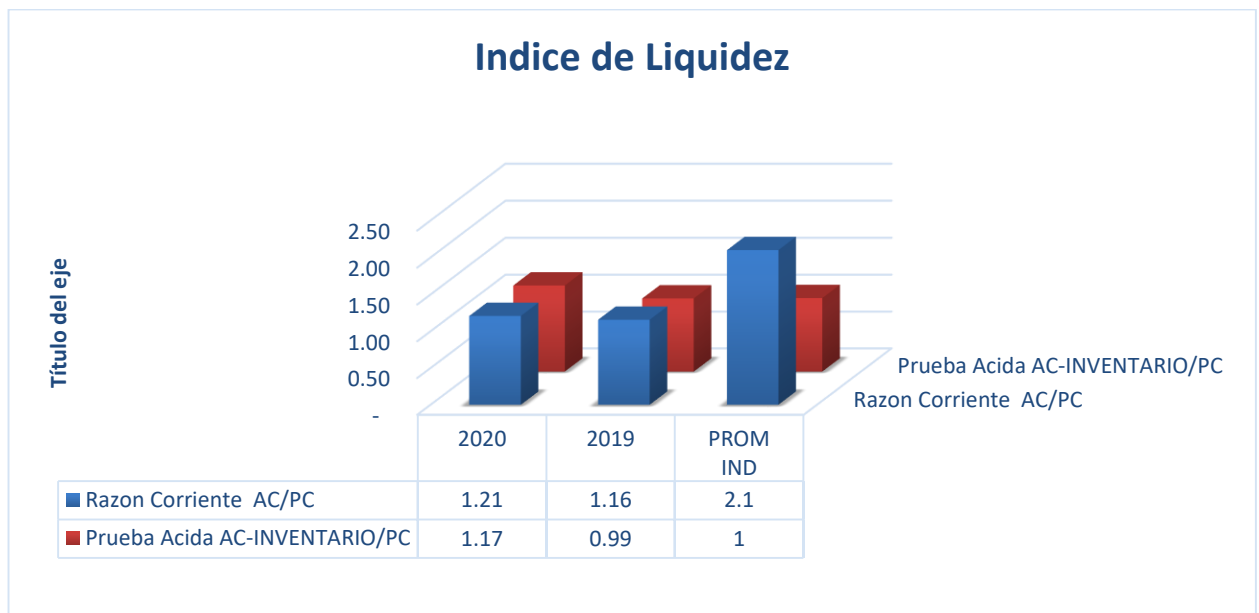
En el 2020 se observa en el anexo 10 Análisis Horizontal Balance General, que el patrimonio aumentó C\$75,691,674.00, es decir, un 24.70% en relación con el periodo anterior. Las cuentas de aporte de capital, aportes de adiciones de capital y participación no controladora no experimentaron variación en relación con el 2019. El efecto de conversión en la moneda tuvo un aumento de C\$42,289,010.00 equivalente a 2,233.50% por la apreciación del dólar con respecto al córdoba, las utilidades retenidas incrementaron C\$31,420,521.00 equivalente al 18.05% por las ganancias registradas en el periodo.

### 7.4.3 Razones Financieras de la empresa Construcciones del Norte, S.A.

#### 7.4.3.1 Razones de Liquidez.

Mide la capacidad que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, es decir, la facilidad o dificultad que tiene para pagar sus deudas.

#### Ilustración N°11. Razones de liquidez.



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

#### Liquidez Corriente

La empresa Construcciones del Norte, S.A. en el año 2019 registró una liquidez corriente de 1.16, lo que indica que la empresa tiene capacidad de pagar el 116% de sus obligaciones a corto plazo, también significa que por cada córdoba que la empresa debe en el corto plazo, solo puede pagar C\$1.16. En el 2020 su liquidez corriente mejoró, ya que esta tuvo un comportamiento positivo, dando como resultado 1.21, esto indica que su capacidad para afrontar sus deudas en el corto plazo es del 121% o bien por cada C\$1.00 córdoba que tiene comprometido en el corto plazo solo puede pagar C\$1.21 centavos de córdoba.

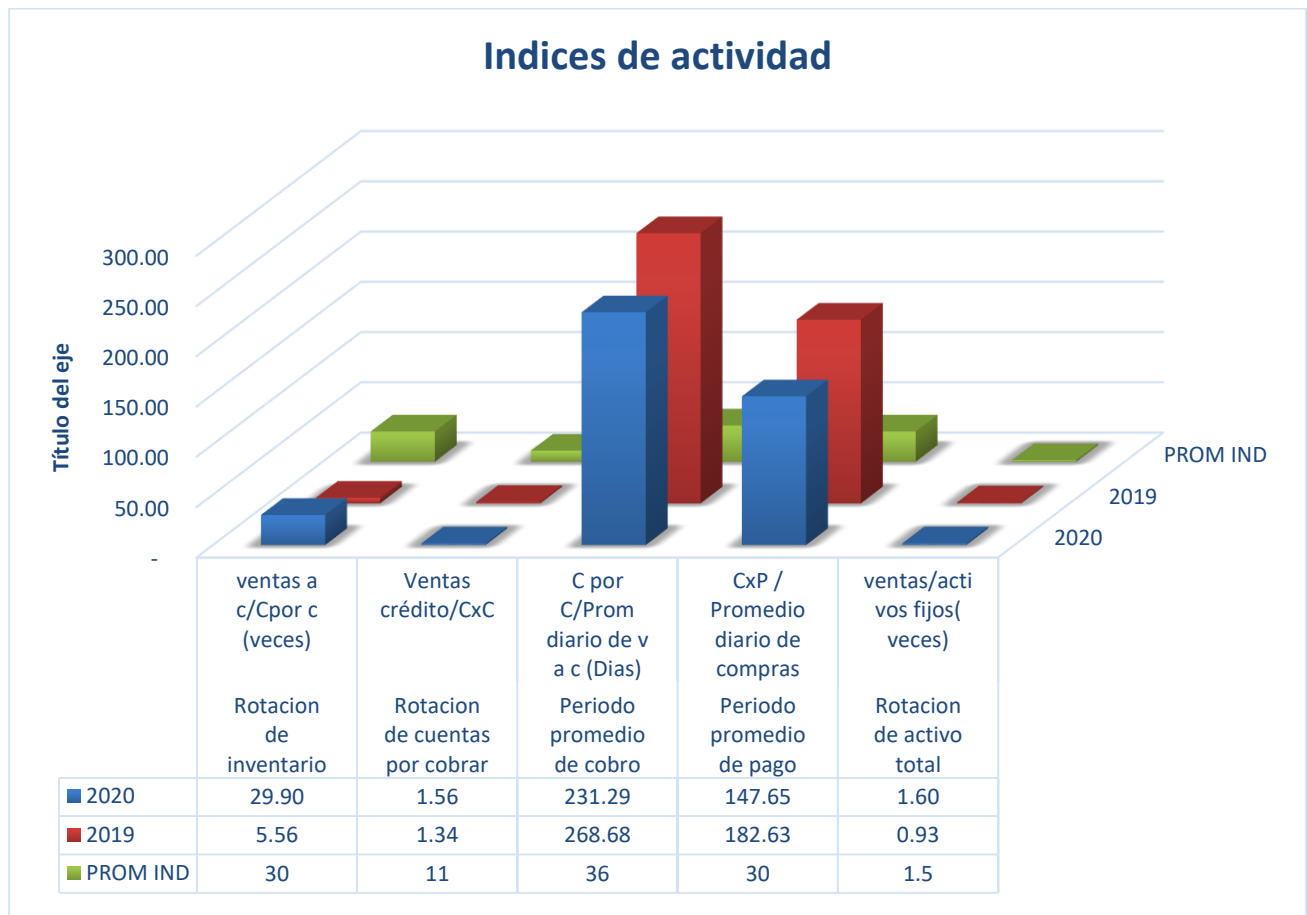
#### Razón rápida (prueba ácida)

En el año 2019 la razón rápida dio como resultado 0.99 lo que demuestra que los activos líquidos de la empresa son suficientes para asumir sus deudas en el corto plazo ya que puede hacer frente al 99% de estas, al 2020 el resultado fue de 1.17, experimentando una variación positiva, ya que puede hacer frente al 117% de sus deudas en el corto plazo.

### 7.4.3.2 Índices de actividad

Mide la rapidez con la que ciertas cuentas pueden convertirse en ventas o bien materializarse en entradas de efectivo.

**Ilustración N°12. índices de actividad.**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### **Rotación de inventario**

En el año 2019 la rotación de inventario dio como resultado 5.56, lo cual indica que cada 6 días la empresa tiene la necesidad de estar comprando materiales de construcción. Mientras que en el año 2020 dio como resultado 29.90 lo que significa que cada 30 días la compañía debe estarse abasteciendo de los materiales que utilizan para la construcción, esto cobra sentido debido a la cantidad de proyectos que ejecutaron en estos años.

### **Rotación de cuentas por cobrar**

En el año 2019 la rotación de cuentas por cobrar registró un índice de 1.34, lo que indica que cada 9 meses la empresa está recuperando sus ingresos al crédito, para el año 2020 experimentó un comportamiento favorable ya que dio como resultado 1.56 esto significa que 7 meses la compañía está recuperando el total de los proyectos de construcción, sin embargo, este resultado es relativo considerando que los proyectos de construcción tienen una vida útil en el corto, mediano y largo plazo.

### **Periodo promedio de cobro**

El periodo promedio de cobro en el año 2019 fue de 268.68 lo que significa que cada 269 días la empresa está recuperando el total de sus proyectos de construcción, en el año 2020 la situación mejoró relativamente debido a que el indicador arrojó un resultado de 231.29, lo cual indica que está recuperando sus cuentas por cobrar cada 232 días.

Este indicador representa un grave problema para la compañía, debido a que sus ingresos los recupera en un plazo mucho mayor al previsto para cumplir con sus deudas en el corto plazo.

## **Periodo Promedio de Pago**

El periodo promedio de pago en el año 2019 fue de 182.63, lo cual significa que cada 183 días la empresa cancela sus deudas en el corto plazo, para el 2020 este indicador presentó leves mejoras al dar como resultado 147.65 es decir que cumple con sus deudas cada 148 días. No obstante, los resultados de ambos periodos son alarmantes ya que las deudas deberían ser canceladas cada 30 días.

Se observa que en ambos periodos la empresa posee carencias económicas y financieras para el cumplimiento del pago de sus deudas, las cuales dejan en promedio un retraso de 153 días para el 2019 y 118 días para el 2020. No obstante, se identificó que la recuperación de la cartera sobrepasa ese periodo en 86 días para 2019 y 84 días para 2020, es decir al no recaudar el dinero suficiente para el pago de sus obligaciones requiere de apalancamiento externo para poder cumplir con sus obligaciones financieras, utilizando una línea de crédito que posee con el Banco.

## **Rotación de activos totales**

La rotación de activos totales para el año 2019 fue de 0.93, resultado que indica la eficiencia con la que la empresa utiliza los activos para generar ingresos, es decir cada 11 meses están rotando los activos. En el año 2020 la rotación dio como resultado 1.60, lo que indica que cada 08 meses la compañía está generando ventas por medio de sus activos.

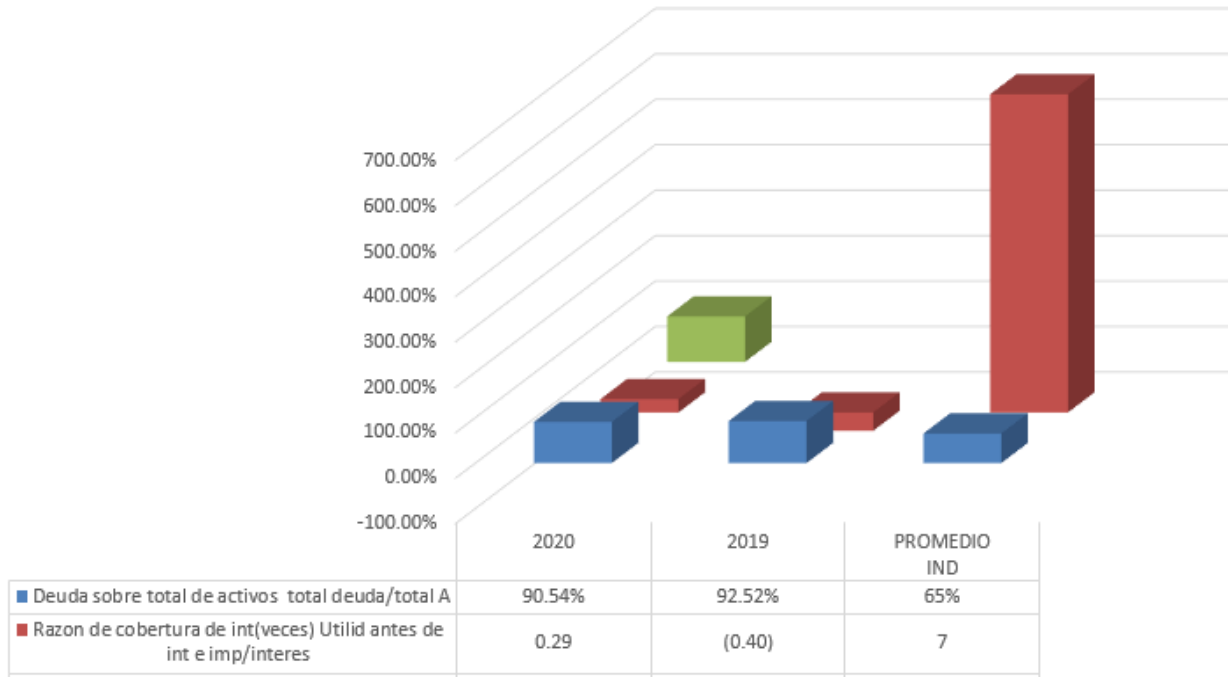
### **7.4.3.3 Razones de endeudamiento**

Mide el nivel de endeudamiento que posee la compañía para financiar las inversiones y operaciones por medio de deudas.

*Ilustración N°13. Razones de endeudamiento.*



### Índice de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento en el año 2019 fue de 0.92, esto significa que la compañía ha adquirido el 92% de sus activos por medio de financiamiento externo. Al año 2020 dio como resultado 0.90, este valor refleja que la empresa ha financiado el 90% de sus activos con deuda externa.

### Razón de cargos de interés fijos

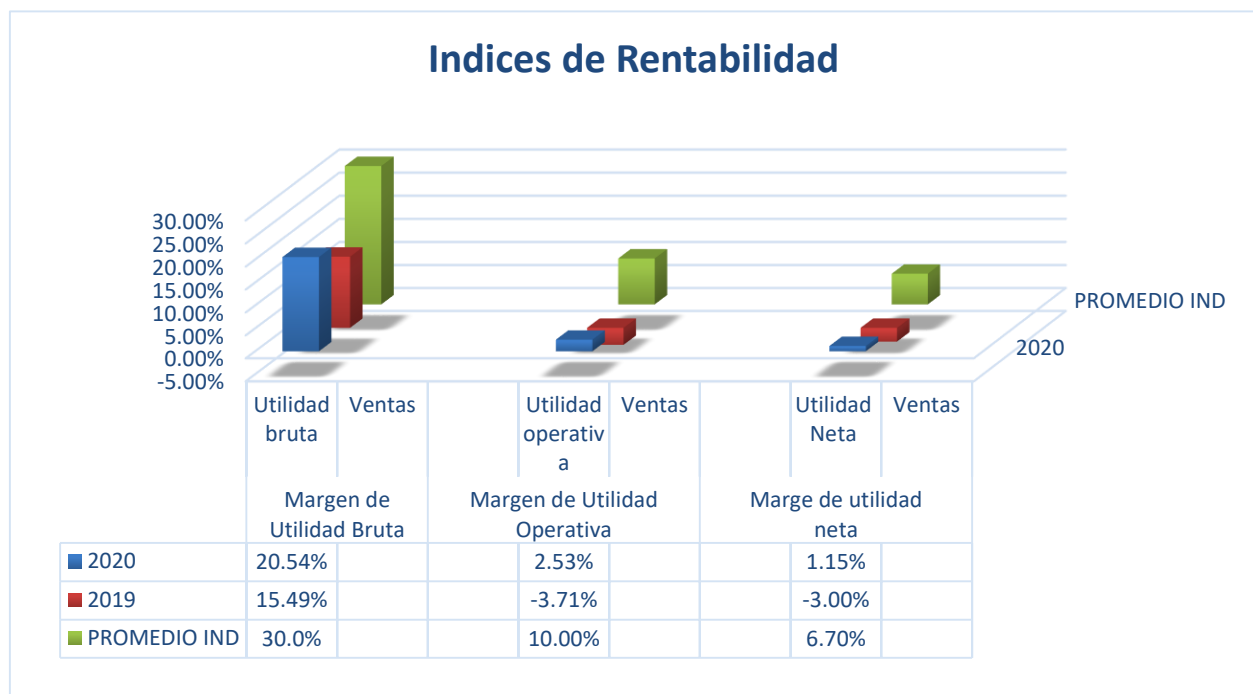
La razón de cargos de interés fijos para el año 2019 arrojó un resultado crítico, debido a que en ese periodo la empresa no generó utilidades, sino pérdidas, por lo que el indicador es de -0.40, lo cual podría interpretarse que la empresa no podía cumplir con el pago de los intereses contractuales del periodo, afectando las utilidades retenidas. Sin embargo, al año 2020 la situación experimentó un comportamiento positivo ya que logró generar utilidades, dando como resultado

un 0.29, sin embargo, este indicador muestra la dificultad que posee la empresa para cubrir el pago de los intereses, debido a que solamente puede asumir el 29% de estos.

#### 7.4.3.4 Índices de rentabilidad

Permite conocer a los analistas las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas.

**Ilustración N°14. Índices de Rentabilidad.**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

#### Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta para el año 2019 fue de 15.49% debido a que en ese periodo la empresa registró costos y gastos muy altos, no obstante, al año 2020 su resultado fue de 20.54% lo que refleja que la empresa logró reducir los costos por los servicios de construcción.

### **Margen de utilidad operativa**

El margen de utilidad operativa en el año 2019 fue de -3.71% debido a que los costos y gastos superaron los ingresos netos del periodo. Así mismo, en el año 2020 fue de 2.53% indicando que su utilidad operativa ascendió a C\$69,233,434.00.

### **Margen de utilidad neta**

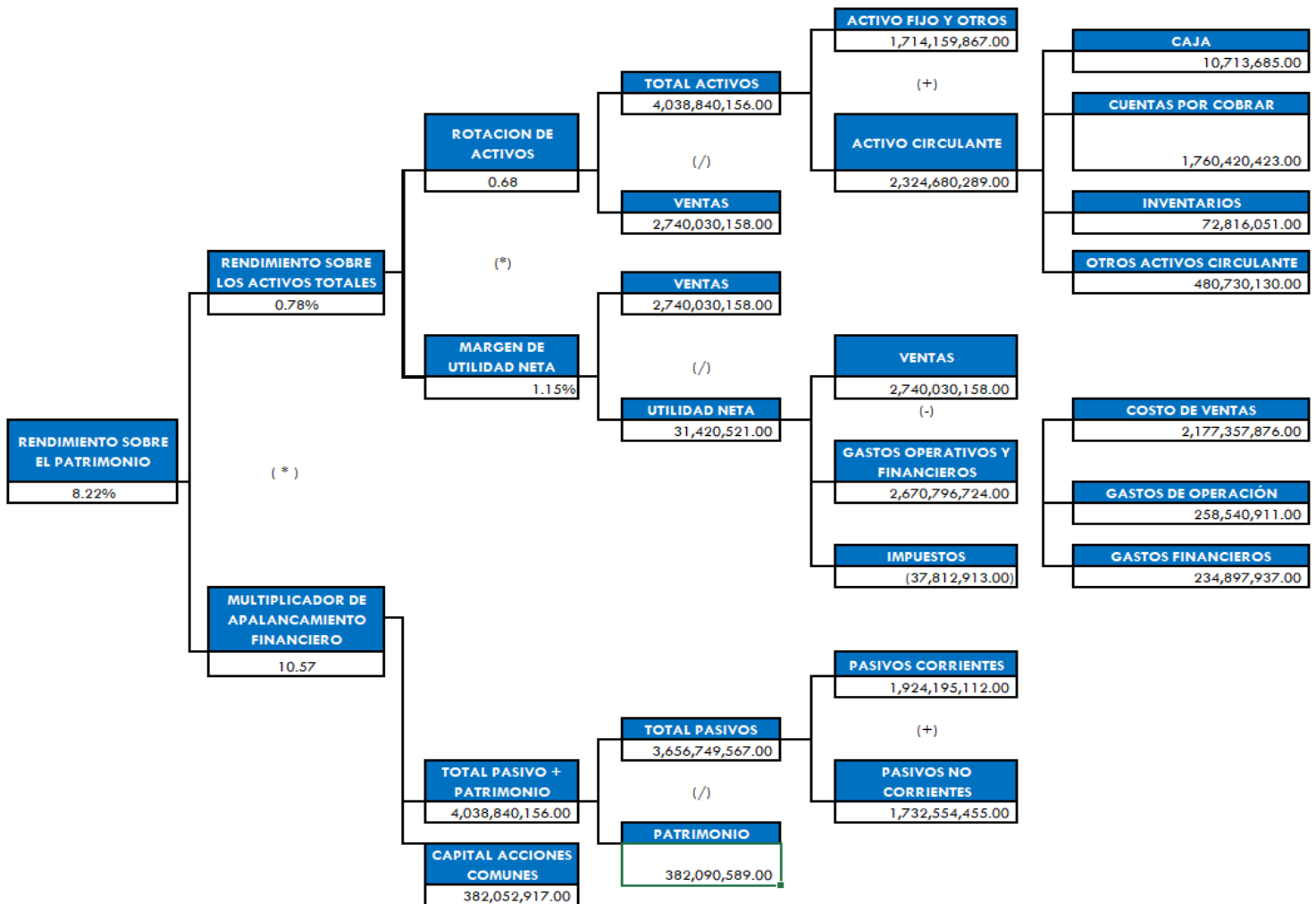
En el año 2019 el margen de utilidad neta arrojó un resultado negativo de -3% a causa de la pérdida registrada de C\$56,731,775.00 por los excesivos costos y gastos efectuados, sin embargo, al año 2020 la situación se logró cambiar de forma positiva ya que se obtuvo como resultado un 1.15% es decir, la utilidad neta ascendió a C\$31,420,521.00.

### 7.4.4 Análisis Dupont de la empresa Construcciones del Norte, S.A.

El análisis Dupont se utiliza como una herramienta que permite identificar si la empresa está utilizando con eficiencia sus recursos, de manera que la compañía podrá reconocer cuales son los factores que están sosteniendo su actividad.

#### 7.4.4.1 Análisis Dupont año 2020.

Ilustración N°15. Análisis Dupont año 2020.



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

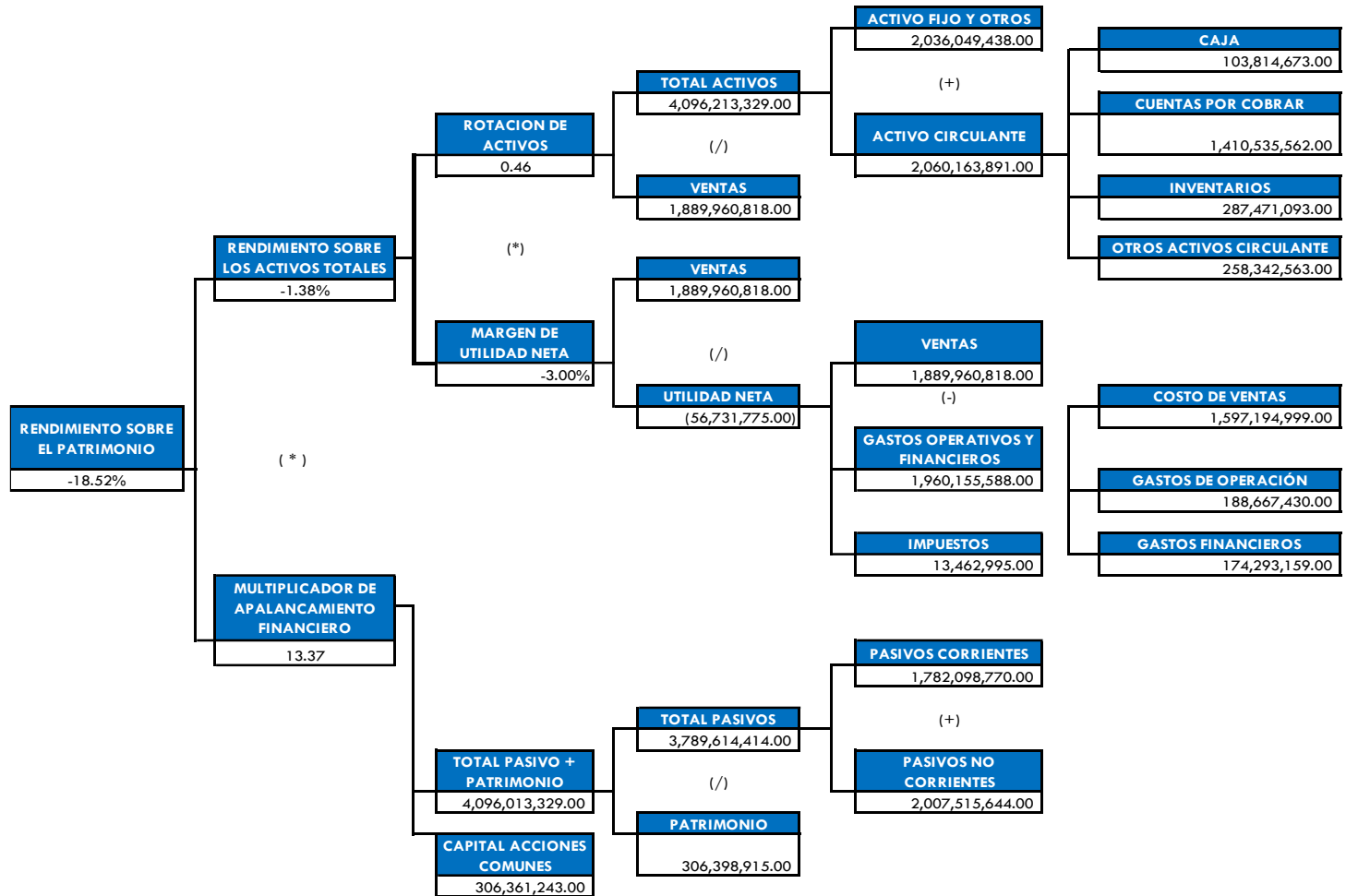
Al realizar el análisis Dupont de acuerdo a los estados financieros correspondientes al año 2020 se requirió primeramente obtener la rotación de activos que resulta de dividir las ventas del periodo entre el total de activos cuyo resultado es de 0.68, así como del margen de utilidad neta

que resulta de la división de las utilidades netas entre las ventas obteniendo 1.15%, con dicha información es posible conocer rendimiento sobre los activos totales que resulta de la multiplicación de ambos elementos, obteniendo 0.78%.

El análisis Dupont además permite relacionar el rendimiento de los activos totales de la empresa con el rendimiento sobre el patrimonio, para ello se requirió conocer el multiplicador de apalancamiento financiero, el cual se obtiene dividiendo el total pasivo más patrimonio entre el capital de acciones comunes, el que da 10.57. Una vez identificado este último elemento se multiplica con el rendimiento sobre los activos totales calculado anteriormente y se obtiene el rendimiento sobre el patrimonio que da como resultado 8.22%.

7.4.4.2 Análisis Dupont año 2019

Ilustración N°16. Análisis Dupont año 2019



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

El análisis Dupont aplicado al periodo 2019 proporciona un rendimiento sobre los activos totales de -1.38%, debido a que en ese año los resultados del ejercicio proporcionaron una pérdida de C\$56,731,775.00 por los altos costos y gastos operativos, sumados a las multas y recargos por retrasos en las declaraciones y pagos de impuestos ante la DGI y Alcaldía así como multas por parte del INSS y MTI, además se obtuvo una rotación de inventario de 0.46 y un margen de utilidad neta de -3%.

Por otra parte, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio neto dio como resultado un -18.52%, debido a que este se determina al multiplicar el rendimiento de los activos totales -1.38% con el multiplicador de apalancamiento financiero que es 13.37, obteniendo un -18.52% de rendimiento sobre el patrimonio.

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para los dueños en estas importantes dimensiones.

### 7.4.5 CCPP de la empresa Construcciones del Norte, S.A.

La empresa Construcciones del Norte, S.A. para el año 2020 posee una estructura de capital conformada por múltiples fuentes de financiamiento, en donde el 90.54% proviene de apalancamiento externo. Sus deudas en el corto plazo corresponden al 47.64% del total del patrimonio, las deudas a largo plazo equivalen al 42.90% y finalmente su financiamiento interno se posiciona con el 9.46% del total del patrimonio. Obteniendo la siguiente información:

Fuentes de Financ.	Cuentas	Valor	Proporción	Costo de Capital	CCPP
Pasivos Corrientes	Préstamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00	1.93%	14.00%	0.27%
	DxP CP Multillantes Grimaldi, S.A.	2,986,780.00	0.07%	1.40%	0.00%
	DxP CP Nicaragua Machinery Company, S.A.	3,650,469.00	0.09%	9.80%	0.01%
	DxP CP Lafise Bancentro, S.A. (letra de cambio)	261,589,856.00	6.48%	14.00%	0.91%
	Proveedores	347,447,907.00	8.60%	1.40%	0.12%
	Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00	0.02%	1.40%	0.00%
	Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00	24.83%	1.40%	0.35%
	Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00	5.61%	1.40%	0.08%
Pasivos no Corrientes	Prestamos por pagar LP	347,291,710.00	8.60%	14.00%	1.20%
	DxP LP Caterpillar Crédito, S.A.	825,747,176.00	20.45%	8.58%	1.75%
	DxP LP Nicaragua Machinery Company, S.A.	6,973,227.00	0.17%	8.40%	0.01%
	DxP LP CNH Industrial, S.A.	109,661,556.00	2.72%	7.25%	0.20%
	DxP LP Astra Veicoli Industrial S.P.A.	137,808,342.00	3.41%	7.35%	0.25%
	DxP LP Construmarket de Nicaragua, S.A.	192,712,296.00	4.77%	6.65%	0.32%
	Obligaciones post-empleo	17,596,863.00	0.44%	1.40%	0.01%
	Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00	2.35%	1.40%	0.03%
Patrimonio	Acciones comunes	176,612,413.00	4.37%	3.15%	0.14%
	Utilidades retenidas	205,478,176.00	5.09%	3.15%	0.16%
	<b>Total</b>	<b>4,038,839,976.00</b>	<b>100.00%</b>		<b>5.81%</b>



De acuerdo con los cálculos realizados, el costo de capital promedio ponderado de la empresa Construcciones del Norte, S.A. es del 5.81%, este valor representa el costo de mantener una estructura compuesta por las distintas proporciones que le produce a la empresa un costo financiero del 5.81%.

Se observa que la empresa financia su estructura de capital en mayor porcentaje con sus Pasivos corrientes en un 47.64%, especialmente, de la cuenta de anticipos recibidos sobre contratos de construcción que representa el 24.83% a un costo de capital menor de 1.40%, lo que podría reflejar un efecto positivo en la compañía.

No obstante, el precio ponderado de los pasivos no corrientes corresponde al 42.90%, donde se aprecia que la cuenta de Documentos por pagar a Largo Plazo representa el 31.52% del total de su patrimonio, en la cual sobresale la deuda con Caterpillar cuya proporción equivale al 20.45% del total, a un costo de 8.58%. Así mismo, los Préstamos a Largo Plazo desempeñan el 8.60% en la estructura de capital, a un costo de 14%.

Esta compañía tiene un elevado riesgo financiero, debido a su alto nivel de apalancamiento externo con deudas en el corto y largo plazo, además no posee respaldo por sus acciones de capital propio ya que al relacionarlo con la deuda externa esta es superior en un 857.04%. Además, en términos de rendimiento, el CCPP indica que la tasa mínima exigida por la empresa debe ser del 5.81% sobre todas sus inversiones, no obstante, al cierre del año 2020, el margen de utilidad neta representó al 1.15%, lo cual refleja que la compañía no está generando los suficientes recursos que le proporcionen una adecuada estabilidad financiera.

Por otra parte, al considerar el riesgo de mercado, el riesgo soberano, la beta apalancada y otros elementos para la elaboración del WACC se obtuvo el siguiente resultado:

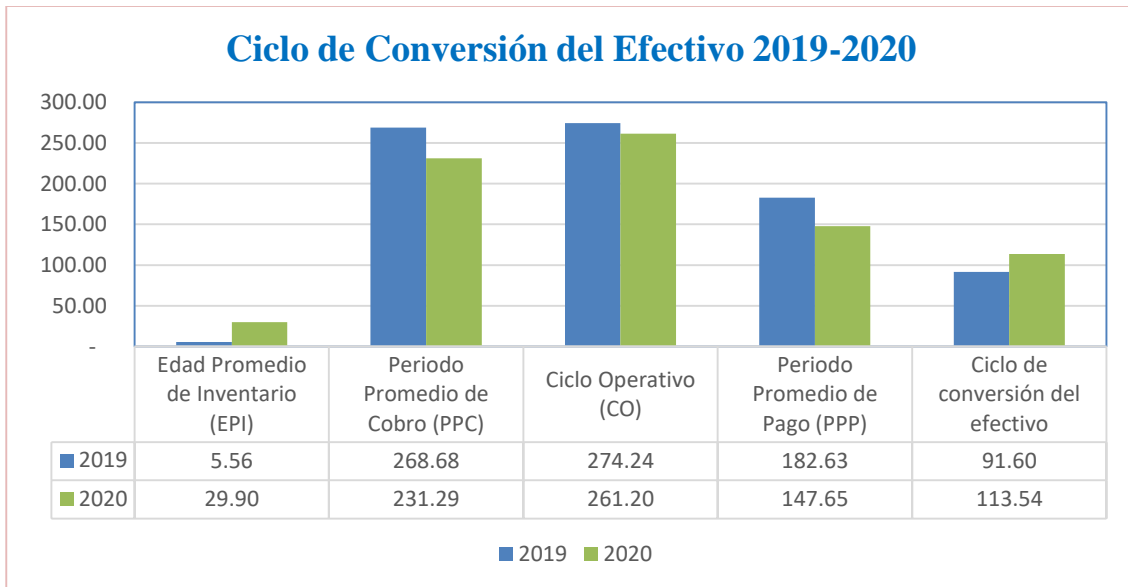
Fuentes de Financiamiento	Cuentas	Proporción	Costo deuda	Kd	$k_d*(1-t)*\%deuda$	$K_e*CAMP$	WACC
Pasivos Corrientes	Préstamos bancarios a corto plazo	1.93%	18.00%	28.00%	0.24%		<b>0.24%</b>
	DxP CP Multillantés Grimaldi, S.A.	0.07%	0.00%	10.00%	0.00%		<b>0.00%</b>
	DxP CP Nicaragua Machinery Company, S.A.	0.09%	12.00%	22.00%	0.01%		<b>0.01%</b>
	DxP CP Lafise Bancentro, S.A. (letra de cambio)	6.48%	18.00%	28.00%	0.82%		<b>0.82%</b>
	Proveedores	8.60%	0.00%	10.00%	0.00%		<b>0.00%</b>
	Cuentas por pagar a partes relacionadas	0.02%	0.00%	10.00%	0.00%		<b>0.00%</b>
	Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	24.83%	0.00%	10.00%	0.00%		<b>0.00%</b>
	Cuentas y gastos acumulados por pagar	5.61%	0.00%	10.00%	0.00%		<b>0.00%</b>
Pasivos no corrientes	Prestamos por pagar LP	8.60%	18.00%	28.00%	1.08%		<b>1.08%</b>
	DxP LP Caterpillar Crédito, S.A.	20.45%	10.25%	20.25%	1.47%		<b>1.47%</b>
	DxP LP Nicaragua Machinery Company, S.A.	0.17%	10%	20%	0%		<b>0.01%</b>
	DxP LP CNH Industrial, S.A.	2.72%	8.36%	18.36%	0.16%		<b>0.16%</b>
	DxP LP Astra Veicoli Industrial S.P.A.	3.41%	8.50%	18.50%	0.20%		<b>0.20%</b>
	DxP LP Construmarket de Nicaragua, S.A.	4.77%	7.50%	17.50%	0.25%		<b>0.25%</b>
	Obligaciones post-empleo	0.44%	0.00%	10.0%	0.0%		<b>0.00%</b>
	Impuesto sobre la renta diferido	2.35%	0.00%	10.0%	0.0%		<b>0.00%</b>
Patrimonio	Acciones comunes	4.37%	1.15%			1.51%	<b>1.51%</b>
	Utilidades retenidas	5.09%	1.15%			1.76%	<b>1.76%</b>
<b>Total</b>		<b>100.00%</b>			<b>4.24%</b>	<b>3.27%</b>	<b>7.51%</b>

En este sentido el Costo de Capital Promedio Ponderado aumentó a 7.51%, se observa que el costo de las fuentes de endeudamiento disminuyó 1.27%, sin embargo, aumentó el costo de las fuentes de apalancamiento interno en un 2.97%. Con la incorporación de estos elementos, el costo de mantener la estructura de costo de capital compuesta por estas distintas fuentes de financiamiento es mayor, lo que supone un riesgo para la compañía, ya que en su ciclo operacional necesitaría obtener ganancias con un rendimiento superior al determinado en el CCPP.

**7.4.6 Ciclo de Conversión del Efectivo de la empresa Construcciones del Norte, S.A. para los periodos 2019 y 2020.**

Conocer el plazo en el que la materia prima y el inventario de la compañía se convierte en efectivo es muy importante, ya que a partir de este indicador es posible identificar el periodo promedio en el que la empresa podrá cumplir con sus obligaciones en el corto plazo y a partir de este mejorar las áreas en las que se encuentren deficiencias, razón por la cual, se realizará el cálculo del ciclo de conversión del efectivo.

**Ilustración N°17. Ciclo de Conversión del Efectivo**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Para efectos de este cálculo se deben considerar los índices de actividad de ambos periodos, los cuales se valoran de forma individual. De acuerdo con los índices determinados en el año 2019 la empresa cada 6 días tenía la necesidad de comprar nuevo inventario, ya que al no tener tantos proyectos en ejecución, no realizaban compras de gran cantidad, es decir, actuaban en virtud de las necesidades que surgían en el momento; el periodo que tomaba en recuperar la cartera de clientes era de 269 días, esto cobra sentido debido a que en el contrato de servicios pactaban recibir pagos

en base a entrega de avances de obra los cuales eran de 90 a 180 días, sin embargo, es evidente el problema que poseen con el saneamiento de esta; por otra parte, al considerar el tiempo en el que cumplían con el pago de sus obligaciones era de 183 días, un plazo considerablemente superior al destinado por los proveedores el cual es de 30 días.

Al analizar los datos antes mencionados, se identificó que el ciclo de conversión de efectivo para el año 2019 es de 91.60, esto significa que la empresa tarda 92 días en recuperar el dinero otorgado mediante la prestación de sus servicios al crédito, luego de cumplir con el pago a sus proveedores y acreedores a pesar de no contar la liquidez suficiente para hacerlo en el momento, con lo cual, se ve en la obligación de requerir de apalancamiento externo utilizando una línea de crédito que posee con Banco Lafise Bancentro, aumentando con esto sus gastos financieros ya que por cada desembolso la empresa debe pagar un 1.50% de comisión y una tasa de interés anual de 18%. Este es un esfuerzo que hace la compañía para no perder prestigio y mantener las relaciones comerciales con sus acreedores, sin embargo, dicha estrategia recae indudablemente en el aumento de los costos operacionales del periodo, y daña significativamente su historial crediticio.

Para el año 2020 el periodo de rotación de inventario aumentó a 30 días, debido a que la empresa determinó que al realizar compras de mayor volumen pudo obtener mediante negociaciones con los proveedores disminuciones significativas en relación con el precio de la materia prima; asimismo, las cuentas por cobrar experimentaron un comportamiento positivo al presentar una mejoría en el tiempo que tomaban en recuperar el dinero ya que este era bajó a 232 días; finalmente al considerar el periodo promedio de pago se determinó que este también obtuvo una disminución lo cual es un factor positivo ya que podían cumplir con el pago de sus obligaciones en 148 días, el cual es un tiempo menor en comparación al año anterior.

Con los datos analizados se obtuvo como resultado un ciclo de conversión del efectivo para el año 2020 de 114 días, este ciclo se tornó afectado en comparación al año anterior, ya que a pesar de que el plazo de cobro y de pago mejoró y disminuyó de forma casi equitativa, el periodo en el que la empresa rota su inventario aumentó de una manera considerable, pasando de 6 a 30 días, debido al aumento en la compra de materiales de construcción.

Se observa que en ambos periodos la empresa sostiene dificultades para recuperar las cuentas por cobrar, considerando que los plazos para recuperación exceden el tiempo en el que esta debe cumplir con el pago de sus obligaciones con sus distintos proveedores, siendo esto perjudicial para la rentabilidad y utilidades del periodo, por el aumento significativo de los gastos financieros. Sin embargo, opta por esta medida con el objeto de mantener sus relaciones contractuales con sus distintos proveedores, para evitar una carga mayor en el precio de los materiales de construcción ya que con los actuales poseen grandes beneficios.

Es de señalar que el tiempo de saneamiento de cartera es excesivamente alto, razón por la cual la empresa en su estructura de capital está siendo financiada mayormente por sus pasivos corrientes al no contar con la liquidez suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo con recursos propios.

**7.5. Proponer estrategias de mejora en base a los resultados obtenidos en el área contable y la valoración financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2021 que enfatizen el fortalecimiento de la toma de decisiones financieras.**

Al analizar los resultados obtenidos tras aplicar los diferentes instrumentos de recopilación y procesamiento de información cualitativa y datos cuantitativos, se detallan propuestas de estrategias que la empresa debería de adoptar para minimizar los riesgos, debilidades y amenazas identificadas en sus operaciones diarias, y a su vez maximizar y potenciar las fortalezas, oportunidades y factores que le proporcionen a la compañía la plusvalía, competitividad y prosperidad que permitan su continuidad, pese a las dificultades económicas, financieras y tributarias que presenta el sector construcción.

El bajo compromiso del área contable por realizar los registros contables debido a una inadecuada organización de sus actividades diarias, no le permite presentar los estados financieros en tiempo y forma, lo que provoca retrasos en las declaraciones de impuestos originando multas y recargos que al cierre del año 2019 y 2020 la suma ascendía a C\$87,915,222.60 y C\$114,102,643.05 respectivamente, razón por la cual se considera necesario establecer una adecuada estructura organizativa en el área contable así como definir los objetivos y funciones que le competen.

### 7.5.1 Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta utilizada para complementar la implementación del Análisis FODA, el cual permite corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

*Ilustración N°18. Matriz CAME*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p><b>Estrategias ofensivas:</b></p> <p>- <b>Establecer mayor posicionamiento en el mercado:</b> consiste en aumentar la participación en el gremio o sector en el que la empresa participa directamente</p>	<p><b>Estrategias Defensivas:</b></p> <p>-<b>Alianza entre los principales competidores y el sector público:</b> Es importante llegar a un acuerdo para la fijación de precios, que beneficiaría a la compañía, ya que, al erradicar la guerra de precios en el mercado, los clientes se enfocarían más en la calidad. El papel del sector público sería regular o distribuir equitativamente a las empresas del gremio, la ejecución de los proyectos.</p>
Debilidades	<p><b>Estrategias de reorientación:</b></p> <p>-<b>Realización de un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios:</b> Esto podría incrementar en gran escala la demanda de proyectos y el aumento de la clientela.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia:</b></p> <p>- <b>Reducción de gastos:</b> Consiste Optimización de gastos operativos, reducción de gastos financieros y administrativos, para lograr esto se sugiere la negociación de las tasas de interés con bancos, proveedores y acreedores.</p> <p>-<b>Creación de una reestructuración organizativa:</b> establecer las funciones, objetivos y metas en el departamento de contabilidad y permita mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias</p>

Fuente: Centeno, N.H. (2021), información obtenida de Construcciones del Norte, S.A.

- **Estrategias Ofensivas (fortalezas y oportunidades)**

Como estrategia ofensiva para el cuadrante F y O se establece el posicionamiento en el mercado, ya que la empresa cuenta con el respaldo de diferentes factores que le permiten tomar esta iniciativa como lo es la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos, lo que influye en una buena reputación con los clientes por el cumplimiento y superación de las expectativas que estos tienen.

Dicha estrategia consiste en aumentar la participación en el gremio o sector en el que la empresa participa directamente. Para lograr esto, se debe de contar con campañas publicitarias, que le permitan un mayor reconocimiento a nivel nacional y transnacional. Lo cual traerá consigo muchos beneficios como es posicionar el nombre de la compañía como un marco de referencia que transmita confianza, seguridad, calidad y fidelidad hacia los clientes, proporcionándole a su vez mayor competitividad en el mercado.

- **Estrategias de Supervivencia (debilidades y amenazas)**

Como estrategia de supervivencia para el cuadrante D y A se propone inicialmente la estrategia de reducción de gastos, así como la inversión de tecnología que potencie la ejecución de las actividades operacionales. Esta consiste en optimización de gastos operativos, reducción de gastos financieros y administrativos, para lograr esto se sugiere la negociación de las tasas de interés con bancos, proveedores y acreedores.

Así mismo, es necesario complementar dicha estrategia con la creación de una reestructuración organizativa que deje claras las líneas de mando, establezca las funciones, objetivos y metas en el departamento de contabilidad y permita mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias y mitigar los gastos originados por multas y recargos



Por otra parte, la inversión de tecnología le proporcionará a la empresa un valor agregado, y mayor competitividad debido a la superioridad que esto le generará.

- **Estrategias Defensivas (amenazas y fortalezas)**

Como estrategia defensiva del cuadrante A y F, se sugiere una alianza entre los principales competidores y el sector público. Es importante llegar a un acuerdo para la fijación de precios, que beneficiaría a la compañía, ya que, al erradicar la guerra de precios en el mercado, los clientes se enfocarían más en la calidad. El papel del sector público sería regular o distribuir equitativamente a las empresas del gremio, la ejecución de los proyectos.

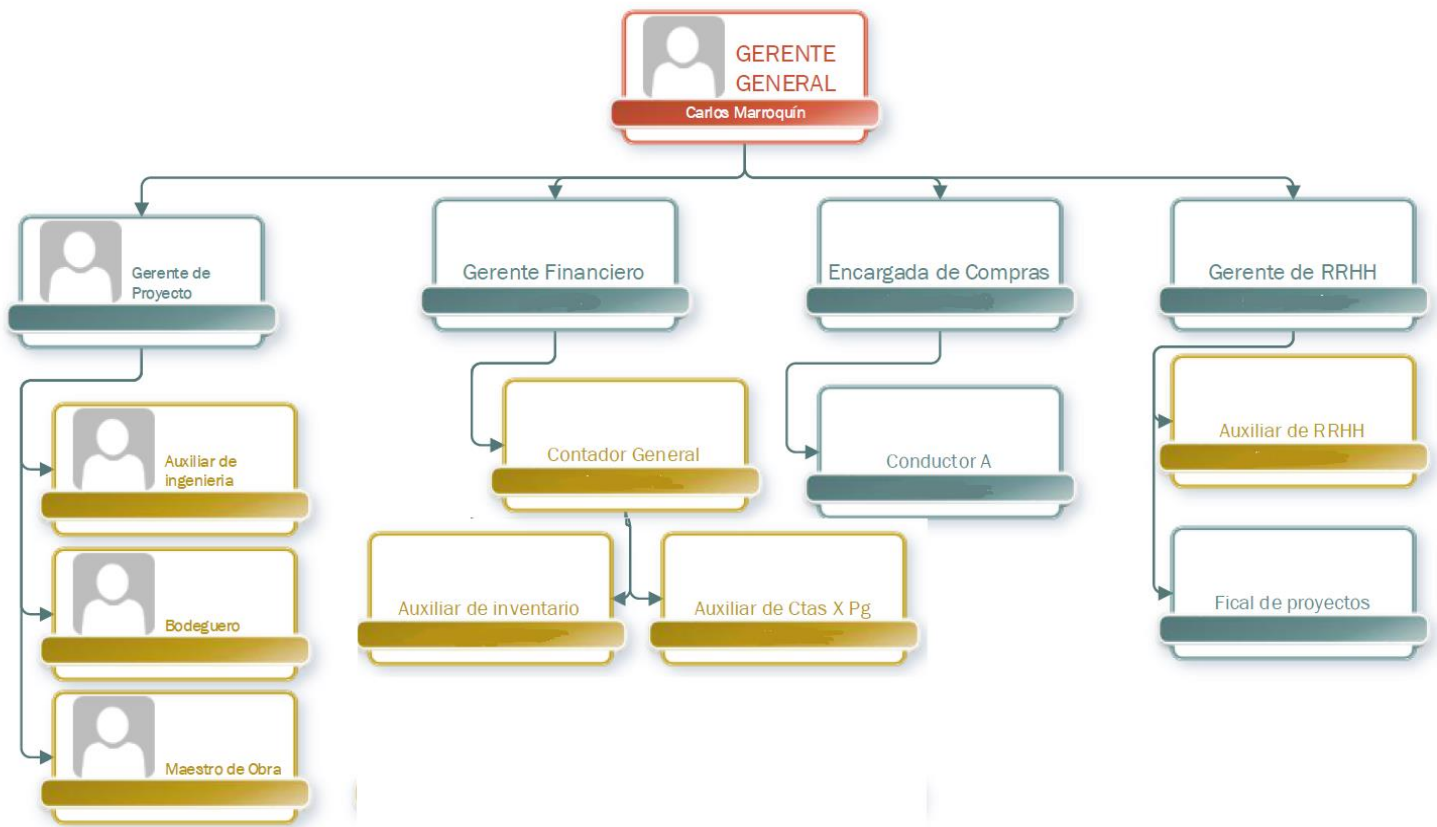
- **Estrategias de Reorientación (debilidades y oportunidades)**

Como estrategia de reorientación del cuadrante D y O, se sugiere la realización de un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios que puedan ofrecer a los clientes, puesto que esto podría incrementar en gran escala la demanda de proyectos y el aumento de la clientela.

### 7.5.2 Estructura Organizativa.

La estructura organizacional de las compañías es la base de un eficiente funcionamiento del personal en las áreas operativas, por lo tanto, es necesario que la empresa conozca su jerarquía y sus cadenas de mando, razón por la cual se realiza la siguiente propuesta de organigrama.

**Ilustración N°19. Propuesta de organigrama Construcciones del Norte, S.A.**



Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### **7.5.3 Propuesta para reforzar el departamento contable**

#### **7.5.3.1 Políticas y procedimientos del departamento contable sugeridas.**

Una de las debilidades identificadas en la empresa Construcciones del Norte, S.A. es que no cuentan con políticas y procedimientos para el área contable que establezcan una hoja de ruta para las operaciones que deben efectuar diariamente, además es importante que realicen sus registros contables bajo normas que le permita elaborar estados financieros más transparentes y comparables. Es por ello, que se sugieren las siguientes políticas contables para las cuentas en las que presentaron más dificultades.

Los Estados Financieros de Construcciones del Norte, S.A. serán elaborados basada en Normas internacionales de Información Financiera para PYMES (NIIF para PYMES). Dichos estados financieros serán elaborados y preparados de conformidad con las normas aplicables propiamente dichas en Córdoba moneda local de Managua, Nicaragua.

#### **Efectivo y equivalentes**

La recepción del efectivo por las operaciones de la entidad debe ser asignada a una sola persona. Todo ingreso de efectivo tendrá como soporte un Recibo Oficial de Caja pre numerado

Los Ingresos recibidos durante el día laboral serán depósitos al día siguiente a primera hora. Se deberá elaborar un informe del efectivo recibido diariamente. Así mismo, se efectuarán arqueos sorpresivos por parte del asistente contable.

Todas las cuentas bancarias serán con el nombre de la razón social de la empresa ya que se identificó que utilizan cuentas de socios para tales fines. En todas las cuentas bancarias serán necesarias dos firmas para autorizar transacciones en el cheque

El libro de bancos debe de estar actualizado diariamente y se harán las conciliaciones bancarias mensuales. Al haber cheques anulados, se adjuntará un documento del porque fue anulado y llevara un sello con la leyenda de anulado. La empresa podrá realizar inversiones recuperables a corto plazo (bonos, acciones) la política de registro será por medio del método interés de efectivo y costo amortizado.

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan cuentas a cargo de clientes por la prestación de servicio de construcción que se realizan en el curso ordinario del negocio. Si la recuperabilidad se espera en un periodo de un año o menos, se clasificará en los activos corrientes. En caso contrario como activos no corrientes. Las cuentas por cobrar se reconocen inicialmente al valor que presente en el contrato de construcción con base en avalúos emitidos, menos una estimación por deterioros.

La política de recuperación va en dependencia de la magnitud del proyecto, sin embargo, el cliente debe realizar pagos cada vez que la empresa le presente un avance de obra, periodo que oscila entre 90 y 180 días. En caso de que el cliente caiga en mora, se aplicara una tasa en concepto de cargos moratorios del 5% sobre el saldo vencido.

### **Facturación**

La forma de pago será determinada por el gerente de proyecto y según avance de obras por avalúos firmados por ambas partes una vez recibido el avaluó se procederá a enviar la factura correspondiente al avance del trabajo. El tiempo establecido para elaborar la factura será de 24 horas hábiles, luego de recibido el avaluó.

Si un cliente se retrasa al menos 20 días en cualquiera de las modalidades de forma de pago, se detiene el servicio y el cliente asumirá el tiempo adicional que se demore los constructores en

entregar el resultado del proyecto. Además, si este no cumple de ninguna manera las formas de pago se procede a cancelar el contrato por servicio profesional y a tomar las acciones legales correspondientes.

El cliente tiene que dejar claro el tipo de servicio y todo lo que necesita antes de iniciar el proyecto para elaboración de oferta económica cualquier cambio se considerará como un costo adicional y deberá ser dejada por escrito en una orden de cambio positiva o negativa, firmada por ambas partes. Dado un caso no entregan la documentación completa el cliente se hará cargo del tiempo adicional. Así mismo, el mismo equipo que se presentó en la reunión con el cliente debe ser el mismo que ejecute el trabajo.

### **Reconocimiento de ingresos**

Los montos divulgados como ingresos deberán estar netos del impuesto al valor agregado, devoluciones y descuentos. La administración reconoce sus ingresos bajo el método determinado “avance de obra”. Bajo este método los ingresos se relacionan a una medida del progreso de los costos de la obra y se reconocen en el estado de resultado proporcionalmente a su avance.

### **Inmuebles, maquinaria y equipos**

Los inmuebles, maquinaria y equipos se registrarán en el Balance General al costo menos su depreciación. En caso de incremento del valor en libros de los inmuebles, maquinaria y equipos por revaluaciones de terrenos y edificios deberán ser presentadas como “superávit por revaluación de activos”

La depreciación es calculada bajo el método de línea recta, edificios 10 años, maquinaria y equipos 8 y 5 años, equipo de transporte 5 años, mobiliario y equipo de oficina 5 y 2 años, activos recibidos en arrendamiento financiero 15 años.

## **Inventario**

El método de valuación del inventario deberá ser el costo promedio. El costo de los inventarios de materiales de construcción comprende el valor de la factura del proveedor y los costos asociados con el traslado de los mismo hasta su ubicación, sin considerar los costos financieros por préstamos.

## **Proveedores**

Se debe tener una copia de la factura como soporte, además de un control en relación con la fecha de pago y la cuota para que no haya atrasos. Las cuentas por pagar o proveedores se clasifican como pasivos corrientes si la obligación del pago es durante un periodo de un año o menos, en caso contrario se clasifica como pasivo no corriente. La política de pago puede ser de contado, o bien al crédito, y esta factura deberá ser pagada en un periodo de 30 días, a partir de la fecha de recepción de la factura.

## **Documentos por pagar**

Los documentos por pagar son obligaciones contraídas por financiamiento de maquinarias adquiridas de parte de proveedores en el curso ordinario del negocio. Los documentos por pagar se clasifican como pasivos corrientes si la obligación del pago es durante un periodo de un año o menos, en caso contrario se presenta como pasivo no corriente. La política de pago puede ser de contado, o bien al crédito, y esta factura deberá ser pagada en un periodo de 30 días, a partir de la fecha de recepción de la factura.

## **Nómina**

El pago de la planilla es catorcenal, las horas extras se empezarán a contar a las 6:00 pm y estas serán pagadas dobles, las vacaciones serán descansadas, por lo tanto, se programarán con anticipación. El pago se realizará vía transferencia a cuenta para el personal administrativo y el aguinaldo se pagará los primeros días del mes de diciembre de cada año.

Todos los trabajadores deberán estar inscrito en el régimen de seguridad social Se les entregara un documento informativo para que se den cuenta como llegaron a su pago final

### **Anticipos recibidos sobre contratos de construcción**

Los anticipos recibidos sobre contratos de construcción se reconocen inicialmente al importe pagado conforme contrato suscrito, el cual define que este anticipo debe ser entre el 20% y 30% del valor total del proyecto. Los anticipos se disminuyen en la medida en que son aplicados a los avalúos de construcción mensual. Los anticipos se reconocen en el pasivo corriente cuando los mismos son liquidados en un periodo menor o igual a los doce meses, en caso contrario se clasificará como pasivo no corriente.

### **7.5.3.2 Objetivos del departamento contable.**

Es de gran importancia que la empresa cuente con los objetivos definidos que propicien una mejor orientación a los empleados, para la realización de sus actividades y funciones, se identificó que actualmente no efectúan estas actividades, razón por la que se sugieren los siguientes objetivos:

- Obtener Estados Financieros e información financiera basada en Normas internacionales de Información Financiera para PYMES (NIIF para PYMES), que constituyen elementos importantes para la toma de decisiones.
- Efectuar las operaciones de acuerdo con las autorizaciones establecidas en la empresa y en los Manuales de Control Interno.
- Consolidar y preparar los estados financieros y realizar los análisis correspondientes para ser presentados.
- Contabilizar oportunamente las operaciones por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente.
- Producir los estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.
- Registrar y mantener actualizado el registro de los fondos de la empresa, de acuerdo con las normas y procedimientos administrativos establecidos.
- Realizar flujos de efectivo de manera semanal, mensual y proyectado.
- Pagar a los acreedores y proveedores de acuerdo con la política contable.
- Mantener actualizado el registro de ejecución de presupuesto, de acuerdo con las normas contable establecidas.



### **7.5.3.3 Funciones del departamento contable.**

El Departamento contable es un órgano sustantivo subordinado del gerente general de la empresa y ejerce su autoridad sobre el personal que la conforma por medio del gerente financiero.

Tiene la responsabilidad ante el gerente general para controlar la captación, administración, colocación y/o inversión de los recursos económicos financieros de la Empresa, viabilizando la obtención de los niveles de rentabilidad esperados.

A lo interno establece relaciones de coordinación con los departamentos de recursos humanos, compras, Tesorería, así como con los bodegueros y gerentes de cada proyecto para la recopilación de la información referente a las actividades que desarrolla la empresa para su debido procesamiento en términos económico-monetarios, y la asignación de recursos para cada una de las áreas que conforman la empresa.

### **Funciones del Gerente Financiero.**

- Vigila que haya solvencia para poder cumplir con los gastos de la empresa y los pagos de desaduanaje.
- Administra y controla eficientemente el presupuesto a través de los gastos o pagos que se realicen, enfocándose en la causa de una desviación.
- Genera informes mensuales acerca de los clientes y resultados, haciendo a su vez una comparación con años anteriores.
- Coordina el proceso y registro contable de las operaciones efectuadas en la empresa.
- Realiza informe de tesorería, el cual debe de ser enviado al Director de Tesorería en Guatemala.

- Decidir la cantidad de deuda que la organización debe tener, teniendo en cuenta su capacidad para pagar esa deuda.
- Realiza internamente informe de indicadores, el vencimiento de la cartera de clientes y el por qué. Dicho informe deberá ser presentado al Country Manager.
- Atiende a los auditores externos.
- Efectúa las conciliaciones de las cuentas intercompany.
- Coordina y planifica el presupuesto económico y financiero anual.
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

#### **Funciones del Contador General.**

- Registra gastos y controla de la cuenta de proveedores junto con su debida conciliación.
- Mantiene al día la información tributaria, además de efectuar los debidos pagos tributarios y el registro de estos.
- Elabora provisiones para gastos a incurrir.
- Definir los sistemas, procesos, registros y estados contables para el análisis e interpretación de la situación financiera y contable, así como la elaboración de informes y reportes correspondientes
- Asegurar el cumplimiento de las Obligaciones financieras del Organismo y sus procesos a través de una óptima administración de los recursos
- Elaboración de cierre de mes y estados financieros (Balance General, estado de resultados, flujo de efectivo)
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

### **Funciones del Auxiliar de Cuentas por Pagar**

- Recepción de facturas de cada proyecto.
- Solicita comprobaciones de gastos al personal de la empresa
- Ingreso de las facturas en el Sistema UNIFILE con eficiencia y sin errores.
- Elabora conciliación de cuenta de proveedores
- Prepara reporte de estados de cuentas.
- Elaborar la declaración de IVA de forma mensual.
- Elaborar informe de pagos pendientes y saldos moratorios mensualmente.
- Seguimiento de facturas vencidas de proveedores y analizar sus motivos.
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

### **Funciones del Auxiliar de Inventario**

- Participar en el levantamiento de inventarios físicos, de acuerdo con los procedimientos en cada una de las bodegas de proyectos.
- Recepcion de las entradas y salidas de inventario y registrarlas en el sistema.
- Mantener información actualizada sobre las modificaciones de activo fijo.
- Realizar inspección de las bodegas de cada proyecto.
- Llevar el control de costos de materiales y gastos.
- Apoyar con la declaración del IR e IMI
- Otras Funciones inherentes al cargo orientada por su inmediato superior.

Se identificó que el área de contabilidad se encarga a su vez de realizar la cobranza de la compañía, situación que debe ser revertida ya que el personal de contabilidad no debe de estar involucrado, por tal razón se sugiere la contratación de personal para efectuar y gestionar estas actividades, sugiriendo las siguientes funciones:

### **Funciones del Encargado de Cuentas por Cobrar**

- Controlar el procesamiento de la facturación.
- Realizar las gestiones de cobranza y recuperación de cartera de la entidad para proporcionar liquidez para cubrir las necesidades financieras de la empresa.
- Garantizar procedimientos de facturación y cobro de alta calidad.
- Negociar con los clientes en caso de retrasos en el pago o incumplimiento de pago en caso de clientes que caigan en mora.
- Controlar la cartera de clientes, analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.

## **7.5.4 Negociar tasas de interés con Instituciones Bancarias, proveedores y relacionadas.**

### **7.5.4.1 Instituciones Bancarias**

La empresa Construcciones del Norte, S.A. se ha caracterizado por solicitar apalancamiento financiero para la adquisición de maquinaria y materiales de construcción, ya que con el capital propio sería muy difícil de adquirir, es por ello que durante los últimos 10 años ha mantenido relaciones comerciales con Banco Lafise Bancestro, S.A. con quien además ha demostrado un buen comportamiento de pago.

Sin embargo, al analizar la situación financiera de la empresa, se identifica que generalmente los préstamos son realizados a largo plazo con una duración de entre dos a cinco años a una tasa de interés del 18% anual, lo cual para la compañía es un gasto considerable en vista de que en su estado de resultado los gastos financieros correspondientes al año 2020 ascienden a C\$234,897,937.00 y los correspondientes al año 2017 ascienden a C\$174,293,159.00, lo que representa el 8.57% y 9.22% de los ingresos netos respectivamente para cada periodo.

**Propuesta de tasa de interés con reducción del 3% anual.**

**Ilustración N°20. Comparativo de préstamos por pagar a cinco años.**

<b>Prestamos Bancarios a L/P</b>			
<b>PLAZO RESTANTE EN MESES</b>	<b>42</b>	<b>PLAZO en meses:</b>	<b>42</b>
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	<b>C\$347,291,710.00</b>	<b>FINANCIAMIENTO:</b>	<b>C\$347,291,710.00</b>
<b>TASA:</b>	<b>18.00%</b>	<b>TASA NEGOCIADA:</b>	<b>15.00%</b>
<b>PAGOS MENSUALES:</b>	<b>C\$11,205,109.03</b>	<b>PAGOS MENSUALES:</b>	<b>C\$10,678,893.83</b>
<b>SALDO AL 31 DIC 2020</b>	<b>1-ene-21</b>	<b>SALDO AL 31 DIC 2020</b>	<b>1-ene-21</b>
<b>FECHA DE INICIO DEL PAGO.</b>	<b>1-sep-21</b>	<b>FECHA DE INICIO DEL PAGO.</b>	<b>1-sep-21</b>
<b>FECHA DE CANCELACIÓN.</b>	<b>1-jul-24</b>	<b>FECHA DE CANCELACIÓN.</b>	<b>1-jul-24</b>
<b>INTERESES TOTALES:</b>	<b>C\$123,322,869.26</b>	<b>INTERESES TOTALES:</b>	<b>C\$101,221,830.83</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

El Saldo principal del préstamo al cierre del año 2020 era de C\$347,291,710.00, tendiendo un saldo por pagar en concepto de intereses por C\$123,322,869.26 por tener aun 42 meses de plazo vigente. No obstante, si el banco aceptara una reducción de la tasa de interés al 15%, los intereses al vencimiento presentarían una disminución significativa, ya que se reducirían a C\$101,221,830.83, es decir C\$22,101,038.44 menos equivalente a un 17.92%.

Esta disminución en la carga de interés anual por el préstamo proporcionaría a la empresa un alivio financiero, ya que se estarían ahorrando en términos generales C\$22,101,038.44 en gastos financieros, lo que significa que para el cierre del año 2021 habría una disminución de C\$9,628,678.56 en el gasto.

**Ilustración N°21. Comparativo de préstamos por pagar doce meses o menos.**

<b>Prestamos Bancarios a C/P</b>			
<b>PLAZO RESTANTE EN MESES</b>	<b>8</b>	<b>PLAZO en meses:</b>	<b>8</b>
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	<b>C\$77,881,019.00</b>	<b>FINANCIAMIENTO:</b>	<b>C\$77,881,019.00</b>
<b>TASA:</b>	<b>18.00%</b>	<b>TASA NEGOCIADA:</b>	<b>15.00%</b>
<b>PAGOS MENSUALES:</b>	<b>C\$10,403,659.96</b>	<b>PAGOS MENSUALES:</b>	<b>C\$10,290,663.31</b>
<b>SALDO AL 31 DIC 2020</b>	<b>31-dic-20</b>	<b>FECHA DEL DESEMBOLSO.</b>	<b>31-dic-20</b>
<b>FECHA DE INICIO DEL PAGO.</b>	<b>1-sep-21</b>	<b>FECHA DE INICIO DEL PAGO.</b>	<b>1-sep-21</b>
<b>FECHA DE CANCELACIÓN.</b>	<b>3-sep-21</b>	<b>FECHA DE CANCELACIÓN.</b>	<b>3-sep-21</b>
<b>INTERESES TOTALES:</b>	<b>C\$5,348,260.66</b>	<b>INTERESES TOTALES:</b>	<b>C\$4,444,287.48</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el caso de los préstamos a corto plazo los intereses pendientes por pagar a septiembre de 2021 ascienden a C\$5,348,260.66, al reducir la tasa de interés anual estos serían de C\$4,444,287.48, con lo cual se podría haber obtenido una disminución de C\$903,973.18, lo que sería de gran beneficio para la compañía dejando mayor utilidad en el resultado de los ejercicios al cierre del año 2021.

Por otra parte, no es viable evaluar la posibilidad de solicitar una asunción de cartera con otro Banco (vender la cartera de créditos a otra institución bancaria), ya que en los contratos de préstamos hay una cláusula de penalización por venta de cartera equivalente al 5.5% del saldo, lo que incrementaría su deuda el Largo Plazo en 19,101,045.00 y en el corto plazo en C\$4,283,457.00.

Actualmente los bancos del sistema financiero nacional, con ánimos de incentivar el compromiso de pago por parte de los clientes, han aumentado los casos de prorrogas, refinanciamientos y reestructuraciones, siempre y cuando el cliente cumpla con los requisitos mínimos establecidos por parte de la SIBOIF, por su parte, la empresa ha desempeñado un buen comportamiento de pago y se considera oportuno y razonable el cambio sugerido.

### 7.5.4.2 Proveedores

La adquisición de maquinarias se ha realizado mediante modalidades de crédito, de manera que los diferentes proveedores le otorgan a la empresa un plazo que se encuentra entre el corto plazo y el largo plazo. La compañía principalmente efectúa sus compras en el largo plazo, para establecer una cuota más flexible y a su vez, le permita cubrir con el pago de la misma, sin embargo, se ha posicionado en diferentes situaciones en las que no tiene la liquidez y solvencia necesaria para cumplir con el pago de sus obligaciones, por lo que tiene que estar solicitando prorrogas que a su vez generan intereses moratorios que aumentan el gasto financiero e impactan las utilidades del ejercicio, por lo que no es una solución muy favorable para las finanzas.

#### *Ilustración N°22. Comparativo de deudas a largo plazo.*

Deudas a Largo Plazo							
Nombre Proveedor	2020	Tasa de interés	Tasa de interés negociada	Fecha de Vencimiento	Interes al vencimiento	Interes reducido	Ahorro
Caterpillar Crédito, S.A.	825,747,176.00	10.25%	7.25%	1/9/2024	168,349,272.92	117,089,986.62	51,259,286.30
Nicaragua Machinery Company, S.A.	6,973,227.00	10%	7.50%	31/8/2022	595,563.60	443,971.10	151,592.50
CNH Industrial, S.A.	109,661,556.00	8.36%	6%	6/3/2024	15,534,578.30	11,020,653.48	4,513,924.82
Astra Veicoli Industrial S.P.A.	137,808,342.00	8.50%	6%	5/3/2024	19,862,303.60	13,849,320.03	6,012,983.57
Construmarket de Nicaragua, S.A.	192,712,296.00	7.50%	6%	10/12/2024	34,530,683.36	24,008,934.10	10,521,749.26
<b>Total</b>	<b>1,272,902,597.00</b>				<b>238,872,401.78</b>	<b>166,412,865.33</b>	<b>72,459,536.45</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

La compañía al cierre del año 2020 sostenía un saldo en documentos por pagar a largo plazo por la suma de C\$1,272,902,597.00, a tasas de interés diferentes para cada proveedor que dejarían en gastos financieros al vencimiento de cada factura la suma de C\$238,872,401.78. Si la empresa solicitara una reducción en las tasas de interés de cada proveedor de acuerdo con lo reflejado en la ilustración 20, se obtendría un saldo en intereses por C\$166,412,865.33, es decir 30.33% menos, equivalente a C\$72,459,536.45. Al aplicar dicha reducción, se aprovecharía de una disminución en la cuenta de gastos financieros de C\$29,887,811.37 al cierre del año 2021.



**Ilustración N°23. Comparativo de deudas a corto plazo.**

Deudas a Corto Plazo							
Nombre Proveedor	2020	Tasa de interés	Tasa de interés negociada	Fecha de Vencimiento	Interes al vencimiento	Interes reducido	Ahorro
Multillantes Grimaldi, S.A.	2,986,780.00	-	-	15/12/2021	-	-	-
Nicaragua Machinery Company, S.A.	3,650,469.00	12%	10%	30/9/2021	166,177.88	138,217.87	27,960.00
Lafise Bancentro, S.A.	261,589,856.00	18%	15%	31/12/2021	26,200,817.71	21,738,051.15	4,462,766.56
<b>Total</b>	<b>268,229,125.00</b>				<b>26,366,995.59</b>	<b>21,876,269.02</b>	<b>4,490,726.56</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Las deudas a corto plazo sostenían un saldo al cierre del año 2020 por C\$268,229,125.00, no obstante, solamente los saldos de los proveedores Nicaragua Machinery Company, S.A. y Lafise Bancentro, S.A. tenían tasas de interés del 12% y 18% respectivamente, que dejarían al vencimiento en la cuenta de gastos financieros intereses por C\$26,366,995.59. Con una reducción en las tasas de interés de cada proveedor, se podría obtener una contracción de C\$4,490,726.56, que al cierre del año 2021 sería de C\$4,427,794.17.

Al considerar la reducción que se podría obtener en las deudas a corto y largo plazo, la suma total al cierre del año 2021 sería de C\$34,315,605.53.

### Costo de Capital Promedio Ponderado

La reducción en las tasas de interés de los préstamos bancarios y deudas con proveedores en el corto y largo plazo traería consigo una disminución favorable en el costo de capital de cada una de las fuentes de financiamiento, el cual se presentaría de la siguiente manera:

Fuentes de Financ.	Cuentas	Valor C\$	Proporción	Costo de Capital	CCPP
Pasivos Corrientes	Préstamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00	1.93%	11.90%	0.23%
	DxP CP Multillantés Grimaldi, S.A.	2,986,780.00	0.07%	1.40%	0.00%
	DxP CP Nicaragua Machinery Company, S.A.	3,650,469.00	0.09%	8.40%	0.01%
	DxP CP Lafise Bancentro, S.A. (letra de cambio)	261,589,856.00	6.48%	11.90%	0.77%
	Proveedores	347,447,907.00	8.60%	1.40%	0.12%
	Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00	0.02%	1.40%	0.00%
	Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00	24.83%	1.40%	0.35%
	Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00	5.61%	1.40%	0.08%
Pasivos no corrientes	Prestamos por pagar LP	347,291,710.00	8.60%	11.90%	1.02%
	DxP LP Caterpillar Crédito, S.A.	825,747,176.00	20.45%	6.48%	1.32%
	DxP LP Nicaragua Machinery Company, S.A.	6,973,227.00	0.17%	6.65%	0.01%
	DxP LP CNH Industrial, S.A.	109,661,556.00	2.72%	5.60%	0.15%
	DxP LP Astra Veicoli Industrial S.P.A.	137,808,342.00	3.41%	5.60%	0.19%
	DxP LP Construmarket de Nicaragua, S.A.	192,712,296.00	4.77%	5.60%	0.27%
	Obligaciones post-empleo	17,596,863.00	0.44%	1.40%	0.01%
	Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00	2.35%	1.40%	0.03%
Patrimonio	Acciones comunes	176,612,413.00	4.37%	3.15%	0.14%
	Utilidades retenidas	205,478,176.00	5.09%	3.15%	0.16%
<b>Total</b>		<b>4,038,839,976.00</b>			<b>4.86%</b>

Al realizar el cálculo del CCPP con los datos sugeridos, se podría obtener como resultado un CCPP de 4.86%, menor en 0.95% con respecto al expresado con los datos actuales. Este valor

representa el costo de mantener una estructura compuesta por las distintas proporciones que le produce a la empresa un costo financiero del 4.86%.

La disminución en la tasa de interés en cuanto a los préstamos bancarios traería consigo una reducción de 2.10% del costo de capital en el corto y largo plazo, es decir, de 14% a un 11.90%. A su vez, en cuanto a los documentos por pagar en el corto plazo, se reduciría en 1.40% la deuda con Nicaragua Machinery Company, S.A., un 2.10% la deuda con Banco LAFISE por la letra de cambio, en el largo plazo, la deuda con Caterpillar Crédito, S.A. disminuiría en 2.10%, Nicaragua Machinery Company, S.A. un 1.75%, CNH Industrial, S.A. un 1.65%, Astra Veicoli Industrial S.P.A. un 1.75% y Construmarket de Nicaragua, S.A. un 1.05%.

**7.5.4.3 Partes relacionadas.**

La empresa Construcciones del Norte, S.A. además de ofrecer a sus clientes servicios de construcción y planificación de proyectos, también son utilizados a sus empresas relacionadas como es el caso de la filial de El Salvador, ya que para el 2018 efectuaron un proyecto valorado en US\$35,810,693.00 a Construcciones del Norte (El Salvador) por la suma en córdobas al cierre del año 2020 por C\$1,211,765,803.00 .

Se identificó que dicha cuenta por cobrar a su homóloga no devenga intereses, y tiene un vencimiento a largo plazo que culmina en septiembre de 2024, este servicio por cobrar representa el 30% de los activos totales de la empresa al cierre del año 2020. Al observar que el monto es significativo y de baja recuperación, se considera oportuno, plantear la imposición de una política contable que permita incorporar a este tipo de cuentas por cobrar una tasa de interés del 3% anual. que dejaría ingresos al vencimiento C\$69,381,289.72.

**Ilustración N°24. Cuentas por cobrar partes relacionadas**

<b>Cuentas por Cobrar partes relacionadas</b>	
<b>CLIENTE:</b>	<b>Construcciones del Norte(El Salvador)</b>
<b>PLAZO RESTANTE EN MESES</b>	<b>44</b>
<b>SALDO AL 31 DIC 2020</b>	<b>C\$1,211,765,803.00</b>
<b>TASA:</b>	<b>3.00%</b>
<b>PAGOS MENSUALES:</b>	<b>C\$29,116,979.38</b>
<b>FECHA DE INICIO DEL PAGO.</b>	<b>31-ene-21</b>
<b>FECHA DE CANCELACIÓN.</b>	<b>30-sep-24</b>
<b>INTERESES TOTALES:</b>	<b>C\$69,381,289.72</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### 7.5.5 Propuesta de estados financieros.

Es preciso reflejar estados financieros en los que se corrijan las debilidades encontradas en ellos, razón por la cual se presenta la siguiente propuesta en el que se reclasifiquen las cuentas por cobrar, así como los documentos por pagar a largo plazo y documentos por pagar a largo plazo.

En el anexo 05 Estado de Resultado se observa que los gastos administrativos están incorporados las multas, recargos y retenciones por C\$114,102,643.05 el cual debería de estar como gasto no deducible, así mismo, se observa que no está incorporado el efecto de conversión de la moneda, por lo que se presenta la siguiente propuesta:

#### *Ilustración N°25. Estado de resultado con propuesta*

<b>Construcciones del Norte, S.A.</b>			
<b>Estado de Resultados Comparativo y Análisis Horizontal</b>			
<i>(Expresado en unidades de córdobas)</i>			
<b>Partidas</b>	<b>2020</b>	<b>Ajustes y Reclasificación</b>	<b>2020 Propuesta</b>
Ingresos netos	2,740,030,158.00		2,740,030,158.00
Costos por servicios	2,177,357,876.00		2,177,357,876.00
Utilidad Bruta	<b>562,672,282.00</b>		<b>562,672,282.00</b>
Gastos de administración	207,459,351.00	-114,102,643.05	93,356,707.95
Otros ingresos	40,670,638.00		40,670,638.00
Gastos financieros	234,897,937.00		234,897,937.00
Perdida cambiaria	91,752,198.00		91,752,198.00
Ingresos financieros	-		-
Gasto no deducible	-	114,102,643.05	114,102,643.05
Utilidad antes de impuesto	<b>69,233,434.00</b>		<b>69,233,434.00</b>
Impuesto sobre la renta	-37,812,913.00		-37,812,913.00
Efecto de conversión de moneda	-	42,289,010.00	42,289,010.00
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>31,420,521.00</b>		<b>73,709,531.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

En el anexo 6 Balance General, se muestra la composición de las cuentas de activos pasivo y patrimonio al año 2020, no obstante, las cuentas por cobrar están conformadas por cuentas que están a nombre de una empresa relacionada, cuyo monto es a largo plazo, sin embargo, la parte correspondiente a recibir en el 2020 debería de estar en el activo corriente, y el restante en el no corriente.

Por otra parte, los documentos por pagar a largo plazo y los préstamos por pagar a largo plazo deberían de reclasificarse, una porción de cada cuenta debería de estar en el pasivo corriente, por considerar que es la parte de la obligación que será pagada dentro del año del balance general. Con lo antes mencionado se muestra la siguiente propuesta:

***Ilustración N°26. Balance General con propuesta.***

**CONSTRUCCIONES DEL NORTE, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de Diciembre de 2020**  
*(Expresado en unidades de córdobas)*

<b>Activos</b>	<b>2020</b>	<b>Ajustes y Reclasificación</b>	<b>2020 Propuesta</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,713,685.00		10,713,685.00
Inversiones al Costo Amortizado	3,891,382.00		3,891,382.00
Cuentas por cobrar	1,760,420,423.00	-1,273,852,138.00	486,568,285.00
Otras cuentas por cobrar	227,768,790.00		227,768,790.00
Garantías de proyectos	172,923,281.00		172,923,281.00
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	-	62,086,335.00	62,086,335.00
Inventarios	72,816,051.00		72,816,051.00
Gastos pagados por anticipado	76,146,677.00		76,146,677.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,324,680,289.00</b>		<b>1,112,914,486.00</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	-	1,211,765,803.00	1,211,765,803.00
Garantía de proyectos	8,328,767.00		8,328,767.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	1,699,381,966.00		1,699,381,966.00
Otros activos	6,449,134.00		6,449,134.00

<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1,714,159,867.00</b>		<b>2,925,925,670.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>		<b>4,038,840,156.00</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Préstamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00		77,881,019.00
Documentos por pagar a corto plazo	268,227,285.00		268,227,285.00
Porción corriente de préstamos bancarias a largo plazo		83,789,545.00	83,789,545.00
Porción corriente de doc x pagar LP		286,875,929.69	286,875,929.69
Proveedores	347,447,907.00		347,447,907.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00		894,266.00
Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00		1,002,968,255.00
Impuestos sobre la renta por pagar	-		-
Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00		226,776,380.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,924,195,112.00</b>		<b>2,294,860,586.69</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Prestamos bancarias a largo plazo	347,291,710.00	-83,789,545.00	263,502,165.00
Documento por pagar a largo plazo	1,272,902,597.00	-286,875,929.69	986,026,667.31
Obligaciones post-empleo	17,596,863.00		17,596,863.00
Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00		94,763,285.00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,732,554,455.00</b>		<b>1,361,888,980.31</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>3,656,749,567.00</b>		<b>3,656,749,567.00</b>
<b>Patrimonio</b>			
Aporte de capital	60,000.00		60,000.00
Aportes adiciones de capital	134,225,731.00		134,225,731.00
Efecto de conversión de moneda	42,289,010.00		42,289,010.00
Utilidades retenidas	205,478,176.00		205,478,176.00
Participación no controladora	37,672.00		37,672.00
<b>Total Patrimonio</b>	<b>382,090,589.00</b>		<b>382,090,589.00</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>		<b>4,038,840,156.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### 7.5.6 Elaboración de Flujo de Efectivo.

Una de las debilidades encontradas en el departamento de contabilidad, es que no elaboran el flujo de efectivo correspondiente para cada periodo, situación que no les permite conocer la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, por lo que presenta la siguiente propuesta de flujo de efectivo:

#### *Ilustración N°27. Flujo de efectivo propuesto*

## CONSTRUCCIONES DEL NORTE, S.A.

### Estado de Situación Financiera

**Al 31 de Diciembre de 2020**

*(Expresado en unidades de córdobas)*

<b>Flujos de efectivo en las actividades de operación</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Utilidad (pérdida) neta	31,420,521.00	- 56,731,775.00
Ajustes para conciliar la utilidad (pérdida) neta con el efectivo neto provisto para las actividades de operación		
Gastos de impuesto sobre la renta	37,812,913.00	- 13,462,996.00
Gastos de intereses	178,465,105.00	140,427,445.00
depreciación	416,692,167.00	409,532,735.00
Diferencial cambiario sobre préstamos por pagar	72,967,825.00	27,253,383.00
Ganancia por baja de propiedad, planta y equipos	- 1,148,634.00	- 55,974,379.00
<i>Cambios en activos y pasivos de operación</i>		
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar	- 68,908,240.00	51,903,855.00
Disminución (aumento) en otras cuentas por cobrar	15,567,808.00	- 100,562,053.00
Disminución (aumento) en inventarios	214,655,042.00	- 180,240,259.00
(Aumento) disminución en gastos pagados por anticipado	- 64,858,721.00	19,733,901.00
Aumento en otros activos	- 3,537,587.00	- 2,303,568.00
Aumento en garantías de proyectos	- 51,203,164.00	- 51,499,493.00
(Disminución) aumento en proveedores	- 21,079,132.00	60,094,986.00
(Disminución) aumento en adelantos sobre contratos	- 39,622,838.00	224,557,895.00
Aumento en cuentas y gastos acumulados por pagar	147,260,977.00	15,849,948.00
Aumento (disminución) en obligaciones post-empleo	1,279,737.00	- 3,065,786.00
Efecto neto provisto por las actividades de operación antes de impuestos e intereses	865,763,779.00	485,513,839.00
Impuesto sobre la renta pagado	- 42,598,111.00	- 19,842,894.00
Intereses pagados	- 198,557,973.00	- 137,410,562.00
<b><i>Efectivo neto provisto para las actividades de operación</i></b>	<b>624,607,695.00</b>	<b>328,260,383.00</b>
<b>Flujos de efectivo para las actividades de inversión</b>		
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar a partes relacionadas	- 343,608,401.00	- 414,389,530.00
Disminución en cuentas por cobrar a partes relacionadas	62,431,781.00	132,326,678.00
(Aumento) disminución en inversiones al costo amortizado	- 173,374.00	35,084,037.00



Valor de venta de maquinarias	1,331,630.00	245,857,896.00
Adiciones de propiedad, planta y equipo	- 171,076,201.00	- 560,306,425.00
<b>Efectivo neto usado en las actividades de inversión</b>	<b>- 451,094,565.00</b>	<b>- 561,427,344.00</b>
<b>Flujos de efectivo en las actividades de financiamiento</b>		
Aumento en las cuentas por pagar a partes relacionadas	231,977,351.00	23,760,930.00
Disminución en cuentas por pagar a partes relacionadas	- 273,951,021.00	- 47,016,914.00
Contratación de nuevos préstamos	488,468,785.00	898,152,213.00
Abonos a préstamos recibidos	- 555,086,816.00	- 1,010,993,842.00
Contratación de documentos por pagar	1,062,381,825.00	1,397,443,464.00
Abonos a documentos por pagar	- 1,222,583,474.00	- 1,010,933,251.00
Efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de financiamiento	- 268,793,350.00	250,412,600.00
(Disminución) aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	- 95,280,220.00	17,245,639.00
Efecto de conversión de moneda	2,179,232.00	- 1,422,171.00
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	103,814,673.00	87,991,205.00
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año</b>	<b>10,713,685.00</b>	<b>103,814,673.00</b>

Fuente: Elaboración propia Centeno N.H. (2021)

Las actividades de operación para el año 2019 dejaron pérdidas por C\$56,731,775.00, mientras que para el año 2020 la situación tuvo mejorías registrando utilidades por C\$31,420,521.00 al incorporar todos los movimientos asociados a esta actividad se obtuvo un efectivo neto provisto para las actividades operación de C\$328,260,383.00 y C\$624,607,695.00 para los años 2019 y 2020 respectivamente.

Por otra parte, las actividades de inversión fueron afectadas principalmente por el aumento de las cuentas por cobrar a partes relacionadas de C\$414,389,530.00 para el 2019 y C\$343,608,401.00, seguido de las adiciones a la propiedad planta y equipo por C\$560,306,425.00 para el año 2019 y C\$171,076,201.00 para el 2020, obteniendo como efectivo neto provisto para las actividades de inversión la suma de C\$561,427,344.00 y C\$451,094,565.00 para los años 2019 y 2020 respectivamente.

En cuanto a las actividades de financiamiento se observó que durante el año 2019 la contratación de nuevos préstamos C\$898,152,213.00 y C\$488,468,785.00 para el año 2020, así

mismo los abonos recibidos en concepto de préstamos para el año 2019 ascendieron a C\$1,010,993,842.00 y C\$555,086,816.00 para el año 2020, a su vez, sobresale la contratación de documentos por pagar por C\$1,397,443,464.00 para el año 2019 y C\$1,062,381,825.00 para el año 2020, identificando abonos a documentos por pagar por C\$1,010,933,251.00 en el 2019 y C\$1,222,583,474.00 en el 2020, obteniendo como flujo de efectivo neto provisto para las actividades de financiamiento por C\$250,412,600.00 en el 2019 y flujo de efectivo neto usado por C\$268,793,350.00 al 2020.

En el 2019 el efectivo neto y equivalente de efectivo experimentó un aumento de C\$17,245,639.00 mientras que en el 2020 una disminución de C\$95,280,220.00, el efecto de conversión de la moneda presentó una disminución de C\$1,422,171.00 para el 2019 y un aumento de C\$2,179,232.00 para el 2020, presentando un efectivo y equivalente de efectivo al cierre del 2019 por C\$103,814,673.00 y al cierre del 2020 por C\$10,713,685.00.

## VIII. Conclusiones

Después de desarrollar en esta tesis una evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. durante el periodo 2019-2020, se concluyó que la aplicación de un análisis Cualitativo mediante el FODA es de gran relevancia para la compañía, debido a que le permite identificar cuáles son aquellos factores internos y externos que están vinculados con la compañía.

De los factores internos se identificó la ausencia de una adecuada estructura organizativa por parte de la entidad, falta de manuales de funciones y descriptores de puestos y, el carecimiento de políticas de confidencialidad con respecto al manejo de la documentación que limiten el acceso a la información, deficiencia en el control de gastos y de inversión. En cuanto a sus factores externos se observaron los efectos de la crisis económico-financiera de los últimos años, aunados a la pandemia del covid-19 y el impacto sufrido por las reformas a la legislación tributaria y a la de seguridad social que incrementan de forma significativa los costos y gastos operacionales.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se identificó que los clientes son muy influyentes en cuanto al precio de los servicios ofrecidos, por lo tanto, la compañía no tiene un fuerte control sobre estos, a pesar del aumento del costo de los materiales de construcción se ha mitigado mediante acuerdos con los proveedores. Por otra parte, el nivel de competencia es exigente, debido a la poca demanda de proyectos, así como el hecho de que las compañías del sector ofrecen servicios similares o casi iguales, lo que les complica al momento de ofertar sus licitaciones a los clientes.

Se identificó cuáles eran los procesos administrativos del área contable, observando muchas debilidades en la ejecución de estos, los cuales se enfatizaban la poca organización que posee el

área, el retraso de los registros de los comprobantes de pago y facturas, pérdida de documentación, duplicidad de funciones, provocando que con frecuencia los estados financieros no se presenten en tiempo y forma.

Se realizó un análisis de la situación financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en los periodos finalizados al 2019 y 2020, aplicando el análisis horizontal, análisis vertical, e indicadores financieros. Así mismo la implementación del análisis Dupont, la elaboración del Costo de Capital Promedio Ponderado al cierre del año 2020 y el Ciclo de Conversión del efectivo.

El análisis vertical permitió conocer que a pesar de que la empresa generó cuantiosos ingresos en los años 2019 y 2020, estos no son los adecuados para hacer frente a los costos y gastos operacionales, en el 2019 los resultados del ejercicio arrojaron una pérdida del 3% equivalente a C\$ 56,731,775.00, mientras que al 2020 a juzgar que la compañía realizó grandes esfuerzos para abaratar sus costos y gastos solamente se obtuvo como utilidad neta el 1.15% en relación a sus ingresos netos, equivalente a C\$31,420,521.00.

El análisis horizontal reflejó el aumento que generó la compañía en sus ingresos, ya que al 2020 estos aumentaron en C\$850,069,340.00 es decir, un 44.98% en relación con el periodo anterior por el aumento de los proyectos adquiridos. Los gastos a causa de las multas, recargos y retenciones por los retrasos en las declaraciones de impuestos, se observa que estas aumentaron en un 29.79% en relación con el 2019, ya que pasaron de ser C\$87,915,222.60 en 2019 a C\$114,102,643.05 al 2020.

Con la aplicación del análisis Dupont fue posible relacionar el rendimiento de los activos totales de la empresa con el rendimiento sobre el patrimonio, el cual para el año 2019 dio un

resultado negativo de -18.52% debido a que el rendimiento de los activos fue negativo, mientras que en el 2020 fue de 8.22%. ya que el rendimiento de los activos fue positivo.

A través del Costo de Capital Promedio Ponderado aplicado en el año 2020, se identificó que la compañía posee un alto nivel de endeudamiento cuyo peso ponderado es del 90.54%, sus deudas en el corto plazo corresponden al 47.64% del total del patrimonio, las deudas a largo plazo equivalen al 42.90% y finalmente su financiamiento interno se posiciona con el 9.46% del total del patrimonio, siendo su CCPP de 5.81%. Asimismo, al incorporar otros elementos como el BETA, riesgo soberano, riesgo de mercado, se obtuvo un CCPP de 7.81%.

Con el ciclo de conversión del efectivo al año 2019 la empresa tarda 92 días en recuperar el dinero otorgado mediante la prestación de sus servicios al crédito, luego de cumplir con el pago a sus proveedores y acreedores a pesar de no contar la liquidez suficiente para hacerlo en el momento, con lo cual, se ve en la obligación de requerir de apalancamiento externo utilizando, aumentando con esto sus gastos financieros. En el año 2020 el resultado fue de 114 días, a pesar de que el plazo de cobro y de pago mejoró y disminuyó de forma casi equitativa, el periodo en el que la empresa rota su inventario aumentó de una manera considerable.

Se observa que en ambos periodos la empresa sostiene dificultades para recuperar las cuentas por cobrar, considerando que los plazos para recuperación exceden el tiempo en el que esta debe cumplir con el pago de sus obligaciones con sus distintos proveedores, siendo esto perjudicial para la rentabilidad y utilidades del periodo, por el aumento significativo de los gastos financieros. Sin embargo, opta por esta medida con el objeto de mantener sus relaciones contractuales con sus distintos proveedores, para evitar una carga mayor en el precio de los materiales de construcción ya que con los actuales poseen grandes beneficios.

Una vez realizado el estudio de esta tesis se propone implementar las estrategias planteadas en el análisis CAME, reformar la estructura organizativa de la compañía, sugerir al departamento de contabilidad nuevas políticas y procedimientos, objetivos y establecer funciones específicas a los empleados. Negociar las tasas de interés de las deudas a corto y largo plazo con los bancos y proveedores, así implementar un porcentaje de interés para las cuentas por cobrar a partes relacionadas a largo plazo. Por otra parte, los estados financieros deben ser elaborados con las cuentas de registros apropiadas y elaborar un flujo de efectivo que permita conocer la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

Finalizado el estudio se considera muy importante la realización de una evaluación operativa y financiera de una empresa ya que, se observa cómo la operatividad del departamento contable influye en la situación financiera. Así mismo, dicha investigación se puede tomar como referencia para ser aplicado en otras entidades que no cuenten con una adecuada estructura organizativa y no posean manuales de funciones y procesos, políticas y procedimientos apropiados en el área contable y como resultado estén generando altos costos operativos a las empresas, los cuales afecten de forma significativa la toma de decisiones financieras y las utilidades.

## **IX. Recomendaciones**

Una vez efectuada una evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020 se recomienda adoptar y dar seguimiento a las acciones estratégicas mencionadas a continuación:

Reforzar la estructura organizativa de la empresa, estableciendo manuales de funciones, flujogramas de procesos y adoptar políticas y procedimientos que fueron sugeridas en el desarrollo de este documento, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias y mitigar los gastos originados por multas y recargos

Promover una alianza entre los principales competidores y el sector público, que facilite un acuerdo para la fijación de precios, ya que, al erradicar la guerra de precios en el mercado, los clientes se enfocarían más en la calidad, y el sector público funja como un ente regulador que se encargue de distribuir equitativamente a las constructoras, la ejecución de los proyectos.

Realizar un plan estratégico y la reestructuración e incorporación de nuevos servicios que puedan ofrecer a los clientes, puesto que esto podría incrementar en gran escala la demanda de proyectos y el aumento de la clientela.

Contratar a un personal dedicado a las cuentas por cobrar, para que exista mayor seguimiento y cobertura de la cartera de clientes o empresas relacionadas en el corto y largo plazo, que permita un mejoramiento en la recuperación de los ingresos financieros.

Impartir seminarios y capacitaciones que estimulen el desarrollo e integración competente del personal para dar cumplimiento en todas las obligaciones societarias, tributarias y laborales.

Realización de análisis financieros de cada periodo, con uniformidad para que estos sean comparables y faciliten la gestión de los indicadores financieros, y que además influyan de forma positiva en la toma de decisiones por parte de los directivos y funcionarios.

Implementar un cronograma adecuado para la preparación y presentación de los estados financieros mensuales.

Adoptar un catálogo de cuentas apropiado que se ajuste a la magnitud de las operaciones realizadas en la compañía, así como, la reclasificación de cuentas en los estados financieros para una mejor presentación de estos ante los accionistas, y a nuevos inversores.

Incorporar al grupo de estados financieros, la elaboración de un flujo de efectivo para cada periodo que permita conocer la variación de entrada y salida de efectivo.



## **X. Bibliografía**

- Amat, O. (2011). *Análisis integral de empresas. Claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances*. Bresea Editorial, S.L.. Barcelona, 2008
- Amat, O. (2000). *Análisis de estados financieros: fundamentados y aplicaciones*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Baena, T.D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y proyecciones*. Segunda Edición Editorial ECOE ediciones.
- Bermudez, J. A. (2012) *Finanzas a corto plazo*, Managua, Nicaragua, UNAN Managua
- Bogdanski, T.; Santana, P.; Santana, P.; Portillo, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNED.
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos contables*. México: McGraw Hill.
- Catacora, F. (2009). *Manual de Procedimientos Contables*. México: McGraw-Hill. Centroamérica, P. (1994).
- Centro Europeo de Postgrado, (2020). *¿Qué funciones tiene la gestión financiera?* Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-funciones-tiene-la-gestion-financiera.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fred, R.D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: 11va Edición, Editorial Pearson Education.
- Farfan Peña, S. A. (2014). *Finanzas I*. Lima-Peru: Imprenta Union.

Gitman, L.J. & Zutter, C. J. (2012) Principios de administración financiera. Ciudad de México. Pearson educación.

Gómez, G. (2001). Los soportes contables. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/soportes-contables/>

Gómez, G. (2001) *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>

Ibarra Mares, A. (2001). *Análisis de las dificultades financieras de las empresas de una economía emergente*. Universidad Autónoma de Barcelona, Junio 2001.

ISOTools, (2015) *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?* Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

López, J. F. (2020) *Proceso administrativo*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.htm>.

Martínez, S. (2013) *Dirección de Alojamientos Turísticos*. Madrid, España: 1era edición 2020.

Melara, M. (2019) *Análisis Vertical y Horizontal de estados financieros*. Recuperado de: [Análisis vertical y horizontal de estados financieros - ContaEstudio](#)

Pensa, G. (2020) *Diagrama de flujo de proceso (flujograma de proceso): qué es y cómo hacerlo en 5 pasos*. Obtenido de: [✓ ¿Qué es y cómo se realiza un diagrama de flujo de proceso? \(atlasconsultora.com\)](#)

- Pérez López, J. (2010) *Análisis Financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir*. Guatemala.
- Peiro, A. (2016). *WACC - Costo medio ponderado de Capital*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas empresariales para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima Séptima Edición Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Ramos, E. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Ruiz, M. (2020) *¿Qué es análisis CAME y estrategia de negocio?* Obtenido de [¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio? - Milagros Ruiz Barroeta](#)
- Talancón, H.P. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Distrito Federal, México.
- Tórrez, I. (2020) *Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos*. Recuperado de: [Diagrama de Flujo - Una Herramienta para Visualizar tus Procesos \(iveconsultores.com\)](#)
- Vásquez, I. (2005) *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Villarte Leal, E. & Puertas Niño, D- (2020) *Analizar los componentes administrativos y financieros que se desarrollan en la empresa Fuerzactiva S.A.S. y dar soluciones para evitar un cierre definitivo.* Bogotá, Colombia.

Westreicher, G. (2020) *Tipos de Finanzas.* Recuperado de [Tipos de finanzas - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia](#)



***Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020***

---



**XI. Anexos**

## **Anexo 1**

### **Guía de entrevista**

#### **Entrevista Dirigida al Gerente General.**

##### **Generales**

1. ¿Cuál es el giro de su empresa?
2. Cómo es la estructura organizativa de la empresa actualmente?

##### **Fortalezas**

3. ¿Cuáles son las cosas que tu empresa es excepcional y lo caracteriza por encima de las demás?
4. ¿Tu empresa es fuerte en el sector?
5. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

##### **Debilidades**

6. ¿Cuáles consideras son las causas detrás de los problemas existentes?
7. ¿Cuáles son las cosas que tu empresa no hace bien y las posiciona por debajo de las demás?
8. ¿La limitación de los recursos inciden en los problemas o crees que es más una inadecuada distribución?

##### **Oportunidades**

9. ¿El sector empresarial en el que opera tu organización está en crecimiento?

10. ¿Los servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes?
11. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

### **Amenazas**

12. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
13. ¿Qué obstáculos legales o tributarios enfrenta tu empresa?
14. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
15. ¿La reforma tributaria ha provocado afectaciones a la industria?
16. ¿La crisis sanitaria afecta el crecimiento de la industria?
17. ¿La situación política y económica del país influye en los proyectos?

### **Amenaza de nuevos competidores**

18. ¿Cuál es la posibilidad de tener más competidores en el sector?
19. ¿Qué tan difícil considera que es iniciar operaciones en este modelo empresarial?
20. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

### **Poder de compra**

21. ¿Qué tan estructurados son los compradores de los servicios de la compañía?
22. ¿Pueden los compradores reducir de forma significativa los precios en este sector?
23. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

**Amenaza de productos sustitutos**

24. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para este tipo de servicio?
25. ¿Han incrementado los productos sustitutos?

**Poder de venta**

26. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
27. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?
28. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

**Rivalidad competitiva**

29. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
30. ¿Cuántos competidores existen y cómo se comporta su crecimiento reciente?
31. ¿Qué tan sensible es el sector ante la publicidad y las promociones?
32. ¿Tienen la estructura organizacional necesaria para el desarrollo de las actividades?
33. ¿La oferta de sus servicios está acorde a los estándares del sector?



## **Anexo 2**

### **Guía de observación**

- 1** Documentación legal: Escritura de Constitución, libro de Actas, libros de Acciones.
- 2** Actividad económica
- 3** Socios y organización
- 4** Ambiente laboral
- 5** Personal de trabajo
- 6** Condiciones laborales
- 7** Servicios que brindan
- 8** Tipo de Proyectos para ejecutar
- 9** Políticas y disposiciones de la organización
- 10** Manual de funciones
- 11** Flujogramas de funciones
- 12** Control y administración de información financiera
- 13** Manual de políticas y procedimientos del área contable
- 14** Clientes
- 15** Proveedores
- 16** Sistema contable
- 17** Catálogo de cuentas contables
- 18** Estados Financieros cierre anual 2019 y 2020
- 19** Comprobantes de diario y de pago
- 20** Conciliaciones Bancarias
- 21** Contratos de proyectos terminados y en ejecución con clientes

**Anexo 3**

**Guía de revisión documental**

No	Documentos	Cumple		Observaciones
		Si	No	
1	Objetivos, misión y visión de la empresa			
2	Principios de la empresa			
3	Código de ética y reglamento interno			
4	Estructura organizacional de la empresa			
5	Manual de políticas y procedimientos de cada área			
6	Ficha de descriptor de puestos			
7	Manual de Funciones			
8	Manual de control interno			
9	Flujogramas de funciones			
10	Catálogo con oferta de servicios			
11	Plan Operativo Anual de periodos anteriores 2019-2020			
12	Catálogo de cuentas			



**Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020**



13	Estados Financieros cierre anual 2019 y 2020			
14	Comprobantes de diario y de pago			
15	Conciliaciones Bancarias			
16	Contratos de proyectos terminados y en ejecución con clientes			
17	Contratos con proveedores			

## **Anexo 4**

### **Guía de entrevista dirigida al Gerente Financiero**

#### **Procesos Administrativos**

##### **Planeación**

1. ¿Su área tiene planteada los objetivos? ¿Qué hace para alcanzarlos?
2. ¿Tiene planificada las actividades que debe realizar el departamento de contabilidad?
3. ¿Sus colaboradores conocen sus funciones y sus limitantes?
4. ¿Se reúne la Junta Directiva periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la empresa?

##### **Organización**

5. ¿Considera que el personal de contabilidad se encuentra perfectamente estructurado en cuanto a la ejecución de sus labores?
6. ¿El departamento de contabilidad cuenta con los recursos necesarios para efectuar con eficiencia las actividades correspondientes?
7. ¿Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?

##### **Dirección**

8. ¿Las funciones del personal del departamento de contabilidad están orientadas para alcanzar o cumplir los objetivos de la empresa?
9. ¿Existe una adecuada segregación en cuanto al cumplimiento de la cadena de mano?

##### **Control**

10. ¿Le da el seguimiento adecuado al personal garantizando el cumplimiento de sus actividades con eficiencia?
11. ¿Evalúa el desempeño del personal?

### **Procesos financieros o contables**

#### **Documentos soporte**

12. ¿Existe un tratamiento adecuado para el manejo y resguardo de la documentación?
13. ¿Los comprobantes contables cuentan con todos los documentos que lo respaldan?
14. ¿Cómo lidia con el extravío de la documentación?

#### **Contabilización de operaciones**

15. ¿Contabiliza las facturas y los pagos efectuados en el periodo correspondiente?
16. ¿Se entregan los estados financieros a los pocos días del cierre de cada mes?
17. ¿La información reflejada en los estados financieros es confiable?

#### **Sistema Contable**

18. ¿La empresa cuenta con un sistema contable capaz de suplir con las necesidades de esta?
19. ¿La empresa posee un manual de sistema contable?

#### **Situación Financiera**

20. ¿La empresa realiza análisis de la situación financiera, mediante instrumentos de análisis y ratios?
21. ¿La empresa se encuentra solvente con sus proveedores?
22. ¿Conoce la rentabilidad de la entidad?
23. ¿Aplica medidas para gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa?



**Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020**

---



24. ¿Considera que los factores del entorno (crisis económica, crisis sanitaria, reformas tributarias) de la empresa tienen gran impacto en la situación financiera de la misma?
25. ¿Posee créditos con sus proveedores?
26. ¿El cumplimiento de las obligaciones con sus proveedores son en tiempo y forma, o tienen retrasos o problemas con este?
27. ¿Tienen problemas de liquidez? ¿En algún momento tuvieron problemas para realizar el pago de sus trabajadores?
28. ¿Revisa periódicamente el presupuesto de la empresa?
29. ¿El capital propio es suficiente o requiere de financiamiento externo?

Anexo 5. Estado de Resultado. Periodo 2019-2020

**Construcciones del Norte, S.A.**

**Estado de Resultados**

**Por el período terminado del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2020**

(Expresado en unidades de córdobas)

Partidas	<u>Al 31 de Diciembre de 2020</u>	<u>Al 31 de Diciembre de 2019</u>
	Monto	Monto
Ingresos netos	2,740,030,158.00	1,889,960,818.00
Costos por servicios	2,177,357,876.00	1,597,194,999.00
Utilidad Bruta	<b>562,672,282.00</b>	<b>292,765,819.00</b>
Gastos de administración	207,459,351.00	146,525,371.00
Otros ingresos	40,670,638.00	60,004,357.00
Gastos financieros	234,897,937.00	174,293,159.00
Perdida cambiaria	91,752,198.00	103,375,982.00
Ingresos financieros	0.00	1,229,566.00
Utilidad antes de impuesto	<b>69,233,434.00</b>	<b>-70,194,770.00</b>
Impuesto sobre la renta	-37,812,913.00	13,462,995.00
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>31,420,521.00</b>	<b>-56,731,775.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Anexo 6. Balance General. Periodo 2019-2020

**CONSTRUCCIONES DEL NORTE, S.A.**

**Estado de Situación Financiera Comparativo y Análisis Vertical**

(Expresado en unidades de córdobas)

Partidas	<u>Al 31 de Diciembre de 2020</u>	<u>Al 31 de Diciembre de 2019</u>
	Monto	Monto
<b>Activos</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,713,685.00	103,814,673.00
Inversiones al Costo Amortizado	3,891,382.00	3,718,008.00
Cuentas por cobrar	1,760,420,423.00	1,410,535,562.00
Otras cuentas por cobrar	227,768,790.00	243,336,598.00
Garantías de proyectos	172,923,281.00	-
Inventarios	72,816,051.00	287,471,093.00
Gastos pagados por anticipado	76,146,677.00	11,287,957.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,324,680,289.00</b>	<b>2,060,163,891.00</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Garantía de proyectos	8,328,767.00	130,048,884.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	1,699,381,966.00	1,903,089,007.00
Otros activos	6,449,134.00	2,911,547.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1,714,159,867.00</b>	<b>2,036,049,438.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>	<b>4,096,213,329.00</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Préstamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00	77,691,914.00
Documentos por pagar a corto plazo	268,227,285.00	148,030,773.00
Proveedores	347,447,907.00	368,527,039.00
Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00	42,867,936.00
Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00	1,042,591,093.00
Impuestos sobre la renta por pagar	-	2,781,744.00
Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00	99,608,271.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,924,195,112.00</b>	<b>1,782,098,770.00</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Préstamos bancarios a largo plazo	347,291,710.00	393,691,131.00
Documento por pagar a largo plazo	1,272,902,597.00	1,500,740,648.00
Obligaciones post-empleo	17,596,863.00	16,317,126.00
Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00	96,766,739.00





**Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020**



<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,732,554,455.00</b>	<b>2,007,515,644.00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>3,656,749,567.00</b>	<b>3,789,614,414.00</b>
<b>Patrimonio</b>		
Aporte de capital	60,000.00	60,000.00
Aportes adiciones de capital	134,225,731.00	134,225,731.00
Efecto de conversión de moneda	42,289,010.00	-1,982,143.00
Utilidades retenidas	205,478,176.00	174,057,655.00
Participación no controladora	37,672.00	37,672.00
<b>Total Patrimonio</b>	<b>382,090,589.00</b>	<b>306,398,915.00</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>	<b>4,096,013,329.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Anexo 7. Análisis Vertical Estado de Resultado. Periodo 2019-2020

**Construcciones del Norte, S.A.**

**Estado de Resultados Comparativo y Análisis Vertical**

(Expresado en unidades de córdobas)

Partidas	<u>Al 31 de Diciembre de 2020</u>		<u>Al 31 de Diciembre de 2019</u>	
	2020 Monto	2020 Porcentaje	2019 Monto	2019 Porcentaje
Ingresos netos	2,740,030,158.00	100.00%	1,889,960,818.00	100.00%
Costos por servicios	2,177,357,876.00	79.46%	1,597,194,999.00	84.51%
Utilidad Bruta	<b>562,672,282.00</b>	20.54%	<b>292,765,819.00</b>	15.49%
Gastos de administración	207,459,351.00	7.57%	146,525,371.00	7.75%
Otros ingresos	40,670,638.00	1.48%	60,004,357.00	3.17%
Gastos financieros	234,897,937.00	8.57%	174,293,159.00	9.22%
Perdida cambiaria	91,752,198.00	3.35%	103,375,982.00	5.47%
Ingresos financieros	0.00	0.00%	1,229,566.00	0.07%
Utilidad antes de impuesto	<b>69,233,434.00</b>	2.53%	<b>-70,194,770.00</b>	-3.71%
Impuesto sobre la renta	-37,812,913.00		13,462,995.00	
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>31,420,521.00</b>	1.15%	<b>-56,731,775.00</b>	-3.00%

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

**Anexo 8. Análisis Vertical Balance General. Periodo 2019-2020**

**CONSTRUCCIONES DEL NORTE, S.A.**

**Estado de Situación Financiera Comparativo y Análisis Vertical**

*(Expresado en unidades de córdobas)*

Partidas	Al 31 de Diciembre de 2020		Al 31 de Diciembre de 2019	
	Monto <b>2020</b>	Porcentaje <b>%</b>	Monto <b>2019</b>	Porcentaje <b>%</b>
<b>Activos</b>				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,713,685.00	0.27%	103,814,673.00	2.53%
Inversiones al Costo Amortizado	3,891,382.00	0.10%	3,718,008.00	0.09%
Cuentas por cobrar	1,760,420,423.00	43.59%	1,410,535,562.00	34.44%
Otras cuentas por cobrar	227,768,790.00	5.64%	243,336,598.00	5.94%
Garantias de proyectos	172,923,281.00	4.28%	-	0.00%
Inventarios	72,816,051.00	1.80%	287,471,093.00	7.02%
Gastos pagados por anticipado	76,146,677.00	1.89%	11,287,957.00	0.28%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,324,680,289.00</b>	<b>57.56%</b>	<b>2,060,163,891.00</b>	<b>50.29%</b>
Activo No Corriente				
Garantía de proyectos	8,328,767.00	0.21%	130,048,884.00	3.17%
Inmuebles, maquinaria y equipos	1,699,381,966.00	42.08%	1,903,089,007.00	46.46%
Otros activos	6,449,134.00	0.16%	2,911,547.00	0.07%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1,714,159,867.00</b>	<b>42.44%</b>	<b>2,036,049,438.00</b>	<b>49.71%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>	<b>100%</b>	<b>4,096,213,329.00</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Prestamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00	1.93%	77,691,914.00	1.90%
Documentos por pagar a corto plazo	268,227,285.00	6.64%	148,030,773.00	3.61%
Proveedores	347,447,907.00	8.60%	368,527,039.00	9.00%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00	0.02%	42,867,936.00	1.05%
Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00	24.83%	1,042,591,093.00	25.45%
Impuestos sobre la renta por pagar	-	0.00%	2,781,744.00	0.07%
Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00	5.61%	99,608,271.00	2.43%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,924,195,112.00</b>	<b>47.64%</b>	<b>1,782,098,770.00</b>	<b>43.51%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Prestamos bancarios a largo plazo	347,291,710.00	8.60%	393,691,131.00	9.61%



**Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020**



Documento por pagar a largo plazo	1,272,902,597.00	31.52%	1,500,740,648.00	36.64%
Obligaciones post-empleo	17,596,863.00	0.44%	16,317,126.00	0.40%
Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00	2.35%	96,766,739.00	2.36%
<b>Total Pasivo No</b>	<b>1,732,554,455.00</b>	<b>42.90%</b>	<b>2,007,515,644.00</b>	<b>49.01%</b>
<b>Corriente</b>				
<b>Total Pasivos</b>	<b>3,656,749,567.00</b>		<b>3,789,614,414.00</b>	
<b>Patrimonio</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
Aporte de capital	60,000.00	0.00%	60,000.00	0.00%
Aportes adiciones de capital	134,225,731.00	3.32%	134,225,731.00	3.28%
Efecto de conversión de moneda	42,289,010.00	1.05%	-1,982,143.00	-0.05%
Utilidades retenidas	205,478,176.00	5.09%	174,057,655.00	4.25%
Participación no controladora	37,672.00	0.00%	37,672.00	0.00%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>382,090,589.00</b>	<b>9.46%</b>	<b>306,398,915.00</b>	<b>7.48%</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>	<b>100%</b>	<b>4,096,013,329.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

Anexo 9. Análisis Horizontal Estado de Resultados. Periodo 2019-2020

**Construcciones del Norte, S.A.**

**Estado de Resultados Comparativo y Análisis Horizontal**

(Expresado en unidades de córdobas)

Partidas	2020	2019	Variación	
			Absoluta	Relativa
Ingresos netos	2,740,030,158.00	1,889,960,818.00	850,069,340.00	44.98%
Costos por servicios	2,177,357,876.00	1,597,194,999.00	580,162,877.00	36.32%
Utilidad Bruta	<b>562,672,282.00</b>	<b>292,765,819.00</b>	269,906,463.00	92.19%
Gastos de administración	207,459,351.00	146,525,371.00	60,933,980.00	41.59%
Otros ingresos	40,670,638.00	60,004,357.00	-	-32.22%
Gastos financieros	234,897,937.00	174,293,159.00	60,604,778.00	34.77%
Perdida cambiaria	91,752,198.00	103,375,982.00	-	-11.24%
Ingresos financieros	-	1,229,566.00	-	-
Utilidad antes de impuesto	<b>69,233,434.00</b>	<b>-70,194,770.00</b>	1,229,566.00	100.00%
Impuesto sobre la renta	-37,812,913.00	13,462,995.00	139,428,204.00	198.63%
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>31,420,521.00</b>	<b>-56,731,775.00</b>	<b>88,152,296</b>	<b>155.38%</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

**Anexo 10. Análisis Horizontal Balance General. Periodo 2019-2020**

**CONSTRUCCIONES DEL NORTE, S.A.**

**Estado de Situación Financiera Comparativo y Análisis Vertical**

*(Expresado en unidades de córdobas)*

Partidas	2020	2019	Variación	
			Absoluta	Relativa
<b>Activos</b>				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,713,685.00	103,814,673.00	-93,100,988	-89.68%
Inversiones al Costo Amortizado	3,891,382.00	3,718,008.00	173,374	4.66%
Cuentas por cobrar	1,760,420,423.00	1,410,535,562.00	349,884,861	24.81%
Otras cuentas por cobrar	227,768,790.00	243,336,598.00	-15,567,808	-6.40%
Garantías de proyectos	172,923,281.00	-	172,923,281	100%
Inventarios	72,816,051.00	287,471,093.00	-214,655,042	-74.67%
Gastos pagados por anticipado	76,146,677.00	11,287,957.00	64,858,720	574.58%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,324,680,289.00</b>	<b>2,060,163,891.00</b>	<b>264,516,398.00</b>	<b>12.84%</b>
Activo No Corriente				
Garantía de proyectos	8,328,767.00	130,048,884.00	-121,720,117	-93.60%
Inmuebles, maquinaria y equipos	1,699,381,966.00	1,903,089,007.00	-203,707,041	-10.70%
Otros activos	6,449,134.00	2,911,547.00	3,537,587	121.50%
<b>Total Activo No</b>	<b>1,714,159,867.00</b>	<b>2,036,049,438.00</b>	<b>-321,889,571</b>	<b>-15.81%</b>
<b>Corriente</b>				
<b>Total Activos</b>	<b>4,038,840,156.00</b>	<b>4,096,213,329.00</b>	<b>-57,373,173</b>	<b>-1.40%</b>
<b>Pasivos</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Pasivo Corriente</b>				
Prestamos bancarios a corto plazo	77,881,019.00	77,691,914.00	189,105	0.24%
Documentos por pagar a corto plazo	268,227,285.00	148,030,773.00	120,196,512	81.20%
Proveedores	347,447,907.00	368,527,039.00	-21,079,132	-5.72%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	894,266.00	42,867,936.00	-41,973,670	-97.91%
Anticipos recibidos sobre contratos de construcción	1,002,968,255.00	1,042,591,093.00	-39,622,838	-3.80%
Impuestos sobre la renta por pagar	-	2,781,744.00	-2,781,744	-100.00%
Cuentas y gastos acumulados por pagar	226,776,380.00	99,608,271.00	127,168,109	127.67%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,924,195,112.00</b>	<b>1,782,098,770.00</b>	<b>142,096,342</b>	<b>7.97%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Prestamos bancarias a largo plazo	347,291,710.00	393,691,131.00	-46,399,421	-11.79%
Documento por pagar a largo plazo	1,272,902,597.00	1,500,740,648.00	-227,838,051	-15.18%
Obligaciones post-empleo	17,596,863.00	16,317,126.00	1,279,737	7.84%



**Evaluación operativa y financiera de la empresa Construcciones del Norte, S.A. en el periodo 2019-2020**



Impuesto sobre la renta diferido	94,763,285.00	96,766,739.00	-2,003,454	-2.07%
<b>Total Pasivo No</b>	<b>1,732,554,455.00</b>	<b>2,007,515,644.00</b>	<b>-274,961,189</b>	<b>-13.70%</b>
<b>Corriente</b>				
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,656,749,567.00</b>	<b>3,789,614,414.00</b>	<b>-132,864,847</b>	<b>-3.51%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Aporte de capital	60,000.00	60,000.00	0.00	0.00%
Aportes adiciones de capital	134,225,731.00	134,225,731.00	0.00	0.00%
Efecto de conversión de moneda	42,289,010.00	-1,982,143.00	44,271,153.00	-2233.50%
Utilidades retenidas	205,478,176.00	174,057,655.00	31,420,521.00	18.05%
Participación no controladora	37,672.00	37,672.00	0	0.00%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>382,090,589.00</b>	<b>306,398,915.00</b>	<b>75,691,674.00</b>	<b>24.70%</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,360,613.78</b>	<b>1,396,839.24</b>	<b>-36,225</b>	<b>-2.59%</b>
<b>y Pasivos</b>				

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### Anexo 11. Razones Financieras

	RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	2020	2019	PROM IND
<b>Razones de Liquidez</b>	Razón Corriente	AC/PC	1.21	1.16	2.10
	Prueba Acida	AC-INVENTARIO/PC	1.17	0.99	1.00
<b>Índices de Actividad</b>	Rotación de inventario	Costo de Venta/Inventario	29.90	5.56	30.00
	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas crédito/CxC	1.56	1.34	11.00
	Periodo promedio de cobro	C por C/Prom diario de v a c (Días)	231.29	268.68	36.00
	Rotación de activo total	Ventas/activos fijos (veces)	1.60	0.93	1.50
<b>Razones de Endeudamiento</b>	Deuda sobre total de activos	Total deuda/Total A	0.91	0.93	0.65
	Razón de cobertura de int(veces)	Utilidad antes de int e imp/Interés	0.29	- 0.40	7.00
<b>Índices de Rentabilidad</b>	Margen de Utilidad Bruta	Utilidad bruta	0.21	0.15	0.30
		Ventas			
	Margen de Utilidad Operativa	Utilidad operativa	0.03	- 0.04	0.10
		Ventas			
	Margen de utilidad neta	Utilidad Neta	0.01	- 0.03	0.07
		Ventas			

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)

### Anexo 12. Ciclo de Conversión del Efectivo

<b>Ciclo de conversión del efectivo</b>		
<b>Indicador</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Edad Promedio de Inventario (EPI)	5.56	29.90
Periodo Promedio de Cobro (PPC)	268.68	231.29
<b>Ciclo Operativo (CO)</b>	<b>274.24</b>	<b>261.20</b>
Periodo Promedio de Pago (PPP)	182.63	147.65
<b>Ciclo de conversión del efectivo</b>	<b>91.60</b>	<b>113.54</b>

Fuente: Elaboración propia. Centeno, N.H. (2021)