

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN FINANZAS AVANZADAS**  
**DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE**  
**TRABAJO EN LA COMPAÑÍA SERVICIOS ELÉCTRICOS Y CIVILES, S.A (SECSA)**  
**PARA LOS PERÍODOS 2016-2017.**

**AUTOR:**

**LIC. AGUSTIN MARCELO CASTILLO MENA**

**TUTOR:**

**MSC. ADA OFELIA DELGADO RUIZ**

**MANAGUA, NICARAGUA MARZO 2019**

## **i. Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo investigativo a todas las personas que han confiado en mí y me han brindado su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado.

Lo dedico primeramente a Dios, por haberme permitido cumplir esta meta y porqué me ha brindado muchas bendiciones a lo largo de mi vida. Sin su apoyo incondicional, esta meta jamás podría haberla alcanzado.

A mi abuelo, quien ha sido un ejemplo de vida y al cual siempre le estaré agradecido por ser un estupendo padre para mí.

A mi madre, por ser un pilar importante de mi vida y por todos sus sacrificios realizados, para sacarme adelante.

A las demás personas que alegran mis días, mi abuela, mi pareja, mi padre, primos y amigos, sin los cuales este recorrido no tendría el mismo significado.

## **ii. Agradecimiento**

A Dios por encima de todas las cosas, por haberme obsequiado todos los momentos felices de mi vida y por brindarme fortaleza y sabiduría para superar los obstáculos que se me han presentado. Le agradezco por mi salud, por los conocimientos y por las personas que ha puesto en mi camino.

A mi abuelo, por apoyarme en cada decisión que he tomado en mi vida y por demostrarme lo que significa ser un padre. Me siento orgulloso de los logros que él alcanzó aún con las limitaciones que poseía y por nunca haberse rendido en el afán de sacar adelante a su familia.

A mi madre, por su cariño incondicional y por siempre haber luchado para que fuese un hombre de bien.

A los docentes, por compartir sus conocimientos y brindar consejos, con el fin de que sea un mejor profesional y una mejor persona.

Gracias a todas las personas que influyeron en la preparación de esta Tesis de Maestría, las cuales desempeñaron un papel importante para que esta meta fuese alcanzada.

### **iii. Carta Aval del tutor**

Comisión de programa

Maestría en finanzas

Por este medio certifico que la Tesis titulada: “**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA COMPAÑÍA SERVICIOS ELÉCTRICOS Y CIVILES, S.A (SECSA) PARA LOS PERÍODOS 2016-2017.**” realizada por el **LIC. AGUSTIN MARCELO CASTILLO MENA**, como requisito para optar el título de Máster en Finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis del **LIC. AGUSTIN MARCELO CASTILLO MENA**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo del **LIC. AGUSTIN MARCELO CASTILLO MENA**, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias de los programas de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los Dieciocho días del mes de Agosto del año dos mil dieciocho.

**MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz.**

Tutor.

#### **iv. Resumen**

El trabajo investigativo tiene como objetivo principal la elaboración del diagnóstico financiero de la administración financiera del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017, con el fin de formular herramientas financieras y mejoras de procesos para la adecuada administración del capital de trabajo, y de esta forma reducir el riesgo de que la empresa no posea los activos corrientes suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Por medio de la aplicación de diversos instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas y cuestionarios a personal clave de la empresa, se identificó que la compañía no dispone de manuales de políticas y procedimientos que faciliten la ejecución adecuada de los procesos claves para la adecuada administración del capital de trabajo. De igual forma, el personal que actualmente labora en la empresa no cuenta con la capacitación requerida para ejecutar este tipo de tareas.

Adicional a esto, a través del análisis FODA y de las fuerzas de Porter, se observó que existe una grave problemática vinculada a la falta de transparencia en las contrataciones realizadas por el Estado para la ejecución de proyectos públicos, condición que ha incidido de forma significativa en el detrimento de los ingresos de la empresa. Por otro lado, se realizó la revisión de los estados financieros de la compañía para los períodos 2016-2017 identificándose condiciones vinculadas en gran medida a errores contables, lo que hace constar que la información financiera de la organización no está presentando la realidad de la misma. De igual manera, se observó que la organización ha presentado una caída en ingresos por servicios de más de un 80%, lo que ha conllevado a la reducción de su capital de trabajo.

## v. Índice

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimiento .....	ii
iii.	Carta Aval del tutor.....	iii
iv.	Resumen.....	iv
v.	Índice.....	v
I.	Introducción .....	1
1.1	Antecedentes.....	5
1.1.1	Antecedentes Históricos.....	5
1.1.2	Antecedentes de Campo.....	6
1.2	Justificación .....	7
1.3	Planteamiento del problema .....	8
1.4	Formulación del problema .....	9
II.	Objetivos de la investigación.....	10
2.1	Objetivo general.....	10
2.2	Objetivos específicos .....	10
III.	Marco Teórico .....	11
3.1	Declaración de Misión, Visión y Valores de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.....	11
3.1.1	Misión.....	11
3.1.2	Visión.....	11
3.1.3	Valores .....	12
3.2	Generalidades de las Finanzas .....	12
3.2.1	Concepto de Finanzas .....	12
3.2.2	Importancia de la administración financiera .....	14
3.3	Capital de trabajo .....	15
3.3.1	Definición de capital de trabajo.....	15
3.4	Análisis cualitativo .....	16
3.4.1	Definición análisis cualitativo .....	16
3.4.2	Análisis FODA.....	17
3.4.3	Cinco Fuerzas de Porter .....	18
3.5	Análisis financiero.....	20
3.5.1	Definición de análisis financiero .....	20

3.5.2	<b>Análisis financiero vertical</b> .....	21
3.5.3	<b>Análisis financiero horizontal</b> .....	21
3.6	<b>Análisis de razones financieras</b> .....	22
3.6.1	<b>Razones de liquidez</b> .....	23
3.6.2	<b>Razones de endeudamiento</b> .....	23
3.6.3	<b>Razones de actividad</b> .....	24
3.6.4	<b>Razones de rentabilidad</b> .....	25
IV.	<b>Preguntas directrices</b> .....	26
V.	<b>Operacionalización de variable</b> .....	26
VI.	<b>Diseño Metodológico</b> .....	28
6.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	28
6.2	<b>Tipo de investigación</b> .....	28
6.3	<b>VARIABLES</b> .....	29
6.3.1	<b>Capital de trabajo</b> .....	29
6.3.2	<b>Análisis cualitativo</b> .....	29
6.3.3	<b>Diagnóstico (Análisis) financiero</b> .....	30
6.4	<b>Área de estudio y muestra</b> .....	31
6.5	<b>Métodos y Técnicas</b> .....	31
6.6	<b>Instrumentos de análisis</b> .....	32
VII.	<b>Análisis de resultados</b> .....	34
7.1	<b>Identificación del proceso de administración del capital de trabajo.</b> .....	34
7.2	<b>Análisis cualitativo de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.</b> .....	39
7.2.1	<b>Matriz FODA</b> .....	39
7.2.2	<b>Fuerzas de Porter</b> .....	42
7.3	<b>Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017.</b> .....	47
7.3.1	<b>Análisis vertical de estados financieros, períodos 2016 y 2017.</b> .....	48
7.3.2	<b>Análisis horizontal de estados financieros, períodos 2016 y 2017.</b> .....	57
7.3.3	<b>Análisis de razones financieras de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.</b> .....	63
7.3.4	<b>Valor agregado para la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.</b> .....	69
VIII.	<b>Conclusiones</b> .....	73
IX.	<b>Recomendaciones</b> .....	76
X.	<b>Bibliografía</b> .....	78
XI.	<b>ANEXOS</b> .....	80

## **I. Introducción**

El mundo empresarial se encuentra lleno de cambios y de retos para cada una de las compañías, uno de los principales retos es la administración adecuada de su capital de trabajo, es decir de los recursos a corto plazo con que cuenta la organización y que son utilizados para la operatividad de la misma; es por esta simple razón que se hace indispensable que las empresas posean procesos financieros que faciliten el manejo de su capital de trabajo.

Diversas empresas a nivel global han poseído problemas con relación a déficit en su capital de trabajo, provocando que estas incumplan con los compromisos contractuales que poseen con proveedores de materia prima y servicios financieros, originando así un desequilibrio en la organización y en el peor de los casos, dicha situación ha llevado a la quiebra financiera de estas empresas.

El presente trabajo investigativo tiene como fin diagnosticar la situación financiera del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017 así como analizar los elementos cualitativos que presenta la empresa. Además de ello, se pretende proponer herramientas y mejoras de procesos financieros que permitan a la Administración de la organización, tomar decisiones inteligentes, ligadas a velar por el adecuado manejo de sus activos circulantes.

Con la ejecución de esta investigación se trata de identificar los procesos claves que posee en la actualidad la compañía para la administración de su capital de trabajo y la gestión de su riesgo asociado. Esto en vista, de que se buscará como fortalecer dichos procesos y evitar que se presenten desequilibrios en la relación de los activos y pasivos circulantes del negocio.



La problemática de la investigación, es de qué forma la administración financiera del capital de trabajo influye en que la compañía logre alcanzar su misión y visión. Para ello se desarrolló el análisis cualitativo de los elementos tanto internos como externos que afectan a la organización y al manejo de su capital de trabajo. Adicional a esto, se identificaron los procesos existentes en la empresa para mitigar los riesgos asociados al capital de trabajo y su debida administración. Por medio de la revisión documental de estados financieros y cálculo de indicadores, se realizó el diagnóstico financiero de la compañía para los períodos 2016-2017. La investigación fue de enfoque mixto, en su mayor parte cuantitativo pero con análisis de elementos cualitativos, siendo una investigación de carácter descriptivo, detallando las circunstancias que dan origen a la problemática de la empresa.

Los instrumentos de recopilación de datos utilizados en el presente trabajo de investigación fueron entrevistas a personal clave de la organización, recorridos de procesos con relación al capital de trabajo, análisis de estados financieros de los períodos específicos de 2016 y 2017, cálculo y análisis de indicadores financieros basados en la información de los períodos antes mencionados y la aplicación de matriz FODA a la organización así como análisis de las fuerzas de Porter.

El acápite uno, introducción, refleja los antecedentes tanto históricos como de campo, justificación y la relevancia de la problemática, la que se enfoca en ¿De qué manera la administración financiera del capital de trabajo influye para que la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. logre alcanzar su misión y visión?. Partiendo de dicha cuestión, se procedió a documentarse el presente trabajo investigativo.

El acápite dos detalla los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, hacia los cuales se encarrilaron todos los esfuerzos de la investigación. Estos se basan en la

identificación de procesos que ayudan a la administración del capital de trabajo, el análisis cualitativo de la compañía, diagnóstico financiero de la empresa para 2016-2017 y la formulación de herramientas y mejoras de procesos financieros que faciliten el manejo del capital de trabajo.

El acápite tres contiene el Marco Teórico, el que presenta a su vez, la conceptualización de la teoría utilizada para la administración del capital de trabajo, detallando las generalidades de las finanzas, las cinco fueras de Porter, entre otros.

En el acápite cuatro se presentan las preguntas directrices, que no son más que extensiones de los objetivos específicos, basadas en brindar una guía para poder generar soluciones a la problemática general del trabajo.

El acápite cinco refleja la operacionalización de variables, donde se muestran los indicadores de dichas variables, así como los instrumentos utilizados para validar cada una de estas, facilitando estructurar de forma lógica el análisis a realizarse.

El acápite seis se encuentra constituido por el diseño metodológico del trabajo investigativo, siendo este de carácter mixto, es decir en su mayor parte cuantitativo pero apoyado con análisis cualitativo de la empresa. Se realizó la aplicación de diversos instrumentos de recolección de datos, tales como entrevistas estructuradas a personal calificado del área de contabilidad, gerencia general y la gerencia de proyectos. También se realizó análisis documental de las cifras contenidas en los estados financieros de los períodos 2016-2017 con relación a los rubros de los activos y pasivos circulantes (capital de trabajo).

Posterior, en el acápite siete se manifiestan el análisis de los resultados obtenidos por medio del análisis de la información financiera de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. y la

observación de los procesos de la organización. Dichos resultados son acordes a lo estipulado en el objetivo general y específico de la presente investigación.

El acápite ocho muestra las conclusiones del trabajo, enfocándose en la situación financiera que la empresa presenta en sus estados financieros para 2016-2017 así como las debilidades de los procesos de administración del capital de trabajo, esto como base para la posterior formulación de recomendaciones.

El acápite nueve contiene las recomendaciones de la investigación, las que fueron generadas con base a los resultados de los análisis de información financiera y observación de procesos. Dichas recomendaciones buscan que la empresa logre un adecuado manejo de sus activos y pasivos corrientes, con el fin de disminuir la fluctuación negativa del capital de trabajo.

En el acápite diez, se visualiza la bibliografía utilizada para la realización del trabajo investigativo. Fueron utilizados libros, tesis, revistas y otra literatura relacionada a la administración financiera del capital de trabajo, la que fue consultada para poder formular propuestas de mejoras aptas para la compañía. Dicha bibliografía se presenta haciendo uso de las Normas APA Sexta Edición.

El acápite once, se encuentra integrado por los anexos del trabajo, compuestos a su vez por ilustraciones, instrumentos de recolección de datos, entre otros.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes Históricos**

La administración del capital de trabajo durante mucho tiempo ha jugado un papel primordial para el crecimiento económico empresarial, poseyendo una importancia enorme en el éxito de los empresarios. Por medio de ella, se ha logrado que los dirigentes encargados de grandes corporaciones, así como de pequeñas empresas, tomen decisiones financieras enfocadas en la mejoría de los indicadores financieros de la organización.

Weston, F. y Brightman, E. (1994) detallan que el término de capital de trabajo surgió asociado al vendedor rutero estadounidense, el cual llenaba su vehículo con numerosos bienes y recorría una ruta para venderlos. La mercancía que comercializaba, recibía el nombre de capital de trabajo porque era a través de esta que el vendedor obtenía sus utilidades. Para poder adquirir dichos bienes, el vendedor solicitaba préstamos, los cuales eran conocidos como préstamos para capital de trabajo, y debían de ser reembolsados después de cada viaje (ruta) para demostrarle al prestamista que poseía la capacidad de pago y de esta forma otorgar otro.

Con el transcurso de los años, la definición más consensuada por diversos autores ha sido que el capital de trabajo es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. La debida administración de los elementos que integran el capital de trabajo, permite a las empresas poseer recursos con los cuales cubrir sus obligaciones a corto plazo y además de ello hacer que los excesos en su activo circulante sean productivos.

Los financieros de las empresas tienen como una de sus tareas principales, obtener un equilibrio en el flujo de operaciones de la empresa, dicho equilibrio está basado en los bienes de la empresa y las obligaciones que esta posee al corto plazo. Si se logra esto, las deudas de la

empresa podrán ser canceladas en los tiempos acordados y permitirá adquirir nuevamente bienes para comercializar, continuando con el curso normal de las operaciones.

Las fluctuaciones en el capital de trabajo pueden conllevar a diversidad de problemáticas para la compañía tales como falta de recursos para el pago a proveedores, que a su vez conllevaría en falta de adquisición de nueva mercadería y por ende una interrupción en el flujo operativo del negocio. De igual forma las fluctuaciones positivas de capital de trabajo pueden ser ineficientes para la empresa, debido a que el recurso líquido excedente no debería estar improductivo, ni ser utilizado en inversiones que no han sido bien analizadas para ejecutar.

La administración del capital de trabajo pretende que la compañía siempre posea los recursos necesarios que permitan financiar sus actividades operativas y que en ningún momento se presente una situación de insolvencia en la empresa. Adicional a ello, busca que el financiero de la organización tome las decisiones de inversión más convenientes, con el propósito de maximizar el valor de la empresa.

El financiero para lograr una adecuada administración del capital de trabajo, también debe tener en cuenta el binomio de riesgo- rentabilidad que existe en el mundo empresarial, al momento de evaluar una alternativa de inversión con respecto a otra, ya que esto influye directamente, al comprometer los recursos de la empresa.

### **1.1.2 Antecedentes de Campo**

En tesis internacionales se ha abordado el tema de administración del capital de trabajo, destacando las siguientes:

De acuerdo con González, E. (2013), en su tesis titulada La administración del capital de trabajo en la gestión de las empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana, donde

su objetivo principal es conocer si la administración del capital de trabajo beneficia la gestión de las empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana. Pretende indagar la importancia de la administración del capital de trabajo, para la mejoría de la gestión de estas empresas. En los resultados obtenidos en su análisis se concluye que los pilares de la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez; mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la empresa y sus pasivos circulantes, mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Castelo, O. y Anchundia, A. (2016) con su trabajo Estrategias para la administración del capital de trabajo en la empresa Editmedios, S.A., plantean como objetivo principal la elaboración de un modelo de estrategias en la administración del capital de trabajo para la gestión financiera de la empresa Editmedios, S.A. de la ciudad de Guayaquil (Ecuador). Los resultados de dicho trabajo, muestran que las organizaciones deben tener un mecanismo o sistema capaz de poder administrar los recursos, tales como políticas de crédito, cobranza, pagos, inventarios, efectivo y otros; los que están relacionados directamente al capital de trabajo de la empresa.

Estos estudios son acordes al tema investigativo porque detallan los elementos que integran el capital de trabajo, así como la importancia para la organización de su adecuada administración.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo investigativo pretende indagar y analizar acerca de la problemática de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. con relación a la adecuada administración del capital de trabajo en lo que respecta a los períodos 2016 a 2017. De igual manera, procura analizar los factores que influyen en el manejo del capital de trabajo de la empresa, con el fin de proponer herramientas financieras y mejoras de procesos de información financiera acordes a las actividades

y tamaño de la empresa, las que faciliten la adecuada administración del capital de trabajo y la eficaz toma de decisiones.

Dicho planteamiento tiene su origen en la problemática, que la empresa ha venido experimentando en los últimos años, relacionada al retraso en los pagos a proveedores y en la difícil recuperación de los créditos que la compañía otorga a otras empresas o entes estatales.

Las propuestas de herramientas financieras y mejoras de procesos de información financiera tendrán como propósito ayudar al personal de la Alta Gerencia, a lograr un adecuado análisis de la estructura financiera que requiere la empresa y de lograr la eficiencia en el manejo del capital de trabajo, optando por la política financiera que más se adapte a las necesidades de la empresa.

El adecuado manejo del capital de trabajo requiere de la comprensión de las interrelaciones producidas entre los activos y los pasivos circulantes del negocio, dicho buen manejo, reduce el riesgo de que la compañía presente insolvencia e incrementa los niveles de rentabilidad del negocio, siendo beneficioso para todas las partes, tanto empleados como accionistas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Síntomas: La problemática de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., se centra en la inadecuada administración de su capital de trabajo, lo que origina que, en temporadas, la empresa demore el pago de sus saldos con proveedores, incumpliendo con los plazos que estos le establecen inicialmente. De igual forma, a la empresa se le ha complicado la recuperación de sus cuentas por cobrar, relacionadas a sus clientes estatales, los cuales en la mayoría de las ocasiones se demoran más de lo pactado para realizar sus pagos. Dichas situaciones en conjunto con otras problemáticas han originado un estancamiento financiero de la empresa por más de tres años, en los cuales no se ha visto ningún avance económico relevante.

Causas: La compañía toma decisiones financieras de forma empírica, sin realizar análisis de indicadores financieros u otros instrumentos. La carencia de instrumentos financieros, ha sido otro factor clave de los problemas de capital de trabajo que la empresa posee, la razón radica en que el personal que realiza la toma de decisiones de la empresa no cuenta con las herramientas adecuadas para lograr la eficiencia en el manejo de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante del negocio. Agregado a ello, las personas encargadas de velar por el adecuado manejo financiero no cuentan con la especialización necesaria, que pudiese permitir tomar decisiones acordes a lo que se aprecia en la empresa.

Pronóstico: De continuar dicha problemática en la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. , se podría presentar un estado de insolvencia bastante agravado y en el peor de los escenarios, la empresa podría comprometer su negocio en marcha, llegando a la quiebra financiera.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la administración financiera del capital de trabajo influye para que la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. logre alcanzar su misión y visión?



## **II. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo general**

- ❖ Diagnosticar la administración financiera del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017 y los impactos financieros de la misma.

### **2.2 Objetivos específicos**

- ❖ Identificar el proceso de administración del capital de trabajo que posee la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. y cómo esta gestiona el riesgo asociado al capital de trabajo.
- ❖ Analizar cualitativamente la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. a través de la matriz FODA y las fuerzas de Porter.
- ❖ Elaborar diagnóstico financiero del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017.
- ❖ Formular propuesta de herramienta financiera y mejoras de procesos, que faciliten la labor de la Alta Gerencia, en lo que respecta a la adecuada toma de decisiones relacionada al manejo del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

### **III. Marco Teórico**

#### **3.1 Declaración de Misión, Visión y Valores de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.**

La compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., fundada en el año 2007, se encuentra compuesta por tres socios (familiares) y está ubicada en Managua; posee como objetivo principal la ejecución de obras civiles para plantas eléctricas y el respectivo mantenimiento de dichas obras. La empresa trata de satisfacer las necesidades de servicio tanto de instituciones privadas como de entidades estatales.

La compañía centra sus actividades, en la construcción de subestaciones eléctricas, líneas de transmisión y sustitución de transformadores. Adicional a ello, brindan servicios de diseño de planos de construcción y diseño de obras electromecánicas.

##### **3.1.1 Misión**

Garantizar y proporcionar a nuestros clientes soluciones energéticas, basadas en una capacitación continua, brindando así una mejor ingeniería en el desarrollo del sector energético, cumpliendo con las normas y procedimientos que establece la ley.

##### **3.1.2 Visión**

Ser una empresa líder en Nicaragua y ser reconocidos por la excelencia y lograr expandirnos hacia el exterior. Además, ser partícipes en las soluciones a los problemas en los servicios de energía y construcciones eléctricas.

### **3.1.3 Valores**

- ❖ **Honestidad:** Nuestras acciones están guiadas bajo principios morales que aseguran la operación transparente en el negocio y en nuestras relaciones interpersonales tanto interna como externamente.
- ❖ **Responsabilidad:** Desarrollamos nuestra labor con excelencia, con el fin de brindarle el mejor servicio a nuestros clientes.
- ❖ **Respeto:** Actuamos bajo principios éticos y morales que permiten garantizar a todos los empleados y clientes del negocio un trato equitativo, sin ningún tipo de discriminación.
- ❖ **Constancia:** Somos perseverantes y firmes en las acciones que tomamos.

## **3.2 Generalidades de las Finanzas**

### **3.2.1 Concepto de Finanzas**

Según Gitman, L. y Zutter, C. (2012) "las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero". (p.3). Las finanzas tienen como principal finalidad incrementar los rendimientos que perciben los accionistas de las empresas, por medio de un adecuado análisis con relación a cómo se debe de invertir el dinero de la empresa para alcanzar mayores utilidades.

Las finanzas poseen dos ámbitos de desarrollo, uno de ellos es el de servicios financieros, el cual está directamente asociado con las áreas de la banca, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros. El otro ámbito es el de administración financiera, que aborda las funciones que debe desarrollar el gerente financiero de la empresa y su importancia en la organización.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012) "los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se ocupa del diseño y la entrega de productos financieros a individuos, empresas y gobiernos, así como de brindarles asesoría" (p.3).

La administración financiera se ocupa de analizar los recursos monetarios que posee la empresa, y se centra en dos aspectos importantes de los recursos de la empresa, tal como lo son la rentabilidad y la liquidez. La administración financiera posee la finalidad de buscar que los recursos con que cuenta la empresa sean lucrativos para la misma y que además estos, sean líquidos para poder cubrir las obligaciones que la compañía posee.

Por otro lado, Ortega, A. (2002) plantea las finanzas como:

La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. (p.7).

En síntesis, es uno de los conceptos más acertados, debido a que plantea la relación que existe entre las finanzas y las otras ciencias, brindando una amplia visión acerca de la importancia de las finanzas en la empresa.

La administración financiera es establecida por Perdomo, A. (2002) como:

Una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación, para tomar decisiones acertadas. (p. 31).

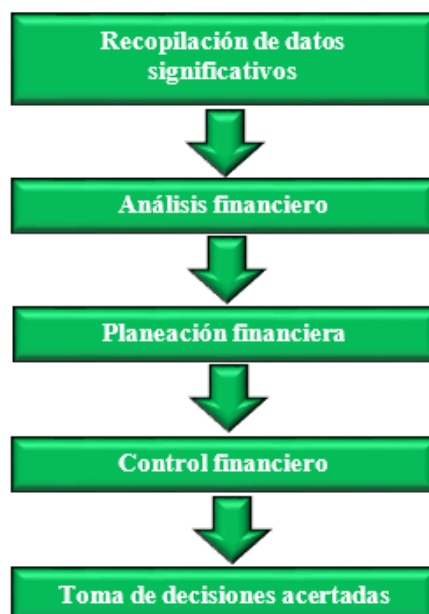
### 3.2.2 Importancia de la administración financiera

De acuerdo a Robles, C. (2012) las finanzas juegan un papel primordial en la consecución de los objetivos de la compañía y el éxito de la misma en el mercado empresarial. La administración financiera está encaminada a alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ Obtención de fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones.
- ❖ Inversión en activos reales (activos tangibles).
- ❖ Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
- ❖ Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo.
- ❖ Coordinación de resultados (reinversión de resultados y reparto de dividendos).
- ❖ Administración del capital de trabajo.
- ❖ Presentación e interpretación de información financiera.

Dichos objetivos pueden ser logrados por medio del siguiente proceso:

**Nombre:** Objetivo de la administración financiera. **Gráfico:** N° 1



**Fuente:** Robles, C. (2012)

Uno de los objetivos más importantes de las finanzas, es lograr una adecuada administración del capital de trabajo porque por medio de ello, la empresa logra obtener un equilibrio entre los activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar, entre otros) y los pasivos circulantes, evitando así tensiones de liquidez que imposibiliten a la empresa a cumplir con sus obligaciones contractuales. Cabe destacar que las operaciones diarias que realizan las compañías caen dentro del marco del capital de trabajo, siendo acá uno de los puntos donde radica su importancia.

### **3.3 Capital de trabajo**

#### **3.3.1 Definición de capital de trabajo**

Según Kennedy, R. D., y McMullen, S. Y. (1996) el capital de trabajo "es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El capital de trabajo es el importe del activo circulante." (p. 186)

La rentabilidad de una compañía se puede ver directamente afectada por el exceso de inversión en el activo circulante. Lo que todo financiero debe de priorizar es lograr una relación entre la liquidez de los activos y la exigibilidad de los pasivos circulantes, para garantizar la solvencia de la empresa.

Para lograr dicha relación, el financiero debe de apoyarse de análisis financieros que le permitan comprender la situación económica de la empresa, y por medio de dicha información proceder a tomar decisiones para maximizar los beneficios de la empresa.

La importancia primordial del capital de trabajo se basa en la adecuada gestión de los recursos financieros de la empresa, necesarios para mantener el giro habitual del negocio. Se puede

entender capital de trabajo como el margen de seguridad que una empresa posee para seguir operando.

Rizzo, M. (2007) define como ciclo operativo del negocio y ciclo de efectivo, lo siguiente:

El tiempo que transcurre desde que se realiza la compra de materia prima para producir y la cobranza de las ventas del producto terminado. Inmerso en el ciclo operativo también se encuentra el ciclo de efectivo, el que relaciona el período que transcurre desde que se realizan los pagos a proveedores hasta que realizan las cobranzas de efectivo. Las necesidades de capital de trabajo surgen de las diferencias temporales existentes entre el ciclo operativo y el ciclo de efectivo de una empresa. El capital de trabajo neto (CTN) es la cantidad de trabajo necesario para financiar el ciclo operativo de la compañía. El CTN también se conoce como necesidades operativas de fondos. (p.103-104)

### **3.4 Análisis cualitativo**

#### **3.4.1 Definición análisis cualitativo**

El análisis cualitativo según Tapia, E. (1993) se define como:

El método para examinar y determinar los elementos constitutivos y particulares que componen una empresa, de manera que proporcione un adecuado conocimiento sobre la estructura organizativa y funcional, producción, mercado, u otros y que permitan emitir una opinión sobre ella. (p.40)

Dicho análisis cualitativo puede ser realizado a través de herramientas como el FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, que permiten visualizar diferentes aspectos cualitativos de los negocios, con el fin de determinar los principales aspectos de mejora que presenta la empresa, así como los aspectos en los cuáles es sólida.

El financiero además de realizar un análisis cuantitativo de la información financiera del negocio, debe de realizar un análisis cualitativo; esto con el propósito de poseer un panorama más amplio acerca de la situación económica de la compañía.

### **3.4.2 Análisis FODA**

De acuerdo a Ponce, H. (2006), el análisis FODA consiste en “ una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; las oportunidades y amenazas. ” (p.2)

El FODA es un componente esencial para el adecuado análisis cualitativo de la organización ya que identifica las acciones o hechos que la empresa está realizando adecuadamente, así como lo que está realizando de forma errónea (fortalezas y debilidades). De igual forma factores sociales, legales y económicos influyen en una empresa, debido a que estos pueden conllevar a la aparición de nuevas oportunidades comerciales, modificando o ampliando el mercado objetivo de la empresa en cuestión. Por otro lado, así como estos cambios pueden abrir nuevas oportunidades, también pueden suponer una amenaza a la sustentabilidad de la empresa. Por ello el financiero debe tener presente tanto los elementos internos, así como los externos de la organización, para poder realizar una toma de decisiones adecuada y que influya positivamente en la empresa.

Además de identificar cambios en los factores antes establecidos; el financiero debe ser capaz de comprender el porqué de estos eventos, y así poder minimizar el impacto financiero y operativo negativo que estos cambios puedan ocasionar.



### 3.4.3 Cinco Fuerzas de Porter

Porter, M. (2008) las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter". Constituyendo una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Las fuerzas involucradas en el análisis de Michael Porter son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. (Ver Anexo 1. Fuerzas de Porter)

El poder de negociación de los clientes se expresa en el poder que poseen los consumidores para obtener buenos precios y condiciones, rigiéndose esto por la ley de oferta-demanda. A menor cantidad de compradores mayor será el poder de negociación que poseerán los clientes existentes; reclamando así precios más bajos y mejores condiciones.

Hay factores que inciden en el incremento en el poder de negociación que poseen los clientes tales como la no diferenciación de los productos, es decir todas las empresas ofertan al mercado, el mismo producto sin ningún tipo de característica o valor agregado que influya en el consumidor. Las compras por volumen y la existencia de productos sustitutos de igual forma permiten al consumidor que su poder crezca.

El poder de negociación de los proveedores está basado en el poder que estos poseen al momento de incrementar los precios de venta y no realizar concesiones (descuentos, promociones,

entre otros), al igual que el poder de los clientes, al haber una cantidad muy limitada de proveedores, estos tendrán mayor poder de negociación en el mercado.

Existen otros factores que influyen de forma directa en dicho poder, entre ellos destacan la inexistencia de materias primas sustitutas y que las empresas realizan compras que en muchas ocasiones son de volumen muy bajo, por ende, los proveedores aprovechan a incrementar el precio del producto.

La amenaza de nuevos competidores hace énfasis en el ingreso de nuevas empresas que comercializan o producen un mismo tipo de producto en el mercado. Pero para ello, los nuevos ofertantes deben de superar las barreras de mercado que existen tales como la falta de experiencia en el ámbito, políticas reguladoras, saturación de mercado, entre otras; lo cual apoya a los ofertantes ya existentes y dificulta la entrada de los nuevos. Claro está, si el nuevo ofertante brinda productos de mejor calidad y a un menor costo, su entrada al mercado será relativamente más sencilla, teniendo las otras empresas que desarrollar estrategias para minimizar el impacto financiero de la entrada del nuevo competidor.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos plasma el efecto que posee en el mercado el ingreso de productos alternativos a otros que se encuentran en el comercio, dichos sustitutos son de menor costo y su calidad en la mayoría de los casos es aceptable. Un ejemplo clásico de esto, es la margarina siendo el sustituto de mantequilla. Para que un producto sustituto tenga buena aceptación en el mercado, este debe cumplir por lo menos con ser de menor costo que el producto primario y que los clientes no posean lealtad de compra hacia dicho producto.

Por último, se encuentra la rivalidad entre los competidores existentes en un mercado. En dicha fuerza se visualizan las diversas estrategias comerciales desarrolladas por cada empresa, con

el único fin de superar a sus competidores y de esta forma afianzarse del mercado. Esta fuerza presenta mayores incrementos, a medida que el número de competidores aumenta y los productos se van igualando. En ese momento las compañías deben desarrollar estrategias que permitan diferenciarse del resto ya sea por medio de calidad del producto o reducción de precios, siendo estas las más utilizadas.

### **3.5 Análisis financiero**

#### **3.5.1 Definición de análisis financiero**

Gil, A. (2004) considera el análisis financiero como “parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronostica su futuro”. (p.10)

De igual manera Nava, M. (2009) lo define como:

La herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien dirigidas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (p.607)

La adecuada aplicación de un análisis financiero permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la compañía, con respecto a diversos aspectos tales como liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando de esta manera la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Cabe destacar que los análisis financieros son aplicables a todo tipo de empresas, desde Pymes hasta grandes corporaciones, siendo esta una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones empresariales.

Los análisis financieros están clasificados en dos tipos, los verticales y los horizontales.

### **3.5.2 Análisis financiero vertical**

Según Shim, J. y Siegel, J. (2004) el análisis vertical sirve para "poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria." (p.35).

El análisis vertical de los estados financieros es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un período ya especificado, sin tener que relacionarse con otro período. En el análisis vertical se realiza la interpretación de los porcentajes, lo que se determina a través de convertir los montos del estado financiero en importes relativos con respecto a un rubro específico.

### **3.5.3 Análisis financiero horizontal**

Para Shim, J. y Siegel, J. (2004) el análisis horizontal se realiza de la siguiente forma:

Con estados financieros de diferentes períodos, se procede a examinarse la tendencia que han presentado los rubros de los estados financieros en el transcurso del tiempo establecido para analizarse. El análisis se determina con la comparación de dos o más años para obtener como resultado valores absolutos y con porcentajes, tomando siempre un año base para poder realizar el análisis pertinente. (p.37)

A diferencia del análisis vertical, el horizontal brinda una perspectiva más amplia del desarrollo de la empresa con el paso de los años, lo que favorece para el análisis de la compañía,

mientras que el vertical únicamente determina la comparación de los datos financieros de un solo período.

### **3.6 Análisis de razones financieras**

Según Pérez, J. y Merino, M. (2013) las razones financieras son “cocientes que permiten establecer comparaciones entre distintos datos financieros. Para que una razón sea válida, se debe de cotejar informaciones que correspondan a un mismo período”.

El análisis de razones financieras comprende el estudio y relaciones entre cuentas de los estados financieros de la empresa en un período de tiempo determinado. Dicho análisis es de suma importancia debido a que brinda a los empresarios información clave acerca de la situación actual del negocio, por medio de la cual pueden proceder a tomar decisiones que permitan el desarrollo empresarial del negocio.

Uno de los principales objetivos de las razones financieras, es simplificar y reducir los datos que son sujetos de análisis, con el propósito de que estos sean fácilmente interpretables. El análisis de las razones financieras debería de ser realizado de forma comparativa, es decir que las razones calculadas en el período actual deben ser comparadas con la de períodos anteriores, al igual que compararlas con las medias que maneja la industria en la que se desempeña la empresa.

Las razones financieras pueden clasificarse en cuatro grupos de acuerdo a sus características: razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de actividad y razones de rentabilidad.

### **3.6.1 Razones de liquidez**

Según González, O. (2013) las razones de liquidez “son aquellas que permiten conocer la capacidad que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones a corto plazo”. Las principales razones de liquidez son las siguientes:

- ❖ **Capital Neto de Trabajo:** Mide el capital con el que cuenta la empresa para afrontar las obligaciones a corto plazo. Se determina de la diferencia existente entre el activo corriente y el pasivo corriente.
- ❖ **Razón corriente:** Determina la solvencia de la compañía. Es determinada de la división del activo corriente y el pasivo corriente, mientras más alto sea el resultado, más solvente se encuentra el negocio.
- ❖ **Prueba ácida:** Es el índice de solvencia más exigente, pues excluye los inventarios del activo circulante. Este se determina restando a los activos circulantes, el inventario y dicho resultado dividiéndolo con el pasivo corriente. Este indicador descarta las cuentas del activo circulante que no son fácilmente convertibles al efectivo.

### **3.6.2 Razones de endeudamiento**

Según González, O. (2013) las razones de endeudamiento “son las que identifican la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros y la capacidad de la empresa para poder asumir sus pasivos”. Las principales razones de endeudamiento son las siguientes:

- ❖ **Razón de endeudamiento:** Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.
- ❖ **Estructura de capital:** Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio de la empresa. Se calcula de la división del pasivo total entre el patrimonio.

- ❖ Cobertura de gastos financieros: Indica hasta qué punto la empresa puede disminuir sus ganancias sin ponerse en una situación complicada con respecto al pago de los gastos financieros de sus deudas. Se determina de dividir la utilidad antes de impuesto entre los gastos financieros.

### **3.6.3 Razones de actividad**

Según González, O. (2013) las razones de actividad “son las encargadas de medir la efectividad con que la empresa administra sus activos, expresando a su vez la habilidad que posee la compañía con la conversión a efectivo de sus activos circulantes”. Las principales razones de actividad son las siguientes:

- ❖ Rotación de inventarios: Mide la velocidad o veces que el inventario se vende en la empresa. Se determina a través de la división del costo de venta y el inventario promedio.
- ❖ Plazo promedio de inventarios: Presenta la cantidad de días que el inventario se encuentra resguardado por la empresa antes de su venta. Esta se calcula dividiendo la cantidad de 360 días entre la rotación de inventarios.
- ❖ Rotación de cuentas por cobrar: Refleja el número de veces que los saldos de los clientes se han recuperado durante el período. Se determina dividiendo las ventas netas al crédito entre el saldo promedio de las cuentas por cobrar.
- ❖ Plazo promedio de cuentas por cobrar: Muestra el plazo de días que toma la empresa en recuperar una venta al crédito. El cálculo es realizado dividiendo 360 días entre la rotación de cuentas por cobrar.
- ❖ Rotación de cuentas por pagar: Presenta la cantidad de veces que la empresa paga sus obligaciones con sus proveedores durante el período. Es el indicador de la velocidad con

que la empresa paga sus deudas. Es determinado a través de la división de las compras al crédito del período entre el saldo promedio de cuentas por pagar.

- ❖ Plazo promedio de cuentas por pagar: Indica el plazo de días que le toma a la empresa pagar sus obligaciones con sus proveedores. Se estipula a través de la división de 360 días y la rotación de las cuentas por pagar.

#### **3.6.4 Razones de rentabilidad**

Según González, O. (2013) las razones de rentabilidad “son las que miden la capacidad de generación de utilidad de la empresa, midiendo el grado de rentabilidad que obtiene la compañía con respecto a las ventas, al monto de sus activos o al capital aportado por los socios”. Las principales razones de rentabilidad son las siguientes:

- ❖ Margen bruto de utilidad: Mide el porcentaje de utilidad de la empresa después de haber cancelado las existencias de inventario. Determinado de la diferencia entre las ventas y costo de ventas y dicho resultado dividido entre las ventas.
- ❖ Margen neto de utilidades: Indica el porcentaje de utilidad de la empresa después de haber cubierto sus gastos de operación y obligaciones tributarias. Calculado de la siguiente forma:  $\frac{\text{de las ventas netas menos los gastos de operación menos los impuestos}}{\text{Ventas}}$ .
- ❖ Rotación de activos: Muestra la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Se calcula dividiendo las ventas totales entre los activos totales.
- ❖ Rendimiento de la inversión: Determina la rentabilidad de los activos de la empresa. Se estipula a través de la división de la utilidad neta después de impuestos entre los activos totales.
- ❖ Rendimiento del capital: Presenta la rentabilidad del capital de la empresa. Se divide la utilidad neta después de impuestos entre el capital.



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

- ❖ ¿Cuáles son los procesos realizados por la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para la administración del capital de trabajo?
- ❖ ¿De qué forma la empresa gestiona los riesgos asociados al capital de trabajo?
- ❖ ¿Cuáles son los elementos internos y externos que afectan a la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A?
- ❖ ¿Cuál es la situación financiera del capital de trabajo de la empresa para los períodos 2016-2017?
- ❖ ¿Qué herramientas financieras y mejoras de procesos podrían facilitar la adecuada toma de decisiones con relación al capital de trabajo de la empresa?

## V. Operacionalización de variable

OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ITEMS
Identificar el proceso de administración del capital de trabajo que posee la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. y cómo esta gestiona el riesgo asociado al capital de trabajo.	Capital de trabajo	Kennedy, R. D., y McMullen, S. Y. (1996). El capital de trabajo neto es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El capital de trabajo es el importe del activo circulante. (p. 186)	Realizar proceso de indagación con el responsable de ejecutar la actividad.	Guía de recorrido de proceso de administración del capital de trabajo.	Anexo 2 (Sec.2.1, Sec.2.4 – Sec.2.) Anexo 3 (Sec.2.1, Sec.2.5 – Sec.2.6, Sec. 2.8 – Sec.2.9, Sec.2.18 – Sec.2.24) Anexo 4 (Sec.2.2, Sec.2.9 – Sec.2.10, Sec.2.13- Sec.2.14) Anexo 5 (22-24, 33-34, 36-38, 42, 45- 46)
Analizar cualitativamente la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. a través de la matriz FODA y las fuerzas de Porter.	Análisis cualitativo	Tapia, E. (1993) “el método para examinar y determinar los elementos constitutivos y particulares que componen una empresa, de manera que proporcione un adecuado conocimiento sobre la estructura organizativa y funcional, producción, mercado, u otros y que permitan emitir una opinión sobre ella”. (p.40)	Aplicación de Matriz FODA y Fuerzas de Porter.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas Poder de negociación de los clientes. Poder de negociación de los proveedores. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Amenaza de productos y servicios sustitutos. Rivalidad entre competidores.	Anexo 2 (Sec.1.1 – Sec.1.13) Anexo 3 (Sec.1.1 – Sec. 1.10) Anexo 4 (Sec.1.1- Sec.2.1, Sec.2.3- Sec. 2.5, Sec.2.7- Sec.2.8, Sec.2.16- Sec.2.17) Anexo 5 (1-21, 27-29, 31, 47-56) 7.2.1 Matriz FODA. 7.2.2 Fuerzas de Porter.
Elaborar diagnóstico financiero del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017.	Diagnóstico (análisis) financiero	Nava, M. (2009) “ La herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.” (p.607)	Aplicación y análisis de razones financieras relacionadas al capital de trabajo.	Análisis vertical Análisis horizontal Razón de liquidez Razón circulante Razón de prueba ácida Razón de capital de trabajo Razón de endeudamiento	Anexo 2 (Sec.2.2- Sec.2.3, Sec.2.10) Anexo 3 (Sec.2.2 – Sec.2.4, Sec.2.7, Sec.2.10 – Sec.2.17, Sec.2.25- Sec.2.26) Anexo 4 (Sec.2.6, Sec.2.11- Sec.2.12, Sec.2.15) Anexo 5 (25-26, 30, 32, 35, 39- 41, 43 – 44) Anexo 6. Estados financieros 7.3. Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. 2016-2017. Anexo 7. Cálculo de razones financieras.

## **VI. Diseño Metodológico**

### **6.1 Enfoque de investigación**

En el presente trabajo investigativo se hizo uso del enfoque mixto, integrado por la parte cuantitativa, basada en el análisis de la información numérica contenida en los estados financieros de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., proporcionando datos objetivos y de gran valor de análisis; los que fueron utilizados para el cálculo de indicadores financieros ligados al capital de trabajo de la empresa. Por otra parte, el trabajo investigativo también se enfocó de forma cualitativa, permitiendo a través de instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas, guías de recorrido de procesos y análisis documental, obtener información que describe las experiencias de las personas involucradas en los procesos de administración del capital de trabajo de la compañía, que a su vez facilita el de entendimiento la problemática actual y la formulación de propuesta de mejoras de procesos.

### **6.2 Tipo de investigación**

Según Sabino, C. (1996) el tipo de investigación con base a su nivel de aplicación es de tipo aplicada, brindando una respuesta efectiva y fundamentada para la problemática, basada en los conocimientos relacionados a la adecuada administración del capital de trabajo. Mientras que por su nivel de alcance se utilizó el tipo de investigación descriptiva, implicando el detalle de las características de la problemática del trabajo investigativo; esto apoyado con la revisión documental y demás instrumentos de recolección de datos utilizados.

## **6.3 Variables**

### **6.3.1 Capital de trabajo**

Para Kennedy, R., y McMullen, S. (1996) el capital de trabajo neto es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El capital de trabajo es el importe del activo circulante. (p. 186)

Se utilizarán diversos instrumentos de recolección de datos, tales como entrevistas, recorridos de procesos, revisión documental, entre otros, con el propósito de recabar información acerca de esta variable y como es desarrollada en la organización.

### **6.3.2 Análisis cualitativo**

Según Tapia, E. (1993) el análisis cualitativo es “el método para examinar y determinar los elementos constitutivos y particulares que componen una empresa, de manera que proporcione un adecuado conocimiento sobre la estructura organizativa y funcional, producción, mercado, u otros y que permitan emitir una opinión sobre ella”. (p.40)

Por medio de instrumentos de análisis como el FODA y las cinco fuerzas de Porter, se obtendrá la información correspondiente a los factores internos y externos que influyen en la entidad y en su desempeño financiero. Así como la influencia que poseen los clientes y proveedores para la misma. De esta forma se comprenderá en un sentido más amplio, el mercado en el cual se está desarrollando la empresa sujeta a análisis.

### **6.3.3 Diagnóstico (Análisis) financiero**

Según Nava, M. (2009) el análisis financiero es:

La herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (p.607)

Para efectuar adecuadamente el análisis financiero, se realizará la revisión documental de los estados financieros de la empresa con el propósito de calcular indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño económico del negocio, así como la gestión del mismo, a través del cálculo de gestiones financieras tales como la razón de liquidez, prueba ácida, razón de endeudamiento, entre otras. Adicional a ello, se realizarán análisis verticales y horizontales con las cifras contenidas en los estados financieros suministrados por la Administración de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

El análisis de razones financieras estará enfocado principalmente en las razones de liquidez con el objetivo de visualizar como se encuentra la liquidez de la empresa y con base a estos resultados, proceder a definir estrategias que faciliten y mejoren, en caso de ser necesario, la liquidez de la organización.

## **6.4 Área de estudio y muestra**

El área de estudio del trabajo investigativo es la situación financiera del capital de trabajo de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., para la cual se analizó sus estados financieros en lo que corresponde a los rubros de capital de trabajo, es decir los activos y pasivos circulantes, con el fin de realizar un análisis integral de los mismos.

El área específica de estudio o muestra fueron el conjunto de estados financieros (Estado de situación financiera y estado de resultados) de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017, tomando en cuenta lo relacionado al capital de trabajo. De igual forma, se requirió como objeto de estudio al personal del área de contabilidad de la empresa para poder aplicarles entrevistas y guías de recorrido de procesos.

El tratamiento de la información se determinó por medio de muestreo no probabilístico, debido a que la muestra seleccionada cumple con características específicas asociadas a la problemática del trabajo investigativo.

## **6.5 Métodos y Técnicas**

El método utilizado es el inductivo, con el fin de plasmar la realidad de la empresa por medio de la recolección de datos, detallando las características y propiedades de la problemática en cuestión. Adicional a ello, se elaboraron preguntas directrices que sirvieron de guía en la investigación, la cual es de tipo no experimental, enfocada en un período específico del tiempo, abarcando los períodos 2016-2017.

Rodríguez, M. (2010) señala que las técnicas son los medios empleados para la recolección de la información, con el propósito de conseguir información confiable acerca de la situación actual de la empresa. En el trabajo investigativo fueron utilizados diversos tipos de medios de

recolección de datos, tales como entrevistas estructuradas aplicadas al personal de contabilidad de la compañía, observación del diseño e implementación de los procesos relacionados al capital de trabajo y el análisis documental realizado a los estados financieros de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para 2016-2017, así como el cálculo y análisis de indicadores financieros.

## **6.6 Instrumentos de análisis**

Rodríguez, M. (2010) la recolección de los datos de campo, se realizó por medio de la observación de los procesos establecidos por la compañía para la administración del capital de trabajo, se verificó el diseño e implementación de dicho proceso.

Adicional a esto, se utilizaron diversos instrumentos para recabar información del proceso de administración del capital de trabajo, entre los que se encuentran los siguientes:

- ❖ Entrevista con el Gerente General para recabar información relacionada al proceso de administración del capital de trabajo, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en dicho procedimiento. Ver Anexo 2.
- ❖ Entrevista y cuestionario con el Contador General relacionada a la generación de la información financiera para la toma de decisiones de la Alta Gerencia con respecto a la administración del capital de trabajo de la empresa. Ver Anexo 3 y Anexo 4.
- ❖ Entrevista dirigida al Gerente de Proyecto, con el propósito de identificar el proceso de ejecución y monitoreo de los proyectos, y la posterior remisión de reportes a la Alta Gerencia debido a la afectación directa que la ejecución de proyectos posee en el capital de trabajo de la empresa. Ver Anexo 5.

Dichos instrumentos facilitarán reflejar la situación actual de la entidad, para poder desarrollar propuestas de mejoras de procesos. Dichas actividades están encaminadas en evaluar al aspecto cualitativo de la compañía.

Para evaluar el aspecto cuantitativo y realizar el diagnóstico financiero del capital de trabajo financiero, se procedió a realizarse el análisis documental de los rubros de capital de trabajo de los estados financieros de la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017, así como el cálculo y procesamiento de los indicadores financieros con dicha información contable, permitiendo de esta forma conocer la situación financiera actual de la empresa en lo que respecta a su capital de trabajo.



## **VII. Análisis de resultados**

### **7.1 Identificación del proceso de administración del capital de trabajo.**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la Gerencia General, Contabilidad y a la Gerencia de Proyectos se presentan los siguientes análisis con relación al proceso de administración del capital de trabajo de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

Actualmente la empresa no cuenta con políticas encaminadas al adecuado manejo del efectivo, así como la administración de sus cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios (insumos). Hoy en día, la compañía realiza procesos empíricos basados en cubrir las necesidades diarias de la entidad; sin existir ningún tipo de planeación financiera que les permita proyectar sus entradas y salidas de efectivo y conocer con antelación las necesidades de efectivo que se tendrán.

En relación al análisis realizado a la estructura organizacional de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. se identificó que no se presenta la figura de un Gerente Financiero, por tanto, las actividades que éste debería realizar, son asumidas parcialmente por el Gerente General; siendo esto uno de los puntos importantes en la problemática actual del negocio; debido a que el personal encargado por velar por el manejo de los activos corrientes de la compañía no cuenta con la expertiz necesaria para cumplir adecuadamente con las diversas labores que un Gerente Financiero desempeña, tal como se detallan a continuación:

**Nombre:** Labores del Gerente Financiero. **Gráfico:** N° 2



**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente la empresa no realiza análisis de razones financieras, únicamente se basan en la información reflejada en los estados financieros de la misma. La realización del análisis de las razones financieras permitiría a la compañía visualizar el desempeño actual del negocio, así como poder evaluar su gestión.

Adicional a ello, en la compañía no se posee documentado un sistema de control interno que les permita mitigar los riesgos de la operatividad diaria del negocio, por tanto, la empresa posee mayor exposición a que sus colaboradores puedan cometer errores y/o fraudes. Dichos eventos tendrán como consecuencia que a la compañía se le dificulte lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Sumado a todas las condiciones antes mencionadas, se identificó que el Contador de la empresa labora por contrato de servicios profesionales, es decir, únicamente se ocupa de la

contabilización de las operaciones diarias del negocio para poder elaborar los estados financieros al cierre de cada período. Agregado a esto, se encarga de elaborar y contabilizar los pagos de los entes reguladores (D.G.I, Alcaldía de Managua, INSS e INATEC). Este punto, es clave para entender la problemática de la empresa pues se logra observar que el Contador al no ser un colaborador permanente en el negocio, no genera valor agregado para la organización debido a que se limita solamente a la generación de estados financieros, pago de impuestos y aportes patronales.

Dicha situación origina que la Gerencia General no pueda contar con información financiera con mayor frecuencia, lo cual facilite la toma de decisiones oportunas.

Con relación al capital de trabajo, se aprecia que la administración del mismo radica actualmente, en la revisión que la Gerente General realiza de los saldos de las cuentas bancarias del negocio para verificar que se pueda cubrir con los pagos que se realizarán durante la semana. En caso que no se cuente con el efectivo requerido, la Gerente General que también es socia de la compañía procede a buscar fuentes de financiamiento para la empresa tales como préstamos con fondos personales, líneas de crédito revolvente con instituciones financieras (tarjetas corporativas) y venta de activos.

El proceso realizado por la empresa es bastante básico y empírico, sin la realización de análisis más profundos, tales como la recuperabilidad de sus cuentas por cobrar, que son un pilar fundamental para el negocio y que afecta directamente los niveles de liquidez del mismo. Añadido a esto, la organización tampoco maneja flujos de caja que permitan prever las necesidades que se tendrán en los próximos meses.

En lo que respecta a las cuentas por cobrar, el auxiliar contable de la compañía se encarga de la gestión de las mismas apoyado por el gerente general; se indicó que el plazo que le brindan a sus clientes para realizar el pago por los servicios de mantenimiento de las plantas y estaciones eléctricas es de 30 días, el cual la mayor parte del tiempo se cumple; lamentablemente los ingresos por servicios de mantenimiento actualmente representan una parte mínima de los ingresos de la empresa. Por otro lado, están las cuentas por cobrar asociadas a los proyectos, las cuales sí involucran a entidades gubernamentales pueden llegar a tomarse meses para la realización de los pagos, y en los cuales la socia indica no hay forma alguna de presionar y solo basta ser paciente.

Con relación a los clientes privados, menciona que una vez entregada la obra aproximadamente en 30 días proceden con el pago. Dichos plazos de crédito a sus clientes no se encuentran establecidos en ninguna política corporativa.

Como parte de la operatividad del negocio, la administración del inventario de insumos y herramientas de los proyectos es realizada por un auxiliar de la bodega central, el que a su vez es supervisado y monitoreado directamente por el Gerente de Proyectos. El auxiliar de la bodega central se encarga de suplir las necesidades de insumos de los diversos materiales y herramientas utilizadas en cada proyecto, para ello, en cada proyecto se establece una pequeña bodega (sub-bodega) la cual se sule directamente de la bodega central por medio de movimientos de inventarios.

De esta forma llevan un control no documentado de las personas a las cuales se les asignó determinada herramienta y de los materiales que han sido remitidos directamente a las “sub bodegas” que hay en el proyecto específico. En cada proyecto también se presenta la figura de supervisor de obra, el que se encarga de velar por la utilización adecuada de los materiales y prevenir que se presenten eventos de fraude.

La calendarización de pago a proveedores es monitoreada por el auxiliar contable, el que en sí se encarga de la operatividad diaria de la compañía a la espera de que el contador de la empresa se presente para realizar los registros en los sistemas contables. Según indicaciones de la socia principal del negocio, los pagos a proveedores históricamente se habían realizado en tiempo y forma, pero en los últimos períodos se han presentado ciertos atrasos debido a la falta de pago por parte de los clientes. Destaca que dicha situación ha venido disminuyendo debido a que actualmente ya que casi no se está laborando con proyectos gubernamentales, que eran los que originaban dichas situaciones.

En otro aspecto, los préstamos a corto plazo son monitoreados por el auxiliar contable, destacan que dichos préstamos en su mayoría no son pagados ya que corresponden a directamente a los socios, los cuales no exigen el reintegro del efectivo debido a que reciben un salario específico por laborar directamente en la compañía. Lo único que se monitorea son los saldos adeudados en concepto de la tarjeta de crédito corporativa con la que cuenta la empresa y que es utilizada para suplir necesidades de efectivo temporales. Estas observaciones se recabaron realizando un recorrido al proceso de administración de capital de trabajo.

Las deficiencias y condiciones planteadas con anterioridad han provocado que en diversas ocasiones la empresa caiga en situaciones de iliquidez que podrían haber sido prevenidas con antelación, originando que la obtención de fondos para solventar dichas situaciones presente altos costos financieros.

## **7.2 Análisis cualitativo de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.**

### **7.2.1 Matriz FODA**

Basado en la información recolectada por medio de los instrumentos previamente abordados, tales como entrevistas y cuestionarios a colaboradores claves de la organización, al igual que por medio de revisión documental, se observaron los siguientes elementos cualitativos que reflejan la situación actual del negocio y el papel que este desempeña en el mercado. En adelante se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) elaborado para la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

Las principales **fortalezas** que posee en la actualidad la empresa, son su **experiencia** en el mercado de construcciones civiles de subestaciones eléctricas, así como de mantenimiento correctivo y preventivo de dichas subestaciones. La empresa posee más de 11 años de trayectoria en el mercado nicaragüense y de la mano de sus socios fundadores han podido posicionarse como una opción fiable para sus clientes tanto privados como estatales.

Uno de los aspectos claves que presenta la organización es la **responsabilidad** con la que desarrollan cada uno de sus proyectos ya que, hasta la fecha, luego de once largos años no han presentado ningún retraso o inconveniente con proyectos ejecutados, sino más bien han ganado prestigio entre sus clientes, los cuales buscan que la empresa, realice los mantenimientos preventivos de las subestaciones que ellos mismos construyen.

La compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. posee clientes a los cuales les ha brindado servicios por más de nueve años, esto muestra la confianza que le posee la clientela debido a su alto grado de responsabilidad con la cual realizan los proyectos. Adicional a ello, la compañía se ha enfocado siempre en ejecutar proyectos con la **calidad** requerida por sus clientes; en ningún

caso se han recibido reclamos por parte de clientes, ni se ha hecho uso de las garantías relacionadas a vicios ocultos en las obras.

El **servicio al cliente** es uno de los principales pilares para la compañía, por el cual se han destacado de sus principales competidores. Agregado a esto, el **factor humano** ha sido el elemento fundamental para que la empresa haya prosperado en la última década debido a que se cuenta con personal altamente calificado para brindar los servicios ofertados por la compañía. Dicho personal tiene amplia experiencia en el mercado laboral de obras civiles eléctricas, desde su socia fundadora (Gerente General) la cual laboró por más de 20 años en el sector gubernamental y su gerente de proyecto con poco más de 15 años en el sector privado.

La empresa, aunque es una pequeña compañía familiar, tiene la capacidad y equipos con los cuales ejecutar proyectos en todo el territorio nacional, lo que le brinda una ventaja competitiva con relación a otras compañías del mismo mercado en el que se desarrolla.

En la actualidad el mercado nicaragüense presenta grandes **oportunidades** en lo que respecta al **sector privado** debido a que este ha venido expandiéndose gracias a la mejoría en la economía del país. Adicional a esto, se espera que en 2018 el **crecimiento económico** se aproximará entre 4.5% a 5.0%. Se prevé que el sector de la construcción crezca un 9.9%; para el año 2017 se presentó un crecimiento del 5.4%. Se espera que se ejecuten diversos proyectos tanto privados como públicos, por tanto, la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. deberá aprovechar dicho crecimiento en el sector con el fin de maximizar sus ganancias.

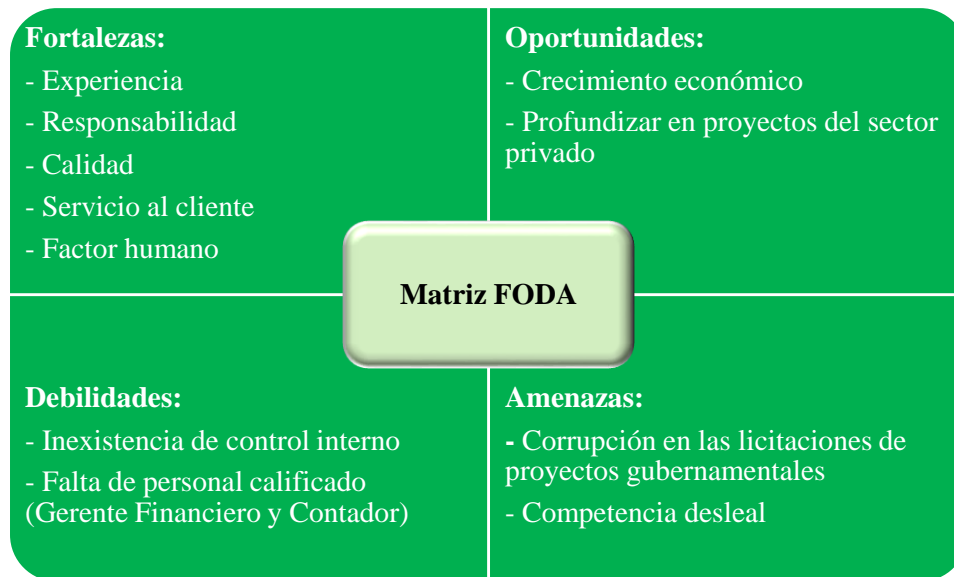
Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. no posee documentado un sistema de control interno lo cual provoca que no exista un adecuado control sobre las operaciones diarias del negocio, añadido a esto no cuentan con personal especializado para manejar las finanzas de la empresa, así como el aspecto contable de la misma, debido a que el Contador que actualmente poseen, únicamente labora por servicios profesionales, impidiendo que pueda generar un valor agregado para la compañía. Agregado a ello, no se realiza una planeación financiera que les permita desarrollar sus actividades bajo un marco que les facilite realizar un adecuado seguimiento a los resultados conseguidos por la organización. Dichas **debilidades** estimulan que exista mayor exposición con relación a errores operativos de los colaboradores, así como de fraudes internos y externos.

Por otro lado, las principales **amenazas** a las que se ve expuesto el negocio radican en la falta de transparencia con la cual se contratan los servicios en el sector gubernamental debido a que estas se encuentran concentradas en ciertas compañías, ligadas de forma indirecta a funcionarios del gobierno actual. Dichas contrataciones se han realizado por la modalidad de contratación simplificada o directa la cual aplica en casos excepcionales como situaciones de emergencia de un país y las cuales no se han visualizado en las contrataciones que se han realizado por parte del gobierno. Dicha situación origina una competencia desleal en el gremio por lo cual diversos organismos se han pronunciado, tal como el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) en Nicaragua.

La competencia desleal provocará que las empresas vinculadas a funcionarios del gobierno amasen mayor cantidad de capitales con los cuales podrán crecer de forma considerable dejándolos consolidados en el mercado de construcción de obras civiles. Por otro lado, se aprecian retrasos en la publicación de varias licitaciones importantes del Programa de Inversión Pública, lo que podría provocar un efecto negativo para las constructoras.



**Nombre:** Resumen Matriz FODA. **Gráfico:** N° 3.



**Fuente:** Elaboración Propia

### 7.2.2 Fuerzas de Porter

El **poder de negociación de los clientes** en el sector de construcción de obras civiles es bastante alto debido a que los proyectos que se ejecutan son de alta cuantía monetaria por lo que las empresas que buscan dichos servicios prefieren a las compañías que les brindan el mejor precio sin sacrificar lo relacionado a la calidad de la obra que requieren. Por tanto, las empresas que se dedican a la construcción de obras civiles como Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. deben de acoplarse a las necesidades y presupuestos que posea el cliente, considerando siempre el margen de ganancia que deben generar dichas construcciones.

Mediante la información recabada por medio de las entrevistas con los colaboradores de la empresa, se observó que dicha condición se da frecuentemente al momento de que las empresas cotizan los servicios de construcción de obras civiles ya que buscan la reducción de costos. Al no

existir un mercado tan grande de clientes, las compañías que ofertan los servicios deben mejorar las condiciones que brindan, así como sus precios.

En el mercado de la construcción existe un bajo **poder de negociación de los proveedores** debido a que estos deben de brindar los mejores beneficios y precios para que las empresas encargadas de ejecutar los proyectos decidan realizar las compras de los insumos con dicho proveedor. En Nicaragua, existen diversos proveedores que pueden brindar a sus clientes los productos que estos requieren para la construcción de obras civiles, tal es el caso de Sinsa, Fetesa, Ferretería Jenny, entre otras; es por ello que el poder de negociación disminuye ya que existen diversos oferentes de insumos. Estos oferentes no pueden imponer sus condiciones de precio al cliente.

En específico la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. actualmente no saca mucho provecho del bajo poder de negociación de los proveedores, debido a que ésta en el último año no ha ejecutado proyectos relevantes, por lo cual los proveedores no han brindado descuentos significativos que permitan reducir los costos del proyecto o ampliar los márgenes de ganancia del mismo.

El bajo poder de negociación de los proveedores actualmente es explotado por las empresas que han estado ejecutando los proyectos gubernamentales debido a que estos son de gran cuantía monetaria, despertando así el interés de los proveedores por facilitar los insumos de dichos proyectos al mejor precio posible.

Según información expresa de la Gerencia General, en años anteriores cuando la empresa era favorecida de diversos procesos de licitaciones gubernamentales, las empresas proveedoras de

materiales de construcción ofertaban las mejores condiciones posibles con el propósito de que se trabajase el proyecto con ellos mientras que en este último año no ha sido así.

Cabe destacar que dicho poder de negociación se ve incrementado considerablemente cuando se refiere a proveedores de materiales especializados como ciertos componentes eléctricos que son utilizados en algunas obras ya que estos son importados de países europeos o asiáticos con los cuales hay poco margen de negociación, debido a que en algunos casos son proveedores exclusivos del producto requerido.

Con lo que respecta a la amenaza de **nuevos competidores entrantes** se puede observar que en el mercado nicaragüense dicha fuerza es baja debido a que existen fuertes barreras que impiden que se presenten nuevas compañías dedicadas a la construcción de obras civiles eléctricas. Entre las barreras existentes se encuentra que las compañías deben realizar altas inversiones de capital en lo que respecta al activo fijo a utilizar en los proyectos.

Los permisos para operar este tipo de negocios son bastante accesibles de conseguir (M.T.I), por otro lado, si la empresa no posee ningún vínculo político le será sumamente difícil adjudicarse alguna licitación del Estado, este hecho impide desarrollar un libre mercado. Dicha barrera ha afectado a diversas empresas privadas llevándolas hasta la quiebra financiera.

En caso que se pudiese adjudicar algún proyecto gubernamental también se enfrentan al hecho de que el Estado demora los pagos relacionados a los avances de las obras en ejecución, originando que las empresas deban financiar su operación hasta que llegue el momento en que reciban el pago correspondiente, el cual en algunos casos puede demorar hasta dos meses, exigiendo así que las empresas posean un sólido músculo financiero debido a los largos periodos de cobro.

Por otra parte, para algunos proyectos de gran cuantía monetaria es factible que para salir favorecido con el proyecto se deba de realizar un consorcio con otras compañías nacionales o extranjeras, lo cual en la mayoría de los casos se da con empresas con amplia trayectoria en el mercado y no con nuevos oferentes del servicio, por lo cual a las nuevas compañías se le dificultaría establecer estrategias de colaboración con otras empresas del mercado.

La fuerza derivada a la posibilidad de **productos sustitutos** es muy baja en el mercado de construcciones civiles eléctricas ya que en este ámbito todavía no se han desarrollado productos que garanticen la seguridad en la construcción de las subestaciones eléctricas, además que las subestaciones construidas se construyen según la necesidad y especificaciones del cliente. En otros sectores de la construcción tales como las edificaciones si se ha visualizado la existencia de productos sustitutos a través de construcciones pre-fabricadas mientras que en las obras civiles eléctricas aún no se ha dado dicha situación.

Por último, se observa que una de las fuerzas con mayor relevancia en la actualidad de Nicaragua es la de la **rivalidad entre los competidores** debido a que en el mercado actual de la construcción civil eléctrica se está visualizando la existencia de serios problemas relacionados a competencia desleal por parte de empresas vinculadas a funcionarios públicos, los cuales inciden en la contratación de los proyectos públicos, debido a que se contratan por medio de procesos directos, obviando lo establecido en la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley 737) la cual establece que dependiendo de la cuantía de los proyectos, estos deben ser contratados por medio de licitaciones públicas y no así por contrataciones simplificadas, tal cual se han venido realizando en los últimos años sin justificar la utilización de dicha modalidad.

Agregado a dicha situación, la cual implica un alto riesgo de concentración de proyectos en muy pocas empresas; se aprecia que las empresas en las que están concentrados dichos proyectos

estatales han comenzado a adquirir a otras pequeñas empresas nicaragüenses. En la actualidad, los proyectos del sector público relacionados a construcciones civiles eléctricas están duopolizados en empresas como Cubas Eléctricas, S.A. y Servicios Eléctricos Profesionales (Sepsa) provocando que las demás empresas tengan que enfocar su negocio únicamente en el sector privado, el cual no genera la misma demanda de proyectos como lo hace el sector gubernamental.

Las ventajas que posee Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. es que la demanda del sector privado no está siendo cubierta debido a que las empresas antes mencionadas están ocupadas ejecutando los proyectos gubernamentales, descuidando así el sector empresarial, situación que puede ser explotada a beneficio de la organización.

De igual manera, la fuerza de rivalidad entre competidores, se visualiza en los proyectos más grandes del sector privado y algunos públicos, en los que llegan a participar hasta empresas del extranjero, las que cuentan con mayor capacidad financiera y técnica, impidiendo a empresas nicaragüenses poder competir contra la fuerza financiera que estas empresas poseen. En estos casos las empresas nicaragüenses optan por realizar consorcios con otras empresas extranjeras, para poder obtener una pequeña participación en la realización de los proyectos y así obtener utilidades.

**Nombre:** Resumen Fuerzas de Porter (SECSA). **Gráfico:** N° 4.



**Fuente:** Elaboración Propia

### **7.3 Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. para los períodos 2016-2017.**

A continuación, se presentan los resultados del análisis vertical y horizontal realizados con los estados financieros de los períodos 2016 y 2017. Dichos estados financieros están conformados por el Balance General y Estado de Resultados, los que fueron elaborados con base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA); cabe destacar que la información utilizada son estados financieros no auditados.

Por otro lado, también se realizó el cálculo e interpretación de las razones financieras, enfocándose principalmente en las razones de liquidez y endeudamiento, comparando de esta forma los períodos 2016 y 2017; con el propósito de conocer el comportamiento que ha tenido la empresa en los dos años anteriores.

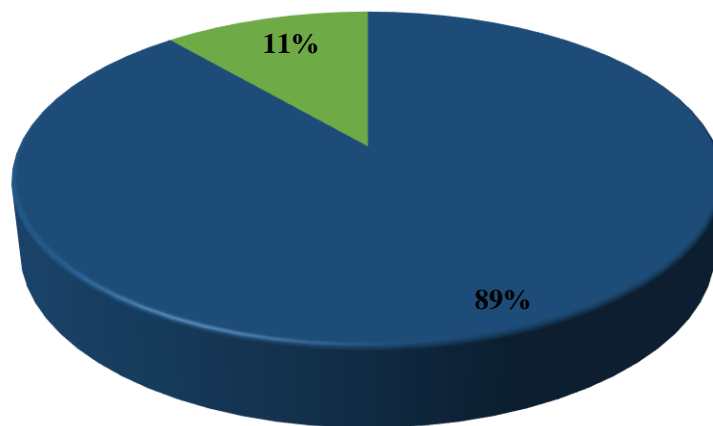
En adelante se visualizarán representaciones gráficas para ilustrar de mejor manera el comportamiento de la empresa a través de ambos períodos.

La Administración es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros. Cabe destacar que, en la actualidad, la organización no realiza análisis de razones financieras.

### 7.3.1 Análisis vertical de estados financieros, períodos 2016 y 2017.

Se efectuó un análisis con el fin de conocer la composición de los activos totales de la empresa que se visualizan en el Balance General, en este caso el total activos representa el cien por ciento. Inicialmente se realizó el análisis de la composición según disponibilidad es decir observando la composición de los activos totales en corrientes y no corrientes para los períodos 2016 y 2017.

**Nombre:** Composición de Activo Total 2016. **Gráfico:** N° 5

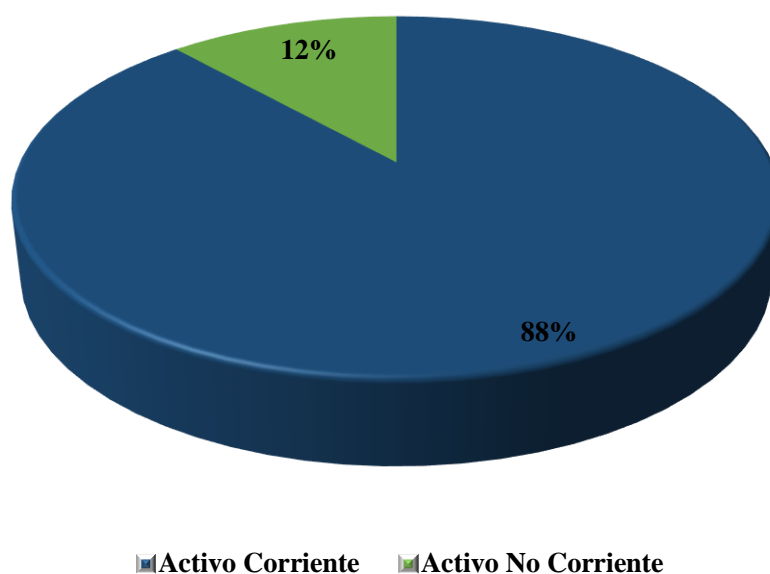


■ Activo Corriente    ■ Activo No Corriente

**Fuente:** Elaboración Propia

Se observa que en el período 2016, según la composición del Balance General, los activos corrientes representan el 89% de los activos totales del negocio, siendo apenas un 11% lo relacionado a los activos no corrientes.

**Nombre:** Composición Activo Total 2017. **Gráfico:** N° 6.



**Fuente:** Elaboración Propia

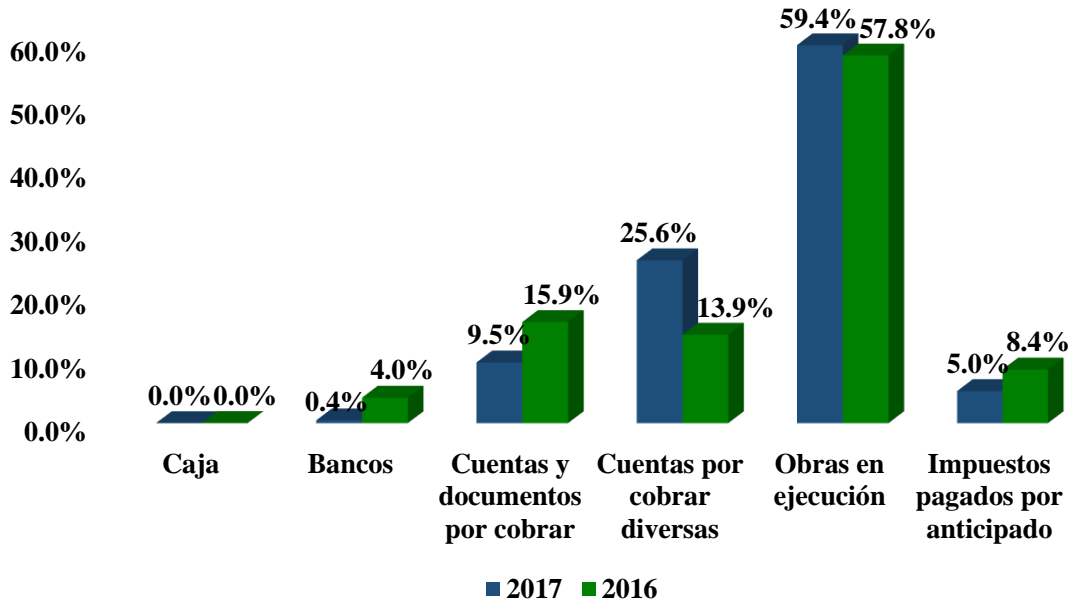
Mientras que en el período 2017, se visualiza que la composición por grado de disponibilidad permanece casi constante con relación al período 2016, representando el activo corriente un 88% y el activo no corriente un 12%.

A través de los instrumentos de recolección de datos, tales como las entrevistas realizadas al Contador General y Gerente General se identifica que la composición de los activos totales es de la manera antes mencionada debido a que en los activos corrientes se contabilizan los recursos que han sido destinados para la ejecución de cada proyecto que la empresa está manejando, por tanto las cuantía es mayor a la de los activos no corrientes.



Por otro lado, se grafica la composición de cada rubro que contienen los activos corrientes y no corrientes del negocio para ambos períodos.

**Nombre:** Composición del activo corriente. **Gráfico:** N° 7.



**Fuente:** Elaboración Propia

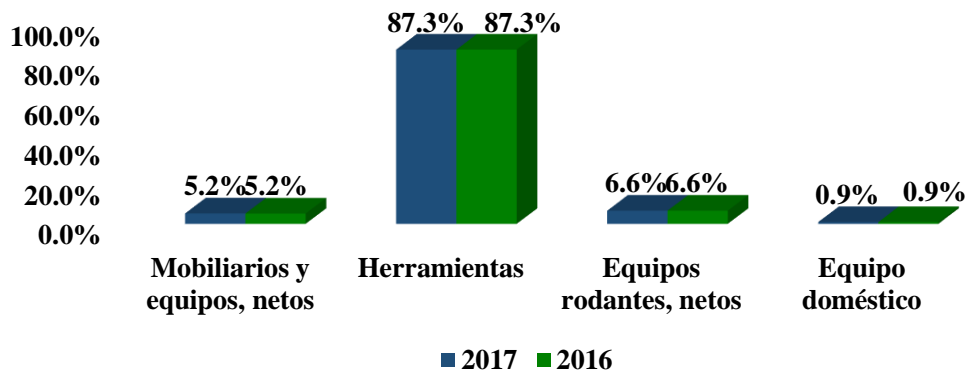
En el período 2016, el 57.8% de los activos corrientes del negocio están conformados por el rubro de obras en ejecución, éste representa los insumos y mano de obra dedicada a cada uno de los proyectos que se encuentra ejecutando la empresa y que aún no han concluidos o debidamente reintegrados por parte del cliente. En 2017 dicha partida incrementó hasta representar un 59.4%. Este incremento se origina debido a que en 2017 la empresa continúa realizando proyectos iniciados en 2016 por tanto se han acumulado los recursos invertidos en dichas obras en ambos períodos. Caja y bancos representaban en 2016 apenas un 4.0% del total de activos corrientes mientras que en 2017 disminuyen hasta un 0.4%. La reducción visualizada en caja y bancos es causada por la baja en ingresos por servicios así como la ejecución de los proyectos ya que en 2016 se presentaba saldo en bancos pendiente de asignar en un proyecto específico mientras que para 2017 los saldos ya habían sido asignados.

Las cuentas y documentos por cobrar en 2017 conforman el 9.5% del activo corriente, en dicho rubro se contabilizan los anticipos realizados por los clientes a los que se le está ejecutando algún proyecto, así como cuentas por cobrar a socios de la organización. Dicho rubro reflejó una disminución en su participación de los activos corrientes del 6.40% con relación al año 2016. La caída de dicho rubro está asociada a la baja en la realización de proyectos en lo que fue el período 2017.

Las partidas restantes del activo corriente del negocio son las cuentas por cobrar diversas que muestran un 25.6% de participación y los impuestos pagados por anticipado con un 5.0% para el año 2017 mientras que en 2016 estas presentaron participaciones del 13.9% y del 8.4% respectivamente. En las cuentas por cobrar diversas, la organización contabiliza los anticipos realizados a los proveedores de materiales, tales como Ferretería Técnica, S.A, Agrenic, Dimsesa, entre otros, al igual que anticipos pendientes de justificar por parte de empleados y socios y préstamos a empleados.

Por otro lado, también se graficó la composición del activo no corriente para ambos períodos bajo análisis.

**Nombre:** Composición del activo no corriente. **Gráfico:** N° 8.

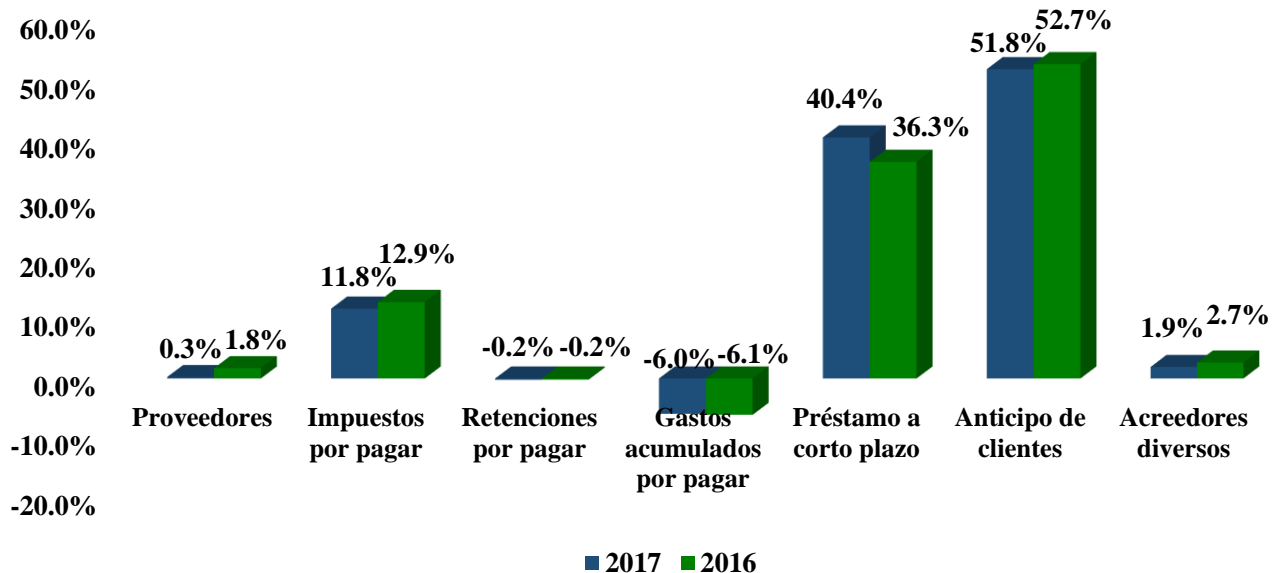


**Fuente:** Elaboración Propia

Los activos no corrientes del negocio están compuestos en su gran mayoría por las herramientas utilizadas para la ejecución del proyecto, por ejemplo, prensas hidráulicas, revolventoras, etc. conformando un 87.3% de los activos no corrientes tanto para 2017 como 2016. El segundo rubro más importante de los activos no corrientes son los equipos rodantes, los cuales en gran parte se encuentran depreciados en su totalidad pero la empresa todavía no ha decidido darles de baja ya que considera que aún son de utilidad para la compañía, estos representan un 6.6%. El mobiliario y equipo y los equipos domésticos conforman el 6.1% restante de activos no corrientes de la compañía tanto para 2017 como 2016.

De igual manera se logró observar la composición de los pasivos de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., cabe destacar que la empresa únicamente presenta pasivos corrientes en ambos períodos sujetos de análisis.

**Nombre:** Composición del pasivo. **Gráfico:** N° 9.



**Fuente:** Elaboración Propia

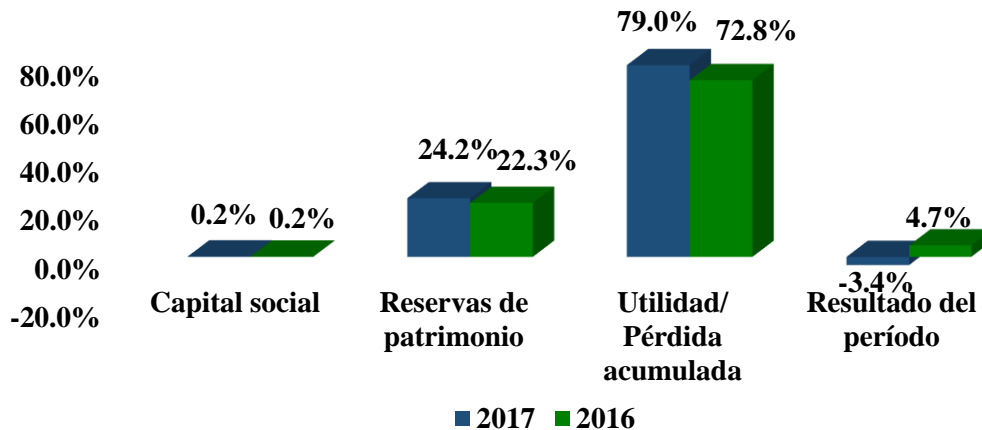
Los pasivos de la organización están conformados en su mayoría por anticipos de clientes representando un 52.7% en 2016 y 51.8% en 2017. Dichos anticipos son los utilizados para la ejecución de los proyectos. Posterior a estos, el segundo rubro con mayor participación en pasivos (40.4% - 2017 y 36.3% - 2016) son los préstamos a corto plazo, en los que se registran los préstamos realizados por los socios, así como líneas de crédito con instituciones financieras (Tarjetas corporativas).

En los estados financieros suministrados por la Administración se visualizan cuentas contables con saldos contrarios a su naturaleza tal es el caso de las retenciones por pagar y los gastos acumulados por pagar, presentando saldos a favor debido a subcuentas relacionadas a nóminas por distribuir y aportes patronales. Dichas cuentas fueron consultadas al Contador General, el cual indica que se encuentran en proceso de depuración contable y que en los próximos períodos será presentadas acordes a su naturaleza.

Los rubros restantes de los pasivos están integrados por proveedores y acreedores diversos representando un 2.2% en 2017 y un 4.5% para 2016. En estos rubros se encuentran contempladas las cuentas por pagar a los proveedores de insumos, así como compras de equipos al crédito (Vehículos de Oriente, S.A.).

El patrimonio del negocio para los períodos 2016 y 2017 se encuentra conformado por los siguientes rubros:

**Nombre:** Composición del patrimonio. **Gráfico:** N° 10.

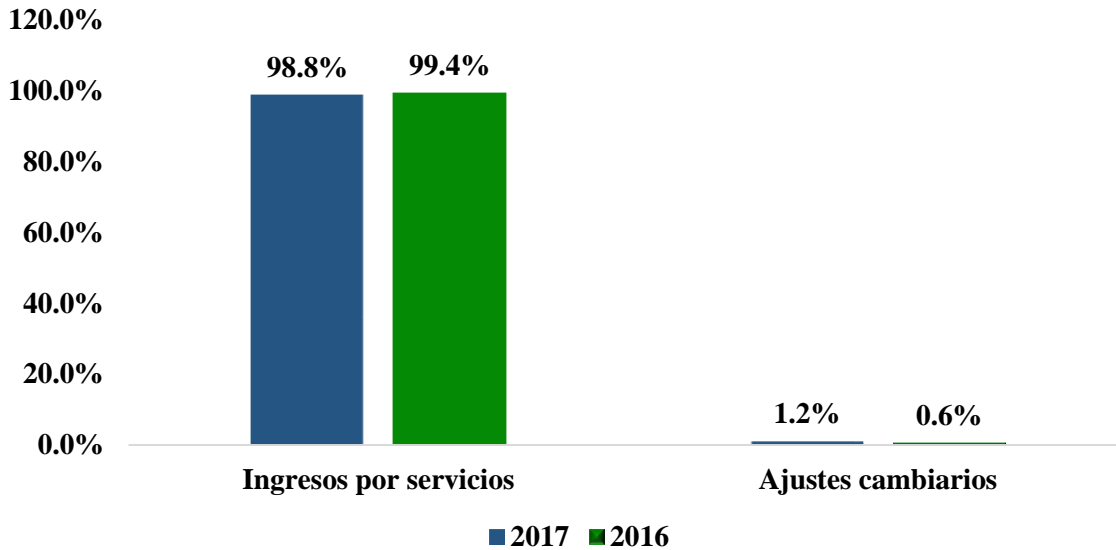


**Fuente:** Elaboración Propia

La mayor composición del patrimonio de la organización se encuentra concentrado en las utilidades acumuladas representando un 79.0% en 2017 y un 72.8% en 2016, esto se debe a que la compañía desde su constitución en 2007 no ha realizado pago de dividendos. Adicional a esto, se visualiza que en el período 2017 la empresa está presentando resultados negativos mientras que en 2016 fueron favorables. El capital social y las reservas patrimoniales representan un 24.4% en 2017 y un 22.5% en 2016.

A continuación, se detallará el análisis vertical realizado a los rubros del Estado de Resultados tanto del período 2017 como 2016.

**Nombre:** Composición de ingresos. **Gráfico:** N° 11.

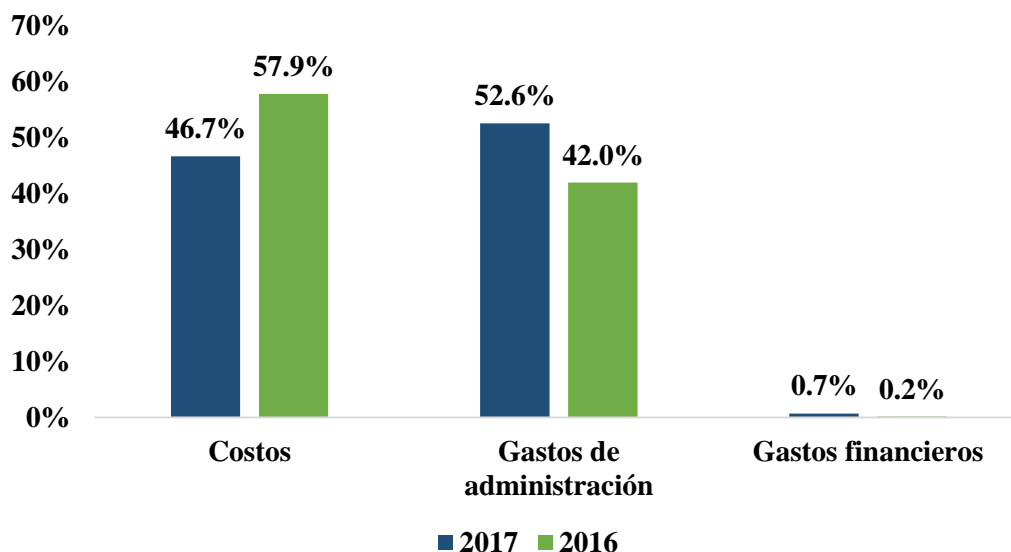


**Fuente:** Elaboración Propia

Del cien por ciento de los ingresos totales del negocio en 2017, 98.8% corresponden a ingresos por servicios, es decir por ejecución de proyectos y mantenimiento de subestaciones eléctricas. Mientras que un 1.2% es aportado debido al diferencial cambiario originado en transacciones de carácter activo. En 2016, la composición de dichos ingresos fue similar. Según los instrumentos de recolección de datos aplicados a la Gerencia General, los ingresos por mantenimiento de subestaciones eléctricas representan un 30% del ingreso total por servicios que refleja la empresa.

Por otra parte, también se puede apreciar la composición de los gastos de administración, costos y gastos financieros con relación al gasto total que presentó la empresa para los períodos sujetos a análisis financiero.

**Nombre:** Composición de gastos. **Gráfico:** N° 12.



**Fuente:** Elaboración Propia

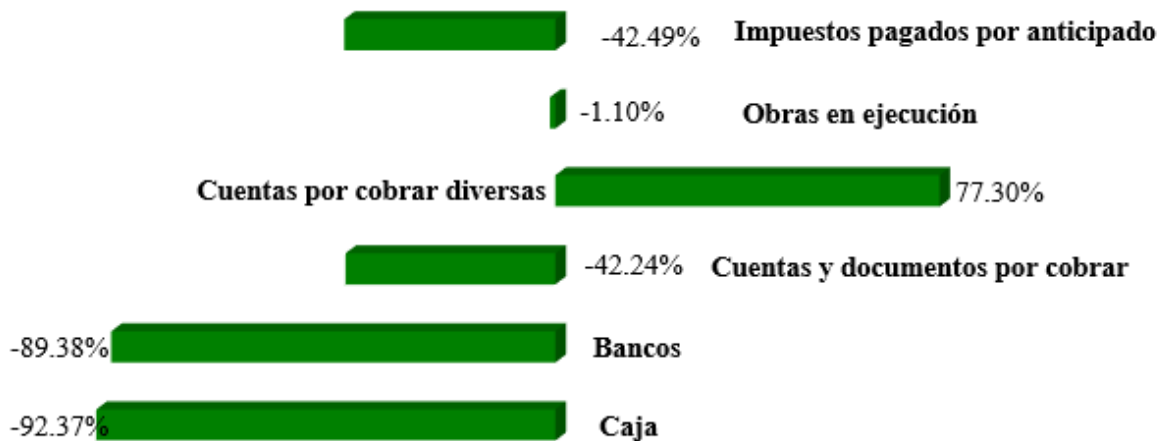
Los gastos durante el período 2017 estuvieron conformados de la siguiente manera, un 52.6% en gastos de administración, 46.7% en costos de ejecución de proyectos y de mantenimientos preventivos y correctivos y un 0.7% en gastos financieros. En 2016 la composición fue similar sin embargo se presentaba mayor participación de los costos de ejecución con un 57.9%, cabe destacar que para dicho período la compañía no había resentido las bajas en la contratación de proyectos. Adicional a esto un 42.0% de gastos administrativos y apenas un 0.2% de gastos financieros.

### 7.3.2 Análisis horizontal de estados financieros, períodos 2016 y 2017.

Se realizó el análisis horizontal por cada rubro de los estados financieros tanto para el Balance General como para el Estado de Resultados de la empresa Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

A continuación, se grafican las principales variaciones del período 2017 con respecto al 2016:

**Nombre:** Activos corrientes. **Gráfico:** N° 13.



**Fuente:** Elaboración Propia

El rubro de caja presenta una disminución de un 92.37%, aunque monetariamente tanto en 2017 como 2016 dicha cuenta no reflejó saldos significativos (C\$ 495.0 y C\$ 6,494.0 respectivamente), ya que es utilizada únicamente para efectuar pagos menores.

Bancos reflejó de igual forma reducción de un 89.38% de su saldo. En el año 2016, el rubro cerró con aproximadamente C\$ 1.1 millones que correspondía a anticipos de clientes para ejecución de proyectos que todavía no habían sido iniciados, por tanto, los fondos se encontraban



en las cuentas bancarias de la compañía. Al cierre de 2017, las cuentas bancarias presentaban saldos por C\$ 0.12 millones debido a que no se encuentran pendientes de iniciar ningún proyecto específico, todos ya se encuentran iniciados y ejecutándose.

El rubro de obras en ejecución representa más del 50% de los activos totales del negocio, el saldo a 2017 presenta una variación negativa de 1.10% (C\$ 0.2 millones) con respecto a 2016. En este rubro se contabilizan los insumos, mano de obra y otros materiales utilizados en la ejecución de los proyectos de obras civiles eléctricas. Dicho rubro no es de fácil conversión a efectivo debido a que las obras deben ser avanzadas y/o concluidas, para posteriormente realizar el proceso de cobro de los avances o finalización de la obra y de esta forma recuperar el efectivo invertido. La baja en dicho rubro se originó debido a la caída en la adjudicación de licitaciones estatales en casi todo 2017.

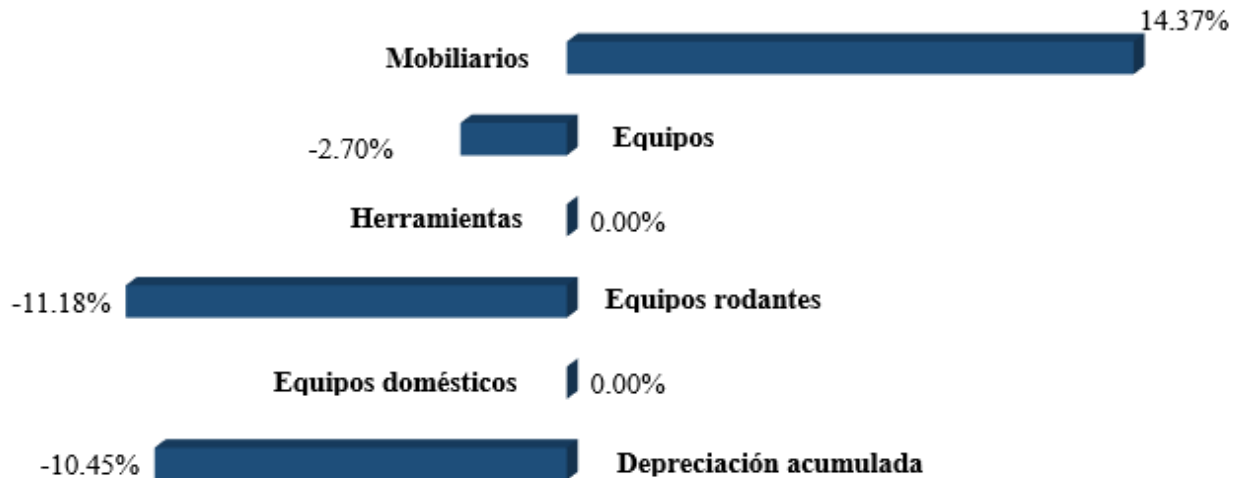
Los impuestos pagados por anticipado presentan una reducción de 42.49% debido a la baja que se presenta en los proyectos de construcción, afectando directamente los ingresos de la compañía y por ende la cuantía de los impuestos pagados por la misma tanto por anticipos del impuesto sobre la renta, como por las retenciones en la fuente.

El saldo de cuentas por cobrar diversas incrementó considerablemente en un 77.30%, dicha variación fue originada principalmente por anticipos sujetos a justificación por compras y contratos por más de C\$ 2.7 millones. Este rubro a finales de cada período debería ser debidamente depurado y justificadas la mayor parte de las transacciones que lo conforman.

Las cuentas y documentos por cobrar presentaron disminución en un 42.24% motivado por la baja en la cantidad de proyectos que la compañía ejecutó durante el período 2017, por lo cual,

al no haber nuevos proyectos, no se recibían anticipos por parte de los clientes reduciendo así más de C\$ 1.8 millones con respecto a 2016.

**Nombre:** Activos no corrientes. **Gráfico:** N° 14.

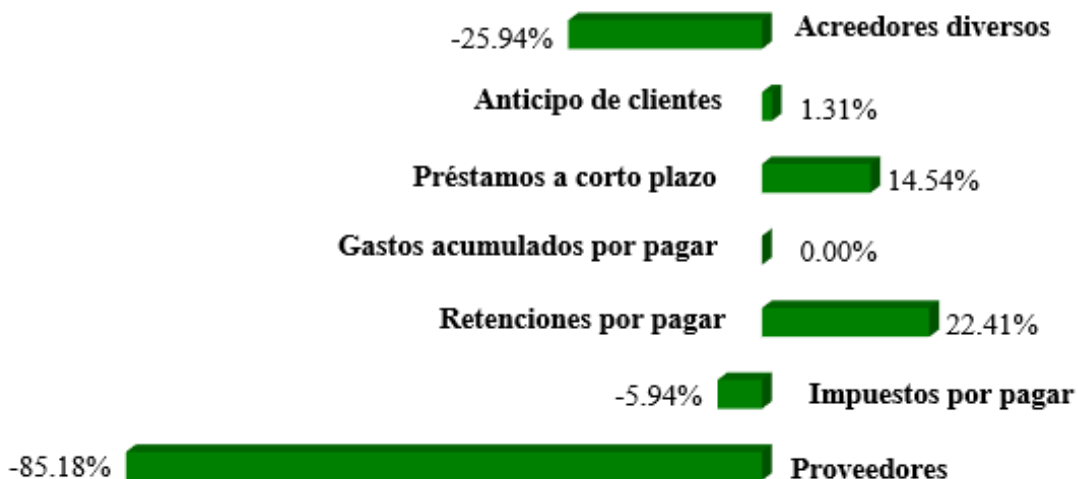


**Fuente:** Elaboración Propia

Se refleja una variación positiva del 14.37% en el rubro de mobiliarios mientras que en equipos se visualiza una reducción del 2.70%. El rubro de herramientas permanece constante debido a que según lo que indicó la Administración, la baja en la ejecución de proyectos han provocado que la empresa no haya realizado adquisiciones de nuevos equipos y mantenga en uso aún los equipos depreciados.

No obstante, la compañía ha tenido que vender parte de su equipo rodante por montos aproximados de C\$ 261 mil córdobas, reduciendo de esa forma un 11.18% de dicho rubro. Dichas ventas han tenido como fin obtener liquidez en momentos en que la empresa no contaba con fondos suficientes para cubrir sus necesidades. El monto del bien en venta fue liberado de la depreciación acumulada ya que este activo se encontraba totalmente depreciado por lo cual se refleja una variación de – 10.45%.

**Nombre:** Variación de pasivos 2017-2016. **Gráfico:** N° 15.



**Fuente:** Elaboración Propia

El comportamiento de los pasivos de la empresa fue diverso pero consistente con lo que la compañía está presentando en su actualidad. Se visualiza que la cuenta de proveedores disminuyó en un 85.18% significando monetariamente una reducción de C\$ 194,925, esto se encuentra asociado a la baja que se mostró en las construcciones de obras civiles en el período 2017, lo cual causa que los compromisos con proveedores disminuyan debido a que no se realizan pedidos de materiales e insumos. Adicional a ello, y por la misma baja de ingresos, los impuestos por pagar reflejaron un -5.94%.

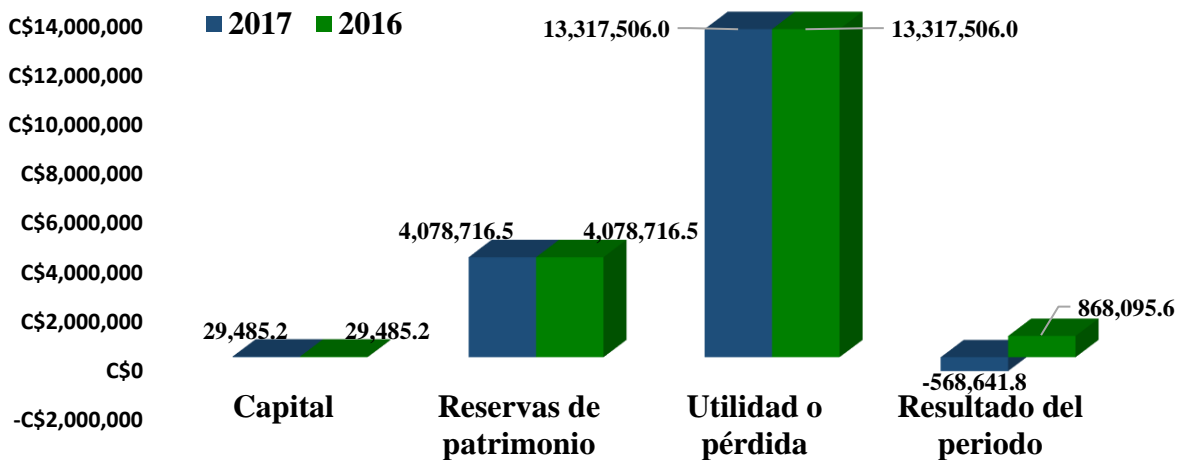
Por otro lado, se visualiza incremento en el rubro de retenciones por pagar por un 22.41%, es importante recalcar que dicha cuenta no se refleja acorde a su naturaleza y según entrevista realizada al contador de la compañía, esta se encuentra en proceso de depuración. El monto contenido en dicha cuenta no es significativo, alcanzando a 2017 un saldo de C\$ 29,970. Otra cuenta que refleja las mismas condiciones es la de gastos acumulados por pagar, originada por nóminas pendientes de distribuir. Este fue uno de los principales puntos abordados en las

entrevistas con el Contador General ya que la existencia de estas dos cuentas reflejando saldos contra naturaleza en cifras de cierre anual son totalmente inadecuadas e podrían impactar la posición financiera del negocio.

La cuenta de préstamos a corto plazo contiene préstamos realizados por los socios, así como desembolsos de instituciones financieras, en 2017 se reflejó un incremento del 14.54% representando C\$ +689,333. Estos incrementos de pasivo se han venido ocasionando para lograr cubrir la necesidad de fondos de la empresa para cubrir sus pagos a proveedores y planillas.

Los anticipos de clientes presentan un ligero incremento en 1.31% esto debido a que mucho de los proyectos que la empresa está efectuando todavía están ejecutándose, por lo cual dichas obras no han sido entregadas, así como sus cuentas por cobrar asociadas recuperadas. En el rubro de acreedores diversos se visualiza reducción de -25.94%, en dicho rubro se contabilizan las deudas por compra de activo fijo, al no haber nuevas compras de activo fijo, solamente se han contabilizado las amortizaciones a dichas deudas.

**Nombre:** Patrimonio. **Gráfico:** N° 16.

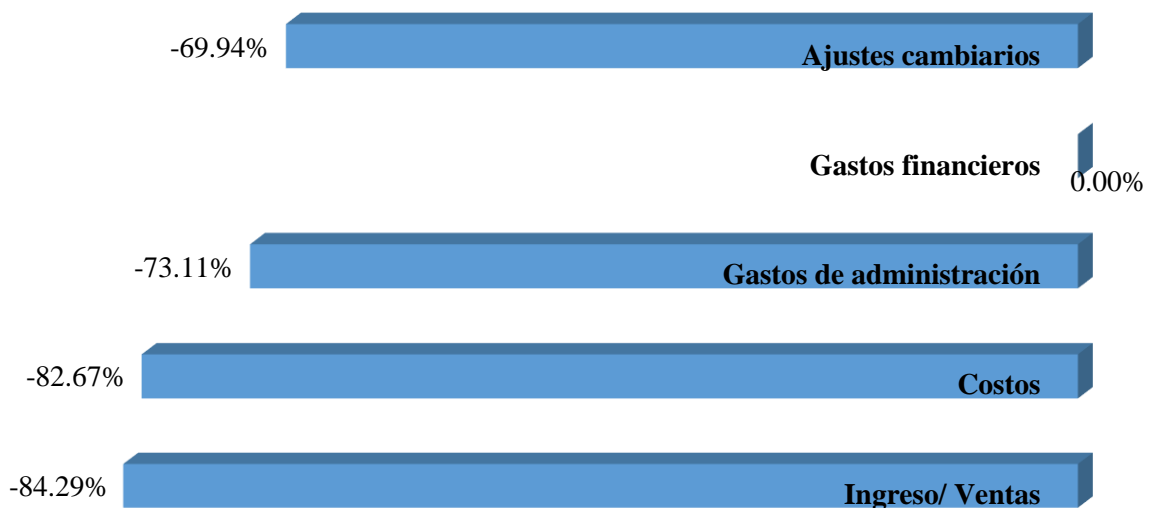


**Fuente:** Elaboración Propia

Con relación al patrimonio, se observa que ha permanecido constante lo cual no es adecuado debido a que la utilidad del ejercicio 2016 debió ser trasladada a las utilidades acumuladas. Se observa que hubo una reducción en utilidades de un -165.50%, para presentar un saldo al 31 de diciembre de 2017 de C\$ - 568,642.

A continuación, se detallará el análisis horizontal realizado a los rubros del Estado de Resultados tanto del período 2017 como 2016.

**Nombre:** Variaciones en Estado de Resultados 2017-2016. **Gráfico:** N° 17.



**Fuente:** Elaboración Propia

Con relación al estado de resultados se observa que todos los rubros presentaron reducciones considerables con excepción a los gastos financieros, los cuales permanecieron constantes. Los ingresos por construcción civil disminuyeron en un 84.29%, representando C\$ 11.2 millones, lo que es realmente significativo para el negocio y que ha impactado la situación financiera del mismo.

Los costos de venta se redujeron en un 82.67% asociado a la baja en la contratación de servicios de construcción. Es destacable mencionar que para el período 2016, la empresa todavía manejaba proyectos de entidades gubernamentales, lo cual influía significativamente en la rentabilidad del negocio.

Las ganancias por ajustes cambiarios se redujeron en un 69.94% al igual que los gastos de administración disminuyeron en 73.11% ligados a reducciones en el personal de la compañía, así como recortes de diversos gastos administrativos. Los gastos financieros permanecen constantes ya que en dicha cuenta se está registrando el costo financiero de la emisión de una garantía bancaria. El gasto financiero de los créditos revolventes (Tarjeta corporativa) son asignados en los gastos administrativos y cierta parte en algunos proyectos según comentarios del Gerente General.

### **7.3.3 Análisis de razones financieras de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.**

A continuación, se presenta el análisis que ha sido preparado con el fin de brindar un detalle de la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus principales indicadores financieros relacionados al capital de trabajo.

Se inició el análisis por medio del cálculo de las razones financieras basadas en los estados financieros que la Administración proporcionó relacionados a los períodos de la investigación (2016-2017).

El primer indicador bajo análisis es el “capital de trabajo neto”, el cual muestra un resultado positivo por C\$ +13,318,736 para el período 2017 y por C\$ +14,757,043 para 2016. Esto indicaría que la compañía no posee un déficit para cubrir sus obligaciones a corto plazo, ni se encuentra en riesgo de incumplimiento. Para el cálculo de este indicador se consideró el activo corriente menos el pasivo corriente presentado en los estados financieros de la empresa sin realizar ningún tipo de

ajuste, con el fin de utilizar los estados financieros tal cual se brindaron y visualizar cómo una consideración errónea en el cálculo de los indicadores financieros puede impactar en el análisis de la situación actual de un negocio.

Debido a que el indicador antes mencionado no refleja realmente la situación actual del negocio, se procedió a analizar los rubros contables que componen tanto los activos corrientes como los pasivos corrientes, identificando de esta forma que en los rubros de los activos corrientes se encuentran la cuenta de obras en ejecución, la que se basa en la contabilización de las compras y efectivo destinado a la ejecución de los proyectos para los que la empresa ha sido contratada. Estos activos no son corrientes ya que son difícilmente convertibles en efectivo; para ello, la empresa está sujeta a entregar avances de obra a las empresas contratantes, para que estas a su vez realicen los reintegros del efectivo.

Por ende, para realizar un análisis eficiente y veraz del indicador de capital de trabajo neto, se procedió a excluir la cuenta de obras en ejecución de los activos corrientes. Cabe destacar que dicho rubro representa alrededor del 59.0% para 2017 y del 57.0% para 2016 de los activos corrientes. Bajo este supuesto se recalculó el indicador previamente mencionado, dando como resultado un déficit de C\$ -2,585,236 (2017) y C\$ -1,323,832 (2016).

Dicha situación permite identificar que los problemas que la empresa presenta en la actualidad se debe a que no cuenta con los recursos líquidos suficientes para cubrir con sus pasivos corrientes ya que estos son de pronta exigibilidad mientras que la mayor parte de sus activos corrientes están sujetos a la entrega final de los proyectos y del pago de los mismos, lo cual según la aplicación de las entrevistas a sus colaboradores, muchas veces demoran hasta por dos meses, provocando de esta forma que la compañía se encuentre en déficit y deba buscar opciones para financiarse.

El segundo indicador analizado fue la razón corriente, la que se encuentra ligada al indicador anterior. Inicialmente se evaluó el indicador sin realizar ningún tipo de ajuste, es decir, con las cifras presentadas en sus estados financieros; resultando indicadores positivos de liquidez de 1.99 en 2017 y 2.13 para 2016. En dicho indicador, se refleja lo mismo acontecido con el del capital de trabajo neto, por tanto, se procedió a excluirse la cuenta de obras en ejecución.

Una vez recalculada la razón corriente ajustada, se determinó que para el período 2017 está se encontró en 0.81 y 0.90 para 2016. Esto indica que la empresa no posee la capacidad financiera para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, ya que por cada córdoba que adeuda a instituciones financieras, proveedores y socios, ésta presenta déficit para cubrirlo.

Posterior a ello, se realizó la prueba ácida tomando en consideración la exclusión de rubros difícilmente convertibles a efectivo tales como obras en ejecución, garantías bancarias y garantías de vicios ocultos. Dichas partidas son excluidas del cálculo debido a que están sujetas a la finalización de los proyectos y del pago del mismo por parte del contratante.

Una vez excluidos dichos rubros, la prueba resultó en indicadores que reflejan déficit, 78.4% (2017) y 87.4% (2016). Según indagaciones realizadas con la gerencia general por medio de las entrevistas realizadas, se conoció que dichos déficits de efectivo son compensados por medio de préstamos que los socios realizan o por préstamos bancarios que son retirados de las tarjetas corporativas de la compañía. Dicha situación conlleva a que los costos financieros de estos recursos sean elevados tal es el caso de las tarjetas de crédito a nivel corporativo las cuales ascienden hasta a un 40% de interés anual, que comparado con líneas empresariales resulta excesivo.



Luego de realizarse el análisis de indicadores claves de liquidez, se realizó el cálculo de indicadores relacionados al endeudamiento de la empresa, dando como resultado una razón de endeudamiento superior al 40% tanto para 2017 (44.37%) como 2016 (41.65%); indicando la relación que esta presenta con los indicadores de liquidez. Dicho endeudamiento ha incrementado debido a los constantes préstamos que los socios han tenido que realizar al negocio para poder mantenerlo a flote. A como se mencionó en el análisis vertical de los estados financieros los préstamos a corto plazo representan alrededor del 40% de los pasivos totales de la compañía. El rubro con mayor representación en los pasivos totales de la empresa son los anticipos a clientes, que son utilizados para ejecutar los proyectos seguidos de los préstamos de los socios.

Al analizar la estructura de capital de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. se obtiene que más del 75% de su patrimonio está comprometido con obligaciones tanto de instituciones financieras como de cuentas por pagar a socios. Adicional a ello, la cobertura de gastos financieros para el período 2017 se refleja en déficit debido a que SECSA presentó pérdidas. Para 2016, la empresa presentó un índice solvente con referencia a la cobertura de sus gastos financieros (46.18). Esta situación está ligada directamente a la baja en ingresos totales de más de un -80%.

Los índices financieros relacionados a actividad no son aplicables en la actualidad a la empresa, principalmente ocasionado por la falta de información financiera por parte de la organización y que sus estados financieros reflejan no estar adecuadamente presentados. Adicional a lo antes planteado, cálculos como promedio de cuentas por cobrar no son aplicables debido al giro del negocio, enfocado principalmente en proyectos los que en la mayoría de los casos varía con relación al tiempo de duración de los mismos, y que provocarían que el indicador no mostrase la realidad que se presenta en la empresa, claro está si el indicador es calculado según cuentas

contables ya que se podría construir un histórico del plazo transcurrido entre la fecha de entrega del proyecto y la fecha de pago.

Se determinaron los indicadores claves de rentabilidad con el fin de poseer un entendimiento íntegro de la situación financiera de la organización, una vez que ya se ha comprendido las debilidades presentadas en el aspecto de liquidez.

Para 2016 la compañía presentó un margen de utilidad bruta de aproximadamente un 45.57%, mientras que para el período posterior dicho margen se visualizó reducido hasta un 40.0%. Este indicador permitió apreciar que el negocio de la compañía presentaba un margen aceptable con relación a la ejecución de proyectos de obras civiles. Posteriormente se determinó el margen neto de la organización, mostrando de esta forma que los gastos administrativos del negocio en los últimos dos períodos han consumido gran parte de los ingresos del negocio, reduciendo los márgenes netos hasta un 7% en 2016 y a un -26% para 2017. Los gastos administrativos en 2016 representaron alrededor del 40% de los ingresos totales mientras que en 2017 este incremento hasta un 68%.

Este incremento en el factor que representan los gastos administrativos de los ingresos totales se origina debido a que los ingresos por proyectos en 2017 presentaron una reducción significativa mayor al 80% por ende los gastos administrativos al no contratarse nuevos proyectos también disminuyeron pero siempre manteniendo los costos fijos de local, servicios básicos, planilla permanente, entre otros; lo que ha conllevado a que los márgenes netos fuesen negativos, consumiendo de esta forma la rentabilidad del negocio en lo que fue 2017.

En la actualidad la empresa no ha incumplido de forma significativa con los pagos que se deben realizar a sus proveedores, pero esto ha sido por medio de financiamientos de terceros

(socios y bancos), no así porqué el negocio esté rindiendo lo necesario. Hay un punto importante a tratar en este asunto y es que actualmente los propietarios de la empresa no han evaluado trabajar directamente con instituciones bancarias en concepto de apertura de líneas de créditos corporativos, no considerando tarjetas corporativas sino líneas enfocadas directamente a la ejecución del proyecto y con tasas más competitivas.

Al cierre del período 2017, del rubro de préstamos de corto plazo apenas un 17% correspondían a fondos bancarios utilizados por medio de la tarjeta corporativa que manejan en el negocio mientras que el 83% restante corresponde a socios.

Los demás indicadores de rentabilidad del negocio de igual manera para el cierre 2017 presentan resultados no favorecedores, mostrando un rendimiento sobre activos de -2% cuando en 2016 este mostraba un 2.8%. El rendimiento sobre patrimonio se refleja en -3.4% en el último período por otra parte en 2016 se visualizaba en 4.75%. Los indicadores mostrados en 2016 eran ligeramente favorecedores para el negocio, pero debido a la crisis que se ha presentado en el sector de proyectos civiles y eléctricos estos tendieron a deteriorarse.

Se ha logrado observar deterioro en los principales indicadores de rentabilidad y de liquidez, principalmente ligados a la baja en ingresos por servicios de construcción que está directamente vinculado a la competencia desleal que se está viviendo actualmente en la industria de obras civiles y eléctricas en Nicaragua con relación a proyectos estatales. Dicha situación ha provocado insolvencia parcial en la organización, conllevando a indicadores de capital de trabajo negativos y a que la Administración deba requerir de urgencia financiamiento tanto bancario como por aportación de socios. Los indicadores de ROA actuales nos indican que la compañía no está haciendo uso provechoso u adecuado de sus activos y que la gestión de la misma es cuestionable.

**Nombre:** Resumen de razones financieras. **Tabla:** N° 1.

<b>Razón financiera</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Capital de trabajo neto	C\$ 13,318,736	C\$ 14,757,043
Capital de trabajo neto ajustado	-C\$ 2,585,236	-C\$ 1,323,832
Razón corriente	1.99	2.13
Razón corriente ajustada	0.81	0.90
Prueba ácida	78.4%	87.4%
Razón de endeudamiento	44.4%	41.6%
Estructura de capital	79.8%	71.4%
Cobertura de gastos financieros	-30.25	46.18
Margen de utilidad bruta	40.0%	45.6%
Margen de utilidad neto	-26.4%	6.7%
ROA	-2.0%	2.8%
ROE	-3.4%	4.7%

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **7.3.4 Valor agregado para la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.**

Con relación a lo antes abordado, es de suma importancia que la compañía realice diversos cambios dentro de la organización, basados principalmente en mejorar su ambiente de control interno y procesos de análisis de sus estados financieros por medio del cálculo y razonamiento periódico de los principales indicadores claves para la empresa. Adicional a ello, la Administración debe proceder a elaborar más información financiera que le permita a la Alta Gerencia tomar decisiones de manera adecuada.

Tal cual como se ha planteado a lo largo del trabajo investigativo, uno de los factores que han incidido en el declive de las finanzas de la compañía son las cuentas por cobrar y obras en ejecución con entidades estatales. Esta situación presenta ciertas alternativas para solucionarse, una de ellas es que la empresa comience a trabajar con factoring con recurso, los cuales son ofertados por instituciones financieras y otras compañías autorizadas para brindar dicho producto.

El factoring es una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas, consistiendo en un contrato mediante el cual la empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento; el cual viene siendo el margen de ganancia del banco. Adicional a ello, al ser un factoring con recurso, la institución financiera en caso que el cliente de la empresa, en esta ocasión el Estado, no pague la deuda en el tiempo establecido, el banco brinda la facilidad de que el monto adeudado sea trasladado a una línea de crédito corporativa, la cual goza de tasas de interés más favorables a las utilizadas hasta la fecha por la empresa (Tarjetas corporativas).

Las tasas de las líneas corporativas derivadas del factoring ascienden aproximadamente a un 10% mientras que las tarjetas corporativas utilizadas por SECSA oscilan entre un 25% a un 35%. Adicional a ello, las tasas de descuento para las transacciones de factoring son de un 0.75% del monto de la transacción. Esto permitiría a la compañía oxigenar su liquidez y poder cubrir sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de incurrir en altos costos financieros, además de proceder a compartir el riesgo de impago de sus clientes con el banco. El factoring actualmente en Nicaragua no ha sido debidamente aprovechado por la mayor parte de las empresas, pero poco a poco ha venido surgiendo como una alternativa de financiamiento bastante atractiva para cualquier negocio.

Adicional a dicha estrategia de financiamiento, la empresa debe monitorear el comportamiento de sus diversos indicadores financieros claves tales como nivel de ventas, rotación de cuentas por pagar y por cobrar, márgenes de utilidad, entre otros. Para realizar dicho monitoreo, la compañía primeramente debe de analizar adecuadamente su estructura y frecuencia de reportería contable y financiera con el fin de que se pueda obtener con mayor frecuencia dicha información.

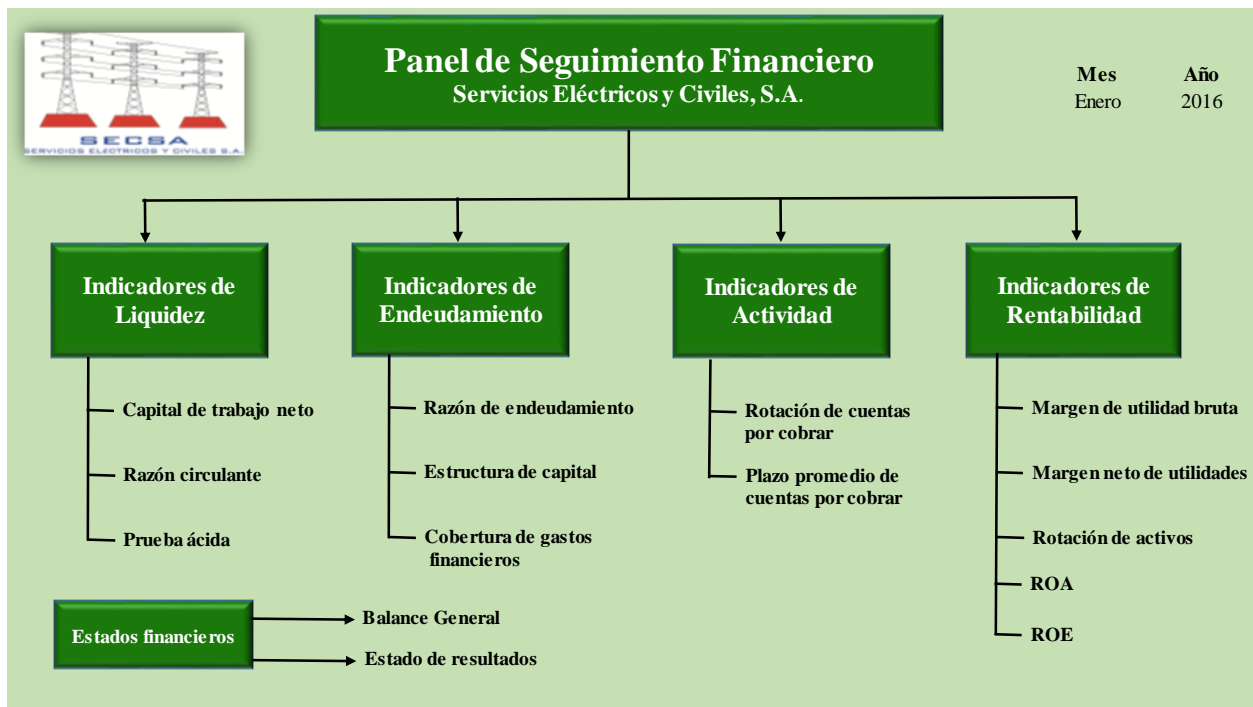
Luego de generada la información, se puede monitorear a nivel consolidado todos los indicadores claves por medio de un panel de seguimiento, el cual se vincula a la información generada en los estados financieros u otros reportes financieros, y procede a calcular los indicadores financieros del negocio y cualquier otra información que estime relevante la Gerencia.

En diversas compañías a nivel mundial, con el fin de monitorear diversos aspectos de una empresa tales como niveles de liquidez, manejo de efectivo, gestión de riesgos de crédito, tasas de interés, mercado, entre otros; se han dado a la tarea de consolidar dicha información clave en paneles de seguimiento, los cuales posteriormente son analizados a profundidad por la Alta Gerencia, con el fin de tomar las mejores decisiones para el negocio.

Estos paneles de seguimiento pueden ser elaborados en diversos ambientes ya sea en herramientas especializadas utilizadas para crear Dashboard's tales como Tableau o simplemente en un archivo Excel. Lo que realmente interesa de dichos paneles de seguimiento es que la información utilizada para su creación sea confiable y oportuna, es decir, que pueda estar disponible siempre que la compañía lo requiera y que los datos presentados en ella, reflejen la situación actual del negocio.

A continuación, se presentan un breve ejemplo con la estructura básica de un panel de seguimiento orientado a Indicadores Financieros elaborado para la empresa Servicios Eléctricos, S.A.:

**Nombre:** Panel de Seguimiento Financiero SECSA. **Gráfico:** N° 18.



**Fuente:** Elaboración Propia

Dicho panel fue desarrollado en Excel y cuenta con los indicadores financieros que se presentan en la gráfica N° 18. A dicho panel, se puede anexar más información que sirva de apoyo para la toma de decisiones del negocio, tales como consumos de materiales por proyecto, desperdicios o pérdidas por proyecto, entre otros ejemplos.

Esta información le permitirá a la Alta Gerencia obtener un mayor entendimiento acerca de la evolución que la compañía ha venido presentando a lo largo de los años y de igual forma visualizar el comportamiento de sus indicadores claves de negocio, permitiéndole tomar decisiones que vayan encaminadas a maximizar sus utilidades y poder cumplir con su misión y visión corporativa de expandirse hacia otros países de la región, claro está que para realizar dicha acción primeramente se debe consolidar a nivel nacional.

## VIII. Conclusiones

Los resultados de los diversos análisis tanto de factores internos como externos realizados para Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. permitieron identificar las siguientes debilidades que presenta la empresa y que están siendo obstáculo para que la misma logre cumplir con su misión y visión empresarial.

A continuación, se detallan las principales debilidades que presenta la organización y que deben ser atendidas en un futuro próximo con el fin de mejorar la eficiencia, control y supervisión de la misma:

- ❖ La organización no cuenta con manuales de políticas y procedimientos que definan los procesos claves de administración de capital de trabajo que se deben realizar con el fin de garantizar el adecuado balance de sus activos corrientes respecto a sus obligaciones a corto plazo. Actualmente los colaboradores de la empresa realizan procesos empíricos y básicos basados en conocer si se cuentan o no con los fondos necesarios para realizar sus pagos, no así los ligados a una eficaz administración de la liquidez de la empresa.
- ❖ Acompañado a esto, la empresa no posee al personal idóneo en puestos claves de la organización, tal como el Contador General, el cual ha sido contratado por contrato de servicios profesionales, realizando visitas de forma esporádica para únicamente contabilizar operaciones diarias, realizar pagos a reguladores y generar los estados financieros. Agregado a ello, SECSA no presenta la figura de un Gerente Financiero, incrementando a su vez el riesgo de toma de decisiones erróneas que podrían estar afectando el desarrollo financiero del negocio.



- ❖ Por medio del análisis FODA y las fuerzas de Porter se visualizó que en la actualidad el mercado en que se desempeña la empresa está presentando una grave problemática, la que está ligada a la falta de transparencia en las contrataciones realizadas por el Gobierno para la ejecución de proyectos civiles. En los últimos años se ha logrado observar que ciertas compañías compiten de forma desleal con relación a todas las otras que no tienen vínculo alguno con altos funcionarios del Estado. Esta condición ha conllevado a que en los últimos períodos la cantidad de proyectos estatales que ha ejecutado la empresa se haya reducido significativamente y en el caso de otras organizaciones ha significado hasta su quiebra financiera.
- ❖ Mediante la revisión de los estados financieros de la compañía, se identificaron condiciones posiblemente relacionadas a errores en cierres contables, los cuales no fueron corregidos, presentando de esta manera, cuentas con saldos en contra de su naturaleza contable tal es el caso de retenciones por pagar y gastos acumulados por pagar. Estas condiciones podrían estar vinculadas a que el contador no se dedica a tiempo completo a la contabilización de las operaciones de la compañía y por ende se presentan cuentas con saldos pendientes de depurar.
- ❖ De igual manera se observó que los estados financieros han sido preparados bajo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, lo cual se encuentra desactualizado ya que a como ha resuelto el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua en su resolución del 31 de mayo de 2010 en la cual aprueba la adopción de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para las Pymes) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (IASB por sus siglas en inglés) como el marco de referencia para todas las empresas

privadas calificadas para adoptar la norma (no reguladas), siendo este el nuevo marco de referencia contable más válido.

- ❖ A través del análisis horizontal y vertical de los estados financieros se identificó que en el período bajo estudio (2017-2016) la compañía presentó un grave deterioro en sus ingresos por servicios de un - 85%, provocando que en dicho período fiscal (2017) se reflejasen pérdidas cuando en el período anterior se visualizaron ganancias aceptables. Dicha condición agravó la situación de liquidez de la organización asociada además a la no conclusión de algunos proyectos, lo cual impide que el efectivo invertido en los mismos sea reintegrado en ciertos casos. Se observó que la compañía no calcula, ni monitorea indicadores financieros que le faciliten conocer la situación de la organización por ende la Gerencia General basa sus decisiones únicamente en las cifras presentadas en los estados financieros, sin ningún análisis adicional.

## **IX. Recomendaciones**

Para que Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. logre cumplir con lo planteado en su misión y visión debe de proceder con la ejecución de los siguientes aspectos claves para el mejoramiento del funcionamiento y desarrollo del negocio:

- ❖ Como primer aspecto, se deben diseñar e implementar manuales de políticas y procedimientos de los principales procesos de negocio tales como cobranza, manejo de inventarios, realización de pagos, cuentas por cobrar, manejo y control de efectivo y ejecución de obras. Esto con el fin de contar con lineamientos objetivos que permitan a los colaboradores realizar sus funciones de una manera eficaz. Dichas políticas y procedimientos tienen como propósito optimizar el manejo del nivel de liquidez de la compañía, garantizando una administración eficaz del capital de trabajo que dispone la empresa.
- ❖ Se debería de realizar contratación de personal calificado y que labore de forma permanente para la empresa, como es el caso del Contador General, el cual al monitorear y contabilizar las operaciones diarias podrían ser un agente que genere valor agregado para la organización. De la misma forma, la contratación de un Gerente Financiero permitiría a la organización la realización de análisis financieros exhaustivos que facilitaría enormemente la toma de decisiones realizada por la Gerencia General. Dichas decisiones estarían siendo mejor analizadas y con mayor fundamento financiero, por ende se esperaría que las mismas faciliten a la empresa el cumplimiento con sus objetivos.
- ❖ Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. así como otras empresas de la misma industria durante los últimos años se han enfrentado al reto de competir contra ciertas compañías que han crecido enormemente en los últimos años a través de prácticas un poco dudosas,

involucrando al sector gubernamental. Por tanto, se recomienda que el enfoque actual del negocio sea mayoritariamente el sector privado, el que ha venido creciendo a un buen ritmo en los últimos años y que según la información recopilada por medio de entrevistas con la Gerencia General y proyecciones del Banco Central de Nicaragua, este sector tiene un gran potencial para ser explotado, mitigando de cierta forma la condicionante que se está presentando en los proyectos estatales.

- ❖ Por otra parte, se sugiere proceder con la revisión y depuración de las cuentas contables que aún tienen pendiente partidas que reclasificar o ajustar. Seguidamente se recomienda a la compañía adoptar la NIIF para las Pymes, esto para poder contar con información bajo estándares contables globales y que faciliten una mejor comparabilidad y análisis financiero. Adicional a esto, se debería proceder con la contratación de una auditoría financiera con el fin de garantizar que la información contenida en los estados financieros de la entidad está presentando razonablemente la situación financiera del negocio.
- ❖ Por último, se recomienda a SECSA implementar nuevas estrategias de financiamiento con el fin de oxigenar su liquidez y poseer mayor capital de trabajo disponible, entre dichas estrategias se podría hacer uso del producto factoring tal como se planteó en la sección del 7.3.4 de valor agregado. De igual manera, se sugiere calcular y monitorear los principales indicadores financieros a través de un panel de seguimiento, el que facilitará el análisis y comprensión del comportamiento financiero de la organización, para ello se deberá garantizar mayor frecuencia en la generación de la reportería financiera y operativa del negocio. Las recomendaciones antes planteadas son para consideración de la Administración de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. y tienen como fin el cumplimiento de lo propuesto en la misión y visión empresarial.

## X. Bibliografía

- Castelo, O., y Anchundia, Á. (2016). *Estrategias para la administración del capital de trabajo en la empresa Editmedios, S.A.* Tesis para optar a título profesional. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11106/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Gil , A. (3ª ed.) (2004). *Introducción al análisis financiero*. Alicante: Imprenta Gamma.
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (12ª ed.) (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- González, O. (Agosto de 20 de 2013). *Nuñez Dubón y Asociados*. Obtenido de Nuñez Dubón y Asociados: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras>
- González, E. (2013). *La Administración del capital de trabajo en la gestión de las empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana*. Tesis para optar a título profesional. Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/649/3/gonzales\\_ee.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/649/3/gonzales_ee.pdf)
- Kennedy, R. D., y McMullen, S. Y. (2ª ed.) (1996). *Estados financieros: Forma, análisis e interpretación*. México: Limusa Noriega.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 607.
- Ortega, A. (1ª ed.) (2002). *Introducción a las finanzas*. México: McGraw-Hill.

- Perdomo, A. (10ª ed.)(2002). *Elementos básicos de administración financiera*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Pérez, J., y Merino, M. (Abril de 13 de 2013). *Definición.De*. Obtenido de Definición.De: <http://definicion.de/razones-financieras/>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía, 2*.
- Porter, M. (37ª ed.) (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rizzo, M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas . *Revista científica de la Universidad EAN*, 103-105.
- Robles, C. (2012). *Universidad Pedro de Gante*. Obtenido de <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación : diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Sinaloa: Culiacán.
- Sabino, C. (2ª ed.)(1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen.
- Shim, J., y Siegel, J.(1ª ed.) (2004). *Dirección Financiera*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Tapia, E. (1993). *Biblioteca Digital- Universidad de Sonora*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/6460/Capitulo7.pdf>
- Weston, F., y Brightman, E. (1ª ed.)(1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: MES.

# **XI. ANEXOS**

**Anexo 1. Fuerzas de Porter.**



**Fuente:** Porter, M. (2008)



## Anexo 2. Entrevista dirigida al Gerente General

---

### Guía de entrevista dirigida al Gerente General de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

#### **Propósito y Aplicabilidad**

Esta guía de entrevista está diseñada con el fin de recabar información relacionada al proceso de administración del capital de trabajo en la compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. Esto con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en dicho procedimiento y a su vez que dicha información pueda ser utilizada para la formulación de propuestas de mejoras en los procesos actuales de la empresa.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Años en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **Sección 1: Información general de la empresa**

1. Brinde una breve reseña con relación a la empresa y su evolución.
2. ¿A qué se dedica específicamente la empresa?
3. ¿Cuántos socios conforman la compañía?
4. ¿Con cuántos empleados cuenta la organización y cuál es su estructura organizacional?
5. ¿Cuál es la misión de la empresa?
6. ¿Cuál es la visión de la empresa?
7. ¿Cuál es su segmento más importante de clientes que poseen?
8. ¿Quiénes son sus principales proveedores o acreedores de fondos?
9. ¿La empresa posee alguna parte relacionada?
10. ¿Cuáles son sus mayores competidores en el mercado?
11. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas y debilidades que posee la empresa?
12. ¿A futuro, que oportunidades han observado que se puedan llegar a explotar en el mercado actual?
13. ¿Cuáles son las principales amenazas a las que se ve expuesta la empresa?

## **Sección 2: Información de administración financiera**

1. ¿Se realiza algún proceso relacionado a la planeación financiera de la empresa para los meses futuros? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en que se basa dicho proceso?
2. ¿Cómo ha sido el desempeño financiero de los últimos años de la compañía?
3. ¿Cómo considera usted que se encuentra el riesgo de liquidez de la empresa?
4. ¿Cómo administran en la empresa el riesgo relacionado al capital de trabajo (liquidez)?
5. ¿Se han presentado problemas de liquidez con relación al capital de trabajo? En caso de ser afirmativa, favor argumentar.
6. ¿Cuentan con herramientas de monitoreo y seguimiento de los principales indicadores financieros de la empresa? En caso de ser afirmativa, ¿en que se basan?
7. ¿Cree usted que las métricas, límites u otros criterios que utilizan para monitorear el capital de trabajo de la empresa, son los adecuados? Fundamente.
8. ¿Quién realiza la toma de decisiones en la empresa?
9. ¿Qué estrategias se han utilizado para mitigar el riesgo de liquidez?
10. ¿Se ha considerado en algún momento la liquidación o venta de la compañía? Fundamente por qué.

### Anexo 3. Entrevista dirigida al Contador General

---

#### Guía de entrevista dirigida al Contador General de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

##### **Propósito y Aplicabilidad**

Está guía de entrevista está diseñada con el fin de recabar información relacionada a la generación de la información financiera, así como el ambiente de control en Servicios Eléctricos y Civiles, S.A., el cual es clave para la administración del capital de trabajo. Esto con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en dicho procedimiento y a su vez que dicha información pueda ser utilizada para la formulación de propuestas de mejoras en los procesos actuales de la empresa.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Años en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **Sección 1: Información general de la empresa**

1. Brinde una breve reseña con relación a la empresa y su evolución.
2. ¿A qué se dedica específicamente la empresa?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta bajo su cargo y que funciones desempeñan cada uno de estos?
4. ¿Cuentan con descriptores de puestos? En caso de ser afirmativa, ¿Sus subordinados tienen conocimiento de dichos descriptores?
5. ¿Cuál es la misión de la empresa?
6. ¿Cuál es la visión de la empresa?
7. ¿Qué marco contable utiliza la compañía? ¿Considera que este es el adecuado? Fundamente.
8. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas y debilidades que posee la empresa?
9. ¿A futuro, que oportunidades han observado que se puedan llegar a explotar en el mercado actual?
10. ¿Cuáles son las principales amenazas a las que se ve expuesta la empresa?
11. ¿Qué leyes y normativa le aplica a la empresa?

## **Sección 2: Información de administración financiera**

1. ¿Se realiza algún proceso relacionado a la planeación financiera de la empresa para los meses futuros? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en que se basa dicho proceso?
2. ¿Los equipos (activos fijos) utilizados para la ejecución de los proyectos son propios de la compañía o tomados en arrendamiento?
3. ¿Bajo qué criterio asignan la vida útil de los activos fijos de la empresa?. Fundamente por qué.
4. ¿Qué método de depreciación utilizan para sus activos fijos?
5. ¿Con que frecuencia realizan las conciliaciones de las cuentas bancarias de la empresa?
6. ¿Poseen cuentas por cobrar? En caso de ser afirmativo. ¿Cuál es el proceso o política que poseen con relación a dicho rubro?
7. ¿Se ha presentado algún problema con la recuperación de las cuentas por cobrar?
8. ¿Qué artículos componen el inventario de la compañía y cuál es la naturaleza del mismo?
9. ¿Qué controles poseen relacionados a la administración del inventario de los proyectos como con los utilizados para mantenimiento periódico?
10. ¿Cómo se controlan las salidas y entradas de materiales en los proyectos?
11. ¿Qué sistema contable utilizan en la empresa?
12. ¿En qué fecha de cada mes se encuentran disponibles los estados financieros de la empresa?
13. ¿La empresa posee préstamos con instituciones financieras? Fundamente su respuesta.
14. ¿Qué sistema de costeo utilizan para la determinación del precio de los proyectos que se realizan?
15. ¿Cuál es la modalidad de pago de los proyectos que son gubernamentales?
16. ¿Cómo ha sido el desempeño financiero de los últimos años de la compañía?
17. ¿Cómo considera que se encuentra, el riesgo de liquidez de la empresa?
18. ¿Cómo administran en la empresa el riesgo relacionado al capital de trabajo (liquidez)?
19. ¿Se han presentado problemas de liquidez con relación al capital de trabajo? En caso de ser afirmativa, favor argumentar.

20. ¿Cuentan con herramientas de monitoreo y seguimiento de los principales indicadores financieros de la empresa? En caso de ser afirmativa, ¿en que se basan?
21. ¿Cree usted que las métricas, límites u otros criterios que utilizan para monitorear el capital de trabajo de la empresa, son los adecuados? Fundamente.
22. ¿Considera que la información que Contabilidad suministra a la Gerencia General para la toma de decisiones es apropiada para lograr alcanzar los objetivos que la compañía desea? Fundamente.
23. ¿Quién realiza la toma de decisiones en la empresa?
24. ¿Qué estrategias se han utilizado para mitigar el riesgo de liquidez?
25. ¿Los servicios que brindan de forma fija (mantenimientos) los realizan por medio de contratos? En caso de ser afirmativo, ¿quién elabora dichos contratos?
26. ¿Qué controles poseen para el control y monitoreo de los contratos de servicios?
27. ¿Han sido alguna vez sancionados por parte de algún ente regulador? Fundamente en caso de ser afirmativo.

**Anexo 4. Cuestionario dirigido al Contador General**

**COMPAÑÍA SERVICIOS ELÉCTRICOS Y CIVILES, S.A.**

**Fecha de Elaboración:**

<b><u>% DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</u></b>	<b>0%</b>
--------------------------------------------------------------	-----------

<b>A</b>	<b>PARTE LEGAL</b>	<i>si</i>	<i>no</i>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	Escritura de Constitución de Compañía, inscrita en el Registro Mercantil.			
<b>2</b>	Escrituras de Reformas de Estatutos y Aumento de Capital, inscritas en el Registro Mercantil.			
<b>3</b>	Nombramiento del Representante Legal actualizado inscrito en el Registro Mercantil.			
<b>4</b>	Número RUC de la empresa actualizado.			
<b>5</b>	Matrícula de la Alcaldía Actualizada.			
<b>6</b>	Comprobantes y Planillas de pago mensuales reportadas al INSS.			
<b>7</b>	Declaración mensual del IVA.			
<b>8</b>	Declaración mensual de las Retenciones en la Fuente.			
<b>9</b>	Declaración anual del Impuesto a la Renta.			
<b>10</b>	Pago de impuestos municipales			
<b>11</b>	Todo el personal se encuentra afiliado al INSS?			
<b>12</b>	La compañía cuenta con seguro de vida para sus trabajadores?			
<b>13</b>	Los bienes de la compañía se encuentran asegurados?			
<b>14</b>	La empresa se encuentra en cumplimiento con las leyes, regulaciones y otras disposiciones emitidas por las autoridades, vigentes en estos períodos que se están analizando 2016-2017?			
<b>15</b>	¿Está la empresa relacionada vinculada a algún tipo de litigio, el cual podría afectar significativamente la posición financiera de la misma			
<b>16</b>	Todo el personal tiene contrato debidamente legalizado?			
<b>17</b>	Existe un Reglamento Interno de Trabajo Actualizado y legalizado por el Ministerio de Trabajo?			

<b>B</b>	<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<i>si</i>	<i>no</i>	<b>Observaciones</b>
18	¿Se encuentra definida la Misión de la empresa?			
19	¿Se encuentra definida la Visión de la empresa?			
20	¿Se encuentran establecidos los objetivos estratégicos cuantificables?			
21	¿La Compañía ha establecido una Política Corporativa?			
22	¿Están identificados los procesos y subprocesos de la Compañía?			
23	¿Existe procedimientos e instrucciones de trabajos en cada uno de los departamentos?			
24	¿Existen procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos?			
25	¿Existe proceso de evaluación de cliente para la concesión de un crédito?			
26	¿Se realiza la selección y evaluación de los proveedores?			
<b>C</b>	<b>CLIENTE</b>	<i>si</i>	<i>no</i>	<b>Observaciones</b>
27	¿Existe y se mantiene la comunicación con el cliente?			
28	El personal cuenta con las calificaciones adecuadas para la ejecución de los proyectos?			
29	¿Existe una estrategia de negocio?			
30	¿Se le solicita documentación financiera o legal al cliente al momento de iniciar una relación de crédito?			
31	¿Se ha realizado un estudio de mercado?			
<b>D</b>	<b>FINANCIERO</b>	<i>si</i>	<i>no</i>	<b>Observaciones</b>
32	¿La empresa tiene liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo?			
33	¿La compañía realiza un presupuesto anual?			
34	¿Se controlan los ingresos y egresos de la compañía Con sus respectivos balances?			
35	¿Existe uno o varios controles para los gastos de los proyectos?			
36	Poseen documentado un sistema de control interno?			
37	Poseen políticas de manejo de inventario?			
38	Han presentado pérdidas de inventario en los proyectos?			
39	¿Está satisfecho con las utilidades que está generando el negocio en los últimos años?			
40	¿Ha tenido conocimiento de algún tipo de fraude con el cual se haya visto afectada la empresa?			
41	¿El sistema contable que actualmente utilizan lo considera eficiente?			
42	¿Considera usted que la información usada para la toma de decisiones es apropiada para lograr alcanzar los objetivos que la compañía desea?			

43	¿La compañía tiene a disposición inmediata los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?			
44	¿La compañía Tiene capacidad de inversión?			

<b><u>% DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO</u></b>	<b>0%</b>
--------------------------------------------------------------	-----------

<i>E</i>	<i>ASPECTOS GENERALES</i>	<i>si</i>	<i>no</i>	<i>Observaciones</i>
45	¿Se encuentra establecido el Organigrama Corporativo?			
46	¿Se encuentran definidas las Descripción de funciones para cada cargo?			
47	¿Se encuentran definidas y evaluados el perfil de competencia para cada cargo?			
48	¿Se encuentra establecido un procedimiento para la Selección, Evaluación de Competencia y Capacitación del personal?			
49	¿Existe una nómina del personal?			
50	¿Se mantienen carpetas del personal con toda la documentación requerida?			
51	¿Existe un Plan de capacitación para el personal administrativo?			

<b><u>% DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA</u></b>	<b>0%</b>
-------------------------------------------------------	-----------

<i>H</i>	<i>MONITOREO Y CONTROL</i>	<i>si</i>	<i>no</i>	<i>Observaciones</i>
52	¿Se han realizado auditorías internas o externas?			
53	¿Existe un procedimiento para el manejo de auditorías internas?			
54	¿Se han establecidos indicadores departamentales?			
55	¿Se realiza el análisis de tendencia de los indicadores departamentales?			
56	¿Se realizan acciones correctivas y preventivas?			

<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>0%</b>
Gestión Administrativa	0%
Gestión Técnica	0%
Gestión Talento Humano	0%



## Anexo 5. Entrevista dirigida al Gerente de Proyectos

---

### Guía de entrevista dirigida al Gerente de Proyecto de Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

#### **Propósito y Aplicabilidad**

Esta guía de entrevista está diseñada con el fin de recabar información relacionada a los reportes y monitoreo realizado en la Gerencia de Proyecto, el cual posteriormente es utilizado por la Gerencia General para la toma de decisiones en Servicios Eléctricos y Civiles, S.A. De igual forma, se prevé identificar fortalezas y debilidades en dicho proceso.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Años en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **Sección 1: Información general de la empresa**

1. Brinde una breve reseña con relación a la empresa y su evolución.
2. ¿Cuáles son sus funciones específicas en el área?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta bajo su cargo?
4. ¿Cuál es la misión de la empresa?
5. ¿Cuál es la visión de la empresa?
6. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas y debilidades que posee la empresa?
7. ¿A futuro, que oportunidades han observado que se puedan llegar a explotar en el mercado actual?
8. ¿Cuáles son las principales amenazas a las que se ve expuesta la empresa?
9. ¿Cuál es el marco regulatorio que le rige a la empresa en los proyectos?
10. ¿Quién se encarga de elaborar los pliegos de base para licitar en proyectos gubernamentales y de las ofertas para el sector privado? ¿En qué se basa dicho proceso?

## **Sección 2: Información de administración financiera**

1. ¿Posee políticas relacionadas a la calidad de los proyectos realizados? ¿En que se basan?
2. ¿Cuál es el proceso de compra de materiales que utilizan en los proyectos? ¿Quién autoriza las compras?
3. ¿Cómo verifican la calidad de los materiales comprados?
4. ¿Han reducido costos en los precios de los proyectos para poder ganar una licitación?
5. ¿Están sujetos a algún tipo de norma de calidad? En caso de ser afirmativa, en que se basan.
6. ¿Cómo considera usted el desempeño del mercado en los últimos años y el papel de la compañía en dicho mercado?
7. ¿Han tenido problemas con la calidad de algún proyecto y con la recepción final?  
Fundamente.
8. ¿Cuántos trabajadores (temporales) utiliza aproximadamente para realizar cada proyecto?
9. ¿La mayor parte de los proyectos se logran culminar en el período que se tenía previsto?  
Justifique su respuesta.
10. ¿Qué controles poseen relacionados a la administración del inventario tanto en proyecto como en los mantenimientos?
11. ¿Cómo se controlan las salidas y entradas de materiales en los proyectos?
12. ¿Cómo monitorean el consumo de los materiales y las horas ejecutadas?
13. ¿Con qué frecuencia reportan los avances de los proyectos a la Gerencia General?
14. ¿Considera que las métricas, límites u otros criterios que utiliza para monitorear los avances del proyecto son los adecuados? Fundamente.
15. ¿Han presentados problemas de liquidez para la ejecución de algún proyecto? Fundamente.
16. ¿Qué reportes remite a la Gerencia General?
17. ¿Qué tipos de garantías les solicitan al momento de la ejecución de un proyecto?

## Anexo 6. Estados financieros de la Compañía Servicios Eléctricos y Civiles, S.A.

### Balance General (No Auditados) Expresado en Córdobas

ACTIVOS	2017	2016	Variación abs.	Variación %	Concentración 2017	Concentración 2016
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja	C\$495	C\$6,494	-C\$5,999	-92.37%	0.00%	0.02%
Bancos	C\$117,960	C\$1,110,752	-C\$992,792	-89.38%	0.44%	3.99%
Cuentas y documentos por cobrar	C\$2,550,198	C\$4,415,330	-C\$1,865,131	-42.24%	9.53%	15.87%
Cuentas por cobrar diversas	C\$6,845,310	C\$3,860,775	C\$2,984,534	77.30%	25.58%	13.88%
Obras en ejecución	C\$15,903,972	C\$16,080,875	-C\$176,903	-1.10%	59.42%	57.81%
Impuestos pagados por anticipado	C\$1,345,881	C\$2,340,216	-C\$994,335	-42.49%	5.03%	8.41%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>C\$26,763,816</b>	<b>C\$27,814,443</b>			<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Mobiliarios	C\$115,067	C\$100,613	C\$14,454	14.37%	3%	3%
Equipos	C\$465,030	C\$477,915	-C\$12,885	-2.70%	13%	14%
Herramientas	C\$3,089,147	C\$3,089,147	C\$0	0.00%	87%	87%
Equipo Rodante	C\$2,074,892	C\$2,336,024	-C\$261,132	-11.18%	59%	66%
Equipos domésticos	C\$31,763	C\$31,763	C\$0	0.00%	1%	1%
Depreciación acumulada	-C\$2,237,570	-C\$2,498,701	C\$261,132	-10.45%	-63%	-71%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>C\$3,538,330</b>	<b>C\$3,536,761</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>C\$30,302,147</b>	<b>C\$31,351,203</b>				
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Proveedores	C\$33,920	C\$228,845	-C\$194,925	-85.18%	0%	2%
Impuestos por pagar	C\$1,580,156	C\$1,679,902	-C\$99,746	-5.94%	12%	13%
Retenciones por pagar	-C\$29,970	-C\$24,484	-C\$5,487	22.41%	0%	0%
Gastos acumulados por pagar	-C\$800,168	-C\$800,158	-C\$10	0.00%	-6%	-6%
Préstamo a corto plazo	C\$5,431,661	C\$4,742,328	C\$689,333	14.54%	40%	36%
Anticipo de clientes	C\$6,967,312	C\$6,876,985	C\$90,327	1.31%	52%	53%
Acreedores diversos	C\$262,170	C\$353,981	-C\$91,812	-25.94%	2%	3%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>C\$13,445,081</b>	<b>C\$13,057,400</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>C\$13,445,081</b>	<b>C\$13,057,400</b>				
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	C\$29,485	C\$29,485	C\$0	0.00%	0%	0%
Reservas de patrimonio	C\$4,078,716	C\$4,078,716	C\$0	0.00%	24%	22%
Utilidad/Pérdida acumulada	C\$13,317,506	C\$13,317,506	C\$0	0.00%	79%	73%
Resultado del período	-C\$568,642	C\$868,096	-C\$1,436,737	-165.50%	-3%	5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>C\$16,857,066</b>	<b>C\$18,293,803</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL</b>	<b>C\$30,302,147</b>	<b>C\$31,351,203</b>				

**Estado de Resultados (No Auditados)**

**RUC: J0310000162859**

**Expresado en Córdoba**

<b>RUBROS</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Variación abs.</b>	<b>Variación %</b>
Ingreso/ Ventas	C\$2,079,586	C\$13,234,550	-C\$11,154,965	-84.29%
Costos	C\$1,248,545	C\$7,203,056	-C\$5,954,511	-82.67%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>C\$831,041</b>	<b>C\$6,031,495</b>	<b>-C\$5,200,454</b>	<b>-86.22%</b>
Gastos de administración	C\$1,405,908	C\$5,227,843	-C\$3,821,935	-73.11%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-C\$574,868</b>	<b>C\$803,651</b>	<b>-C\$1,378,519</b>	<b>-171.53%</b>
Gastos financieros	C\$18,798	C\$18,798	C\$0	0.00%
Ajustes cambiarios	-C\$25,024	-C\$83,243	C\$58,218	-69.94%
<b>Utilidad del período</b>	<b>-C\$568,642</b>	<b>C\$868,096</b>	<b>-C\$1,436,737</b>	<b>-165.50%</b>

## Anexo 7. Cálculo de razones financieras

INDICADOR	2017	2016	Observación
<b>LIQUIDEZ:</b>			
<b>Capital de trabajo neto</b>	C\$26,763,816	C\$27,814,443	Activo circulante
(Activo circulante- Pasivo circulante)	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo circulante
	<b>C\$13,318,736</b>	<b>C\$14,757,043</b>	
<b>Capital de trabajo neto ajustado</b>			
<b>Capital de trabajo neto ajustado</b>	C\$26,763,816	C\$27,814,443	Activo circulante
(Activo circulante- Pasivo circulante)	C\$15,903,972	C\$16,080,875	Obras en ejecución
	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo circulante
	<b>-C\$2,585,236</b>	<b>-C\$1,323,832</b>	
<b>Razón corriente</b>			
<b>Razón corriente</b>	C\$26,763,816	C\$27,814,443	Activo circulante
(Activo circulante / Pasivo circulante)	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo circulante
	<b>1.99</b>	<b>2.13</b>	
<b>Razón corriente ajustada</b>			
<b>Razón corriente ajustada</b>	C\$26,763,816	C\$27,814,443	Activo circulante
(Activo circulante- Pasivo circulante)	C\$15,903,972	C\$16,080,875	Obras en ejecución
	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo circulante
	<b>0.81</b>	<b>0.90</b>	
<b>Prueba ácida</b>			
<b>Prueba ácida</b>	C\$26,763,816	C\$27,814,443	
(Activo circulante- Activos no líquidos)/ Pasivo circulante	C\$15,903,972	C\$16,080,875	Obras en ejecución
	C\$320,713	C\$320,713	Garantías bancarias
	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo circulante
	<b>78.4%</b>	<b>87.4%</b>	
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>			
<b>Razón de endeudamiento</b>	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo total
(Pasivo total / Activo Total)	C\$30,302,147	C\$31,351,203	Activo total
	<b>44.4%</b>	<b>41.6%</b>	
<b>Estructura de capital</b>			
<b>Estructura de capital</b>	C\$13,445,081	C\$13,057,400	Pasivo total
(Pasivo total / Patrimonio)	C\$16,857,066	C\$18,293,803	Patrimonio
	<b>79.8%</b>	<b>71.4%</b>	
<b>Cobertura de gastos financieros</b>			
<b>Cobertura de gastos financieros</b>	-C\$568,642	C\$868,096	Utilidad
(Utilidad antes de impuestos/ Gastos financieros)	C\$18,798	C\$18,798	Gastos financieros
	<b>-30.25</b>	<b>46.18</b>	
<b>RENTABILIDAD:</b>			
<b>Margen de utilidad bruta</b>	C\$2,079,586	C\$13,234,550	Ventas
(Ventas- Costo de ventas)/ Ventas	C\$1,248,545	C\$7,203,056	Costo de ventas
	<b>40.0%</b>	<b>45.6%</b>	

INDICADOR	2017	2016	Observación
<b>RENTABILIDAD:</b>			
<b>Margen neto de utilidades</b>	C\$2,079,586	C\$13,234,550	Ventas
(Ventas menos costos, gastos de operación e impuestos/ Ventas)	C\$1,248,545	C\$7,203,056	Costo de ventas
	C\$1,405,908	C\$5,227,843	Gastos de administración
	-C\$25,024	-C\$83,243	Ajustes cambiarios
	<b>-26.4%</b>	<b>6.7%</b>	
<b>Rendimiento de la inversión ROA</b>			
<b>Rendimiento de la inversión ROA</b>	-C\$568,642	C\$868,096	Utilidad
(Utilidad neta de impuestos/ Activos totales)	C\$30,302,147	C\$31,351,203	Activos totales
	<b>-2%</b>	<b>2.8%</b>	
<b>Rendimiento del capital ROE</b>			
<b>Rendimiento del capital ROE</b>	-C\$568,642	C\$868,096	Utilidad
(Utilidad neta de impuestos/ Patrimonio)	C\$16,857,066	C\$18,293,803	Patrimonio
	<b>-3.4%</b>	<b>4.7%</b>	