



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“EL PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS S.A.C., TRUJILLO, 2015.”

Tesis para optar el título profesional de:

**CONTADOR PÚBLICO**

**Autores:**

Bach. Carlos Alberto Ramos Bazán  
Bach. Everth Javier Rodríguez Robles

**Asesor:**

CPC Luis Alberto Poma Sánchez

Trujillo – Perú  
2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Carlos Alberto Ramos Bazán y Everth Javier Rodríguez Robles**, denominada:

**“EL PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS S.A.C., TRUJILLO, 2015”**

---

CPC Luis Alberto Poma Sánchez  
**ASESOR**

---

CPC. Carola Salazar Rebaza  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

CPC. Karina Solano Campos  
**JURADO**

---

CPC. Cecilia Fhon Nuñez  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mis dos madres Justina y Francisca,  
por el apoyo incondicional, y en especial  
lo dedico al amor de mi vida mi hija Andreita  
por entenderme los momentos que no  
pudimos compartir, sabiendo que ustedes  
son mi mejor inspiración.

A mi familia por el apoyo incondicional  
mostrado en mi persona.

**Br. Ramos Bazán Carlos Alberto**

## DEDICATORIA

A mis padres Javier e Ysabel, con amor  
y gratitud, por su apoyo incondicional,  
por creer en mí e inculcarme la importancia  
del estudio desde muy temprana edad.

A mis hermanos Jorge y Carlos, por  
su comprensión y el apoyo brindado  
a lo largo de mi vida universitaria.

**Br. Rodríguez Robles Everth Javier**

## AGRADECIMIENTO

A nuestros profesores de la universidad por sus sabios consejos y de guiarnos en ser buenos profesionales para así lograr nuestros objetivos.

Al profesor Luis Poma por el apoyo que nos brindó, desde el inicio hasta la culminación del presente trabajo de investigación.

**Br. Ramos Bazán Carlos Alberto**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido culminar mi carrera profesional y por darme la salud para lograr mis objetivos además de su infinita Bondad y Amor.

Al Ingeniero Cristian Oliver Durand Bazán, por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación en su empresa; y así, continuar con nuestro desarrollo profesional.

**Br. Rodríguez Robles Everth Javier**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1. Realidad problemática .....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones .....	4
1.5. Objetivos .....	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Bases Teóricas .....	10
<b>2.2.1. <i>Planeación Financiera</i></b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2. <i>Situación Económica y Financiera</i></b> .....	<b>24</b>
2.3. Definición de términos básicos .....	38
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>42</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	42
3.2. Operacionalización de variables .....	42
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	45
4.2. Material. ....	45
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	45
4.2.2. <i>Población</i> .....	45
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	45
4.3. Métodos.....	45
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i> .....	45
4.3.2. <i>Procedimientos</i> .....	46
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....</b>	<b>48</b>
5.1. Datos de la empresa.....	48
5.1.1. <i>Reseña Histórica</i> .....	48
5.1.2. <i>Foda</i> .....	49

5.2.	Diagnóstico de la situación actual.....	50
5.2.5.	<i>Análisis de Liquidez.....</i>	69
5.2.6.	<i>Análisis del Endeudamiento o apalancamiento.....</i>	69
5.2.7.	<i>Análisis de Rentabilidad.....</i>	70
5.3.	Diseño de un Plan Financiero para el año 2015.....	70
5.3.5.	<i>Alquiler de retroexcavadora para la mina.....</i>	70
5.3.6.	<i>Colocación y señalización de Postes.....</i>	75
5.3.7.	<i>Ejecución de la Obra: Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza.....</i>	77
5.4.	Implementación del Plan Financiero.....	85
5.4.5.	<i>Alquiler de máquina excavadora para la mina.....</i>	85
5.4.6.	<i>Mejoramiento de Canal de Irrigación y construcción de poza.....</i>	87
5.4.7.	<i>Servicio de colocación y señalización de postes.....</i>	89
5.4.8.	<i>Estados Financieros Ejecutados.....</i>	91
5.4.9.	<i>Indicadores de ratios.....</i>	93
5.4.10.	<i>ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....</i>	99
5.4.11.	<i>ANALISIS VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS.....</i>	101
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>104</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>DISCUSION.....</b>	<b>108</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>114</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	43
Tabla 2 FODA de la empresa.....	49
Tabla 3 Costos de materiales utilizados en la Obra Canal de Regadío .....	51
Tabla 4 Costos de la Mano de Obra .....	55
Tabla 5 Costo Total de Ejecución de la Obra .....	55
Tabla 6 Ventas por Alquiler de Maquinaria a Minera	
Tabla 7 Ingresos mensuales por alquiler de maquinaria.....	56
Tabla 8 Costo de ventas del alquiler de la maquinaria .....	57
Tabla 9 Costo de Ventas de la empresa en el año 2014( Ambas Operaciones).....	57
Tabla 10 Planilla por alquiler de maquinaria .....	58
Tabla 11 Determinación del Precio de Venta de la Obra	
Tabla 12 Ingresos y Costos por Actividad	
Tabla 13 Costos de los Materiales y Gasto de merma anormal.....	59
Tabla 14 Estado de Situación Financiera Comparativo, períodos 2013 - 2014 .....	60
Tabla 15 Estado de Resultados Comparativo, período 2013 – 2014 .....	61
Tabla 16 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 - 2014	
Tabla 17 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integrados de los períodos 2013 - 2014.....	62
Tabla 18 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 - 2014.....	63
Tabla 19 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 - 2014.....	64
Tabla 20 Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integrados de los períodos 2013 - 2014 ..	65
Tabla 21 Cronograma del Leasing .....	72
Tabla 22 Datos del Contrato de Alquiler de excavadora .....	73
Tabla 23 Presupuesto de Ingresos por Alquiler de excavadora .....	73
Tabla 24 Presupuesto de Mano de Obra por Alquiler de Maquinaria.....	74
Tabla 25 Presupuesto de Costos Indirectos en el servicio de Alquiler de Maquinaria .....	74
Tabla 26 Presupuesto de Ventas por colocación y señalización de Postes.....	75
Tabla 27 Presupuestos de Materiales y Otros Costos en la colocación de Postes.....	76
Tabla 28 Presupuesto de Planilla para la Colocación y Señalización de Postes .....	76
Tabla 29 Presupuesto de Ventas por la ejecución de la obra: Mejoramiento del canal de irrigación y construcción de Poza .....	77
Tabla 30 Presupuesto de Material Directo para la obra de Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza .....	77
Tabla 31 Presupuesto de Materiales y Otros Costos.....	82
Tabla 32 Planilla mensual para la ejecución de la obra: Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza .....	83
Tabla 33 Resumen de Presupuesto de Costos por tipo de Actividad.....	84
Tabla 34 Comparativo entre Ventas proyectadas y Ventas reales - Año 2015 .....	86
Tabla 35 Comparativo de costos indirectos reales y presupuestados.....	86
Tabla 36 Comparativo entre la mano de obra proyectada y la mano de obra real.....	87
Tabla 37 Comparativo entre Material Directo presupuestado y real.....	87
Tabla 38 Comparativo de la mano de obra .....	88
Tabla 39 Comparativo entre costos indirectos presupuestados y reales .....	88
Tabla 40 Comparativo entre material directo presupuestado y real .....	89
Tabla 41 Comparativo entre mano de obra presupuestada y real.....	89
Tabla 42 Comparativo entre costos indirectos presupuestados y reales .....	89
Tabla 43 Resumen Comparativo - Costos reales vs proyectados .....	90
Tabla 44 Utilidad obtenida por obra .....	90
Tabla 45 Estado de Situación Financiera ejecutado del 2015.....	91
Tabla 46 Estado de Resultados ejecutado del 2015.....	92
Tabla 47 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	99
Tabla 48 Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	100
Tabla 49 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera .....	101
Tabla 50 Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Presupuesto Operativo .....	15
Gráfico 2 Líquidez .....	66
Gráfico 3 Prueba Ácida .....	66
Gráfico 4 Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio .....	66
Gráfico 5 Rentabilidad Neta sobre el Activo .....	67
Gráfico 6 Rotación de I.M.E .....	67
Gráfico 7 Rotación del Activo Total .....	68
Gráfico 8 Rotación de cuentas por cobrar comerciales .....	68
Gráfico 9 Costo de Ventas sobre Ventas .....	68
Gráfico 10 Ratio de Liquidez .....	93
Gráfico 11 Prueba Ácida .....	93
Gráfico 12 Ratio de Rentabilidad .....	94
Gráfico 13 ROE .....	94
Gráfico 14 ROA .....	95
Gráfico 15 Rot de IME .....	95
Gráfico 16 Endeudamiento total .....	96
Gráfico 17 Cobertura de Activo Fijo .....	96
Gráfico 18 Rotación del activo total .....	97
Gráfico 19 Rotación de C x C .....	97
Gráfico 20 Costo de ventas sobre ventas .....	98

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra la importancia que tiene el planeamiento financiero en la empresa Constructora Crisma Ingenieros SAC ya que es una herramienta que permite mejorar la situación económica y financiera de la entidad.

Al ser una investigación pre experimental se busca la medición de la variable dependiente a través de influencia de la variable independiente mediante el antes y el después.

A través del análisis se consigue evaluar las diversas transacciones financieras de la entidad, además, mediante la aplicación de ratios se determina la situación actual tanto en el aspecto económico como en su situación financiera.

Este análisis permitió diseñar mecanismos adecuados para establecer un plan financiero que permita a la empresa tener una proyección sobre la información financiera y así permitir el control adecuado de las transacciones y la aplicación de estrategias que faciliten las decisiones financieras, de tal manera que se mejoren los resultados tanto en su situación económica como financiera.

Para ello se analizó la información mediante el diagnóstico realizado del año 2014, donde se obtuvo la rentabilidad de las obras ejecutadas en ese período, se estableció estrategias mediante la implementación de un plan financiero que se aplicó en el año 2015, y así medir la rentabilidad y la situación financiera de la empresa después de la implementación de un plan financiero. La comparación de lo presupuestado con lo ejecutado corresponde al período 2015.

La implementación del plan financiero trajo como consecuencia un mejor control de las transacciones económicas de la empresa, adoptando medidas correctivas mediante las cuales se logró un impacto de mejora tanto en la situación económica como financiera de la entidad a través de la planificación de los costos y gastos y la decisión de inversión en la compra de una maquinaria para poder cumplir con el servicio al cliente.

## ABSTRACT

This research shows the importance of financial planning in the company Constructora Chrism Ingenieros SAC as it is a tool to improve the economic and financial situation of the entity.

Being a pre experimental research measuring the dependent variable through influence of the independent variable by the before and after is sought.

Through analysis is achieved evaluate various financial transactions of the entity, in addition, by applying ratios is determined the current situation both economically and in its financial position.

This analysis allowed us to design appropriate mechanisms to establish a financial plan that will allow the company to have a projection over financial reporting and allow proper monitoring of transactions and the implementation of strategies to facilitate financial decisions, so that improve results in both its economic and financial situation.

For this purpose the information was analyzed by the diagnosis made in 2014, where profitability of the works carried out during that period was obtained, strategies established by implementing a financial plan that was implemented in 2015, and thus measure the profitability and the financial situation of the company after the implementation of a financial plan. The comparison of the budget with the executed corresponds to the period 2015.

The implementation of the financial plan resulted in better control of economic transactions of the company, taking corrective measures mediantes which an impact of improvement in both economic and financial situation of the entity through planning costs was achieved and expenses and investment decision in buying machinery to fulfill customer service.

# **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.**

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Es innegable que toda empresa tiene como objetivo la permanente mejora de la situación económica y financiera como eje fundamental de su crecimiento.

Toda organización tiene claramente definido que su existencia y proyección futura debe estar ligada a mecanismos que permitan asegurar tanto una situación financiera como económica favorable y que los impulse al crecimiento sostenible.

Sin embargo, hay una gran cantidad de empresas que no poseen una organización adecuada, no cuentan con la planificación adecuada, no tienen proyecciones con miras a un futuro de crecimiento, se desenvuelven en el día a día y tratan de superar las dificultades, muchas veces cubriendo brechas que a la larga generan grandes dificultades, difíciles de superar. No tienen conocimiento sobre la importancia de una adecuada planificación financiera, herramienta básica para estimar los recursos y procesos necesarios para el funcionamiento adecuado de los negocios.

En nuestro país, las empresas que no ejecutan una planificación adecuada de sus finanzas, tienden al fracaso. Tal como señala Quintero (2015), cuantas veces han fracasado empresas con ideas totalmente innovadoras de negocios exitosos, debido a una escasa planificación de los recursos y ya que no se habían cuantificado correctamente las necesidades financieras y no se pudo hacer frente a las deudas. Esto tiene consecuencias negativas que afectan la situación económica y la situación financiera de los negocios. De ahí, la importancia de una adecuada planificación financiera.

Es por ello que grandes empresas buscan por todos los medios una buena planificación financiera dentro del sector construcción que permita mirar el futuro y proyectarse a los grandes cambios económicos, y para ello contratan un equipo de profesionales que propone nuevas ideas y estrategias para que la empresa se pueda ajustar a los cambios económicos.

Cabe resaltar que sí el sistema financiero de cualquier empresa, por más pequeña que sea, no funciona adecuadamente, entonces conlleva a generar un malestar

económico en las diferentes áreas y su destino final viene a ser el declive de dichas empresas.

Para poder lograr un plan financiero sólido es muy importante planear, analizar y revisar anualmente las próximas seis disciplinas: gestión de los ingresos y gastos, planificación fiscal, planificación de protección, planificación de nuestras inversiones, planificación de sucesión, y por último, la planificación de su retiro. Abriani (2012)

Es así que CONSTRUCTORA CRISMA E INGENIEROS SAC., no escapa a esta realidad, a pesar que compite con relativo éxito en el mercado de la construcción y servicio en general en la ciudad de Trujillo; tiene la necesidad de contar con un plan financiero que le permita cubrir las necesidades propia del giro de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La empresa tiene un contrato de alquiler de maquinaria (retroexcavadora) por el tiempo de un año y recurre a otra empresa a alquilar dicha maquinaria y; para cumplir con el contrato pactado, subarrienda este bien; operación que no genera ningún margen económico.

Además, la empresa no tiene una planificación adecuada en cuanto al requerimiento de materiales, lo que genera compras excesivas de materiales que trae como consecuencia materiales no utilizados y luego vencidos.

Al carecer de un presupuesto de gastos e ingresos genera desconocimiento sobre la realidad de la empresa. Se hace necesario entonces, la implementación de la planificación financiera para revertir estos problemas que la entidad presenta.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el Plan Financiero mejora la Situación Económica y Financiera de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C., Trujillo, 2015?

## 1.3. Justificación

### • Justificación práctica:

Una de las razones más evidentes de la importancia de los presupuestos es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El plan financiero se emplea para: crear valor en la empresa y con ello la gerencia pueda tomar mejores decisiones para un futuro.

En función a lo antes expuesto, esta investigación resulta importante porque permite implementar un plan financiero dentro de la empresa CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS S.A.C. con la finalidad de evitar pérdidas, mejorar las operaciones, entre otros factores relacionados con el manejo de efectivo y utilidades.

• **Justificación valorativa:**

Este trabajo de investigación va a generar valor en la empresa con la implementación de un plan financiero, que permitirá estimar las actividades programadas para un determinado periodo. Y se obtendrá la información necesaria para la toma de decisiones de sus actividades de la empresa.

• **Justificación académica:**

La presente investigación permitirá ser tomada como modelo las empresas dedicadas a la prestación de servicios que necesiten un plan financiero para mejorar la situación económica y financiera, y sea usado en futuras investigaciones. Esto proporciona más conocimientos en la formación académica y profesional por parte de los estudiantes, como proyecto final de investigación en centros de información como fuentes y guías de estudio.

## **1.4. Limitaciones**

No se presentación limitaciones en el desarrollo de la investigación.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- ✓ Demostrar que el Plan Financiero mejora la Situación Económica y Financiera de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C., Trujillo, 2015.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C. en cuanto a la planificación financiero así como el análisis de la información Financiera.

- ✓ Diseñar un plan financiero para la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C.
- ✓ Implementar un plan financiero para la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C. que permita establecer estrategias que contribuyan a la mejora de la situación económica y financiera.
- ✓ Comprobar que el plan financiero mejora la Situación Económica y Financiera con la aplicación del Plan Financiero de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C, a través del uso de indicadores de medición.

# **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Gómez (2013), en su tesis titulada: “Plan financiero para la empresa Abendaño Briceño Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, periodo 2012-2014” Ecuador, señaló que dada la planificación financiera es importante y tiene relevancia en el entorno empresarial cada vez más competitivo, a través de un enfoque de aplicación de la administración financiera como alternativa para cumplir con los objetivos financieros; donde según previo estudio, existe la carencia de esta herramienta, para maximizar sus utilidades y crear valor de empresa. La investigación contribuye al desarrollo socio económico de Loja y su provincia sustentando la oportunidad de trabajo, acelerando la competitividad del sector comercial mediante la aplicación de diferentes servicios e incremento de su campo de creación empresarial. Al obtener los resultados se concluyó que el financiamiento requerido por la empresa Abendaño Briceño es negativo, lo que significa que no necesita obtener fondos de manera externa para apoyar el nivel pronosticado de sus operaciones, por lo tanto, al no requerir financiamiento externo, sino por el contrario disponer de fondos adicionales durante los años proyectados se recomienda estudiar la posibilidad de destinar los recursos al pago de la deuda que mantiene con entidades financieras, a la recompra de acciones o en su defecto al incremento en los dividendos.

Los autores Naula y Luna (2015) en su tesis titulada “Diseño e implementación de un plan financiero en Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. para el primer semestre del año 2015” – Universidad de Cuenca – Ecuador, presentan la implementación de un plan financiero en Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. De acuerdo a la siguiente estructura: Con el análisis de los estados financieros de 3 años anteriores obtenemos la situación de la empresa en la actualidad y conocimiento del manejo de la misma. Con esta información se realiza la proyección de los datos para obtener los estados financieros proforma para el primer semestre del año 2015, con los cuales se realiza un nuevo análisis y se presenta la propuesta para convertir esos resultados obtenidos en una

situación ideal de la empresa con la implementación de estrategias reales, oportunas y confiables. Esta propuesta es aceptada después de una decisión analítica por parte de los socios de la empresa y ejecutada en los próximos ejercicios para un posterior análisis de cumplimiento.

Pérez (2009) en su tesis titulada “Propuesta para la Elaboración de un Plan de Negocios de una Empresa Constructora” Universidad de México, concluyó lo siguiente: Un Plan de Negocio es la herramienta perfecta en la planeación de un proyecto y/o negocio, es muy útil porque permite el análisis y desarrollo de ideas en tinta y papel, tal que puede ser entendida por cualquier persona que lea el documento, con lo que las ideas toman forma de proyectos de inversión.

Rocha (2009), en su tesis titulada “Planeación Financiera Para La Constructora Palvar” México, da a conocer la importancia de la Planeación Financiera dentro del ramo de la construcción, así como las estrategias que van a desarrollarse e implementarse para cubrir esas necesidades. El objetivo de la planeación financiera es aprovechar al máximo de las fuentes de financiamiento que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos esenciales, estructurales y financieros que se determinaron a la hora de organizarse, y con ello obtener mejores rendimientos. Actualmente se han puesto a disposición del público diversas oportunidades de financiamiento, las cuales deben darse a conocer, a fin de que las empresas las soliciten y pueda hacer un uso correcto de las mismas, dando como resultados la apertura de alternativas para optimizar su operación, subsanar eventuales situaciones negativas para la modernización de las empresas. Se concluye que al conocer las nuevas alternativas de financiamiento permite disponer de herramientas actuales, las cuales si son utilizadas correctamente permiten a cualquier empresario enfocar sus esfuerzos en la operación y comercialización de sus productos, para la consolidación y crecimiento de su negocio.

Los autores Lazo, Moreno (2013) en su tesis titulada “Propuesta de un plan financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la empresa Glamour salón y spa de la ciudad de Trujillo – Perú en el año 2013”, propone un Plan

Financiero para lograr el crecimiento sostenible de la empresa Glamour SALÓN Y SPA de la ciudad de Trujillo. En base a este estudio se determinó que la propuesta de un Plan Financiero incide positivamente en el crecimiento sostenible de la empresa debido a que éste orienta la generación de rentabilidad en el periodo de tiempo propuesto; así mismo, ayuda a tomar decisiones acertadas, y a evaluar la funcionabilidad de cada uno de los procesos. A través de un diagnóstico del Estado Situacional de la Empresa, se llegó a determinar que la dificultad más significativa que tiene es la poca demanda de sus servicios. Esta ha sido la causa principal por la cual la rentabilidad y la productividad causaron problemas en la gestión financiera y económica en los últimos periodos. Para demostrar la efectividad de la aplicación del Plan Financiero considerando la creación de nuevos servicios y siguiendo un ordenamiento de los procesos de gestión se logró comprobar la hipótesis, dejando atrás las principales deficiencias e inconvenientes de la empresa, después de proponer el servicio antes mencionado se obtiene una alta rentabilidad lo cual es demostrado en el desarrollo de la investigación.

Los autores Cortijo, Sánchez (2013) sostienen en su tesis “El plan financiero y la mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C. en la ciudad de Trujillo – Perú durante el periodo 2013” que es importante que se planeen las actividades, a través de un plan financiero que incluye realizar presupuestos, dado que cuanto menor sea la incertidumbre, menores serán los riesgos por asumir. El presupuesto surge entonces, como una herramienta para planear y controlar el comportamiento de indicadores económicos para diferentes aspectos financieros, administrativos y contables, la mayoría de las funciones que desempeñan los presupuestos depende de la dirección de la organización y es utilizado como instrumento de gestión para el control de sus ingresos y gastos, de manera que conlleve a mejorar la gestión económica y financiera de la empresa.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Planeación Financiera.

#### a) Definición.

Groppelli & Nikbakth (2009) señalan:

Es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos. (Pg. 319)

Stephen, (1998) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas, definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte Gitman (2010) plantea que “la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias, alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones” (Pg. 28)

Bermeo (2010) sostiene que:

Con la planificación financiera se alcanza el pronóstico, análisis y obtención de los recursos que permitan llevar a cabo los objetivos de la organización; sin embargo, el establecimiento de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las empresas, es indispensable además que exista una programación sobre el tiempo en que se obtendrán los fondos necesarios para pagar los gastos en que se incurran (Pg. 42)

## **b) Etapas.**

Según Maqueda (2007), las etapas que componen el proceso de la planificación son:

- ✓ Formulación de objetivos y sub-objetivos.
- ✓ Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- ✓ Estudio de las alternativas.
- ✓ Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- ✓ Elección de la alternativa más idónea.
- ✓ Formulación de planes.
- ✓ Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

## **c) Niveles**

Según Weston (2006) existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

- Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.
- Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.
- Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos).

Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería.

- Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

#### **d) Componentes.**

##### **d.1 Planeación.**

Según Weston (2006) la planeación indica el camino a seguir, para lograr los objetivos trazados por la empresa.

La gerencia para lograr estos objetivos, debe aplicar estrategias, establecer metas, organizar técnicamente sus recursos, coordinar las diferentes actividades y controlar su comportamiento. Buscando la maximización de resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en base a la toma de decisiones, teniendo en cuenta las contingencias y posibles supuestos que se presentaran en el transcurso del periodo de planeación formulado para alcanzar los objetivos trazados. A pesar de la incertidumbre que caracteriza al futuro, las empresas deben tratar de anticipársele, estableciendo planes y diseñando programas y políticas para cumplirlos. No se acepta actualmente a las empresas en marcha sin planes preconcebidos. No es posible sobrevivir en este mundo tan competitivo si se actúa por azar o se toman decisiones en base a supuestos. Los riesgos que se corren en esta forma de tomar decisiones son muy altos y se expone permanentemente a la sobrevivencia de la empresa.

Existen dos formas de planeación, dependiendo del periodo que se abarque: planeación a corto plazo y planeación a largo plazo.

La planeación a corto plazo hace referencia a los planes establecidos por la empresa para un periodo contable, generalmente periodos de un año.

Una vez establecidos los objetivos a corto plazo por la gerencia, se deben diseñar y cuantificar los planes de cada una de las secciones que forman parte de la empresa en términos de ingresos y gastos. La planeación a largo plazo abarca periodos de tiempo más largos y está íntimamente relacionada con el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa,

inversiones en inmuebles, maquinarias y equipo, ampliaciones de planta, fabricación de nuevas líneas de producto; son actividades típicas de la planeación a largo plazo, las cuales requieren para su implementación de minuciosos estudios de factibilidad, y evaluación de proyectos de inversión.

## **d.2 Presupuesto**

### **d.2.1. Definición**

Según Muñiz, (2009) el Presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. Señala que en términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es “La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hecho y fenómenos aleatorios”.

### **d.2.2. Clasificación de Presupuestos.**

#### **➤ Según su Flexibilidad**

Según Muñiz, (2009) el presupuesto flexible es el resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación, conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente los gastos.

En este tipo de presupuesto se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo del Presupuesto, en forma de cuotas (por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

#### **➤ Según el Periodo que Cubran**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión

y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos: A corto plazo, que son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

A largo plazo, en este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También ocurre cuando se utiliza el método uno más cuatro es decir se planifica el primer año y se les va sumando los restantes.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

➤ **Según el Campo de Aplicabilidad en la empresa**

○ **Presupuesto Operativo**

Según Rivero (2015), el presupuesto operativo de una empresa siempre empieza por los ingresos por ventas. Antes de pronosticar en qué se gastará o cuáles serán los costos del producto o servicio, es primordial presupuestar las ventas. Para este propósito muchas empresas se proyectan al futuro a partir de los datos históricos como las ventas de meses pasados. En otros casos se pueden utilizar la extrapolación lineal y la regresión lineal. Presupuesto operativo empieza en el presupuesto de ventas y termina en el presupuesto de Estado de Resultados hasta la utilidad operativa. Cabe indicar que los presupuestos no son independientes entre sí y se interrelacionan o alimentan de datos unos con otros:

### Gráfico 1 Presupuesto Operativo



Fuente: Rivero (2015)

#### ○ Presupuesto de Ventas

Es una anticipación o previsión de las ventas en cantidad (programa de ventas) y en importe (presupuesto de ventas), teniendo una influencia considerable en los demás presupuestos, ya que a partir de él se elaboran los presupuestos de compras y existencias, el de coste de ventas y el de costes por departamentos.

Para su determinación habrá que tener en cuenta:

- ✓ La medida de previsión, es decir, concreción en unidades físicas por precio de venta.
- ✓ Conocimiento de la gama de productos de la empresa.
- ✓ Las limitaciones de la empresa externas e internas.
- ✓ Necesidad de información para cada tipo de producto y de las regiones o por vendedores de la empresa.
- ✓ Conocimiento de los segmentos donde se va a vender.

- ✓ Previsiones por periodo: mes por mes, siendo la suma el presupuesto anual.

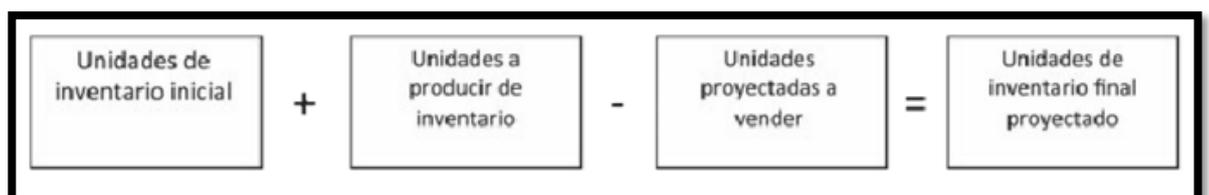
A la hora de realizar este presupuesto hay que estimar fundamentalmente dos conceptos: cantidad de producto que la empresa quiere vender y el precio.

- ✓ Estimación sobre las cantidades a vender:
  - *Métodos cualitativos*: Cuestionarios a vendedores, estudios de mercado, etc.
  - *Métodos cuantitativos*: Métodos estadísticos de correlaciones y tendencias.
- ✓ Estimaciones sobre el precio de venta:
  - *Métodos basados en costes*.
  - *Métodos orientados a la competencia*.

#### ○ **Presupuesto de Producción**

Según Rincon (2011) en el presupuesto de producción se busca conocer cuántas unidades se debe producir para ello se debe tener en cuenta cuantas unidades quedaron en existencia al comienzo del periodo y cuanto se busca dejar al final.

Un proceso normal para conocer las unidades de inventario final sería el siguiente cálculo:



Fuente: Rincon (2011), " Presupuestos empresariales". Ecoe Ediciones.

#### ○ **Presupuesto de Compras de Materiales.**

Según Welsch & Gordon (1990) "Este presupuesto especifica las cantidades requeridas de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse un plan de compras." (Pg. 132)

El presupuesto de compras de materiales y partes especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega. Con la referencia ya establecida de las ventas

previstas debe seguirse la elaboración del presupuesto operativo atendiendo ahora a la disponibilidad de las mercancías o de los productos o servicios en forma coherente con las expectativas.

Es importante definir la política de stocks de todo aquello que deba almacenarse ya sean en mercancías, materias primas o cualquier otro aprovisionamiento.

Los stocks a mantener, así como el ritmo de las ventas, el plazo de aprovisionamiento y la duración del proceso productivo, son elementos que guiarán la política de compras.

El presupuesto de producción en las empresas industriales contemplará los factores productivos que, además de las materias primas, sean necesarios, tales como mano de obra directa e indirecta, energía, consumo de inmovilizados (amortización), etc.

#### **d.2.3. El Presupuesto y la Gerencia.**

Según Burbano (2011) dice que: “En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios”.

- El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:
- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada.

Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que “hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y la vigilancia del sistema tienen su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evalúa y analiza con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que estos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, debe asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

#### **d.2.3. El Presupuesto y el Proceso Administrativo**

Según Burbano (2011):

La planificación requerirá un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, un proceso administrativo que organice, provea, aplique y controle los recursos, una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades, un proceso de control y coordinación de las funciones y, de manera permanente, una retroalimentación que permite el seguimiento y la re planificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica lo constituye la definición de la misión y la visión de la organización. Aunque es difícil dar una receta genérica y sólo en la práctica cada organización encontrará la definición que más se acerque a sus propias condiciones, podría decirse que la misión es la expresión de

la razón de ser la organización y que lo que constituye su valor agregado para su entorno. La visión será una proyección anhelada de la organización en la que se visualizan los sueños e ideales a lograr en un horizonte de largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los constituyentes de la entidad.(Pg. 194)

#### **d.2.5. Principios para elaborar un Presupuesto.**

Dentro de todo proceso de elaboración de presupuestos, se deben considerar los siguientes principios:

➤ **Principio de objetividad:**

Se debe tener en cuenta que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se van a desarrollar el presupuesto, deben ser los más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Por el contrario, debe procurarse que todo sea basado sobre los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

➤ **Principio de confianza**

Se debe tener confianza en todos los factores que se incorporan en un presupuesto en el sentido de que los mismos han de determinarse al principio anterior; por otra parte, este principio también debe interpretarse como la confianza que en él se tiene, puesto que se ha de cumplir; es decir, que todos los integrantes de una empresa tengan confianza en que lo que está presupuestado se debe cumplir.

➤ **Principio de organización**

Este principio considera que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades este en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad este acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendientes, así como las laterales, se encuentren

expeditas; que exista una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; que existan métodos adecuados de retribución a funcionarios y empleados, etc.

➤ **Principio de participación**

Se considera que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, la implica que el personal debe contribuir en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedo integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

➤ **Principio de oportunidad**

Los presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben haberse elaborados antes de que se inicie el ejercicio presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente. Aplicando este principio se debe presentar los informes y reportes presupuestales, en el momento oportuno, cuando es posible tomar decisiones correctivas que se puedan aplicar oportunamente.

Cuando un presupuesto no es oportuno y no es presentado a tiempo para su aplicación, no tendrá ninguna validez y obviamente los fines que se persiguen con él, se verán reducidos al mínimo.

➤ **Principio de flexibilidad**

Se debe considerar que los presupuestos no son rígidos, los presupuestos deben considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal de acuerdo a las circunstancias que van aconteciendo.

Por lo expuesto, todo presupuesto debe tener un alto grado de flexibilidad, lo que significa, en otras palabras, se deben adecuar a las nuevas condiciones que se vayan presentando. Esto no significa sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

➤ **Principio de contabilidad**

Para que un presupuesto cumpla sus objetivos, se requiere que la contabilidad mantenga una relación directa con el presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable este estrechamente ligada al proceso presupuestal con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

Dentro de todo proceso presupuestario la información que proporciona la contabilidad por acumulación de costos debe considerar los centros de responsabilidad que la gerencia ha señalado dentro de los presupuestos, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad con los esperado con los presupuestados, determinar si fuera posible las causas de las desviaciones y a través de un correcto análisis se señalen a los responsables y si fuera el caso se tomen las medidas correctivas necesarias.

➤ **Principio de las variaciones**

Al aplicar los presupuestos siempre existen variaciones que se presentan estas deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las causas que las originaron.

Una vez conocidas dichas causas se deben tomar las medidas correctivas para evitarlas en el futuro y naturalmente para conocer las responsabilidades y exigirles el cumplimiento eficiente de su trabajo.

Es muy importante determinar el análisis de las variaciones con la finalidad de determinar si se están cumpliendo los objetivos trazados por la empresa.

➤ **Principio de autoridad**

Dentro de todo proceso de elaboración de presupuestos se debe considerar en su formulación quienes poseen autoridad para decidir; es decir, se debe señalar a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. Como todos sabemos, la autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para ordenar dentro del campo de sus atribuciones, es decir, de su área de actividades.

Al elaborar el presupuesto es muy importante considerar la fijación de autoridad, pues caso contrario no sería posible señalar responsabilidades.

Cabe indicar que el principio de organización considera que no hay responsabilidad sin autoridad.

#### **d.2.6. Etapas del Proceso Presupuestario.**

Según Córdova (2011), en su libro Presupuesto Empresarial el enfoque moderno de planeación y control de recursos, consideran las siguientes etapas en la preparación del presupuesto:

##### **➤ Primera Etapa.- Pre iniciación o Diagnóstico Financiero**

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- ✓ Selección de las estrategias competitivas; liderazgo en costos y/o diferenciación.
- ✓ Selección de las opciones de crecimiento: intensivo integrado o diversificado.

##### **➤ Segunda Etapa.- Formulación del Presupuesto**

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar; según los estimados de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitar sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todas las ordenes administrativas y operativas.

#### ➤ Tercera Etapa.- Ejecución Presupuestaria

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódica.

#### ➤ Cuarta Etapa.- Control del Presupuesto

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Prepara informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de

aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios imprevistos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

#### ➤ **Quinta Etapa.- Evaluación del Presupuesto**

Al culminar el periodo de ejecución presupuestal se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

### **2.2.2. Situación Económica y Financiera**

#### **a) Situación Económica**

Fabra (2014), señala que el concepto de situación económica hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que posee y que les pertenecen.

La situación económica de una empresa es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos. Se establece entonces que la empresa es rentable cuando tiene capacidad para generar resultados positivos, o sea para generar utilidades.

Desde un punto de vista contable, la situación económica se refiere a los resultados que se obtienen en un periodo determinado (usualmente 12 meses) con relación al desarrollo de una actividad por parte de una entidad. Esta información se encuentra en el Estado de Resultados.

#### **b) Situación Financiera**

Mora (2009), señala que la situación financiera es una proyección hacia el futuro, de los servicios sujetos a valuación que habrán de rendirse (pasivo) y

los servicios sujetos a valuación que habrán de recibirse (activo). Es la representación en moneda del valor de la empresa, es decir, la valuación de la empresa a través de la unidad de medida que es el dinero.

### **c) Estados Financieros**

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

López (2000) señala “es conocido que los estados financieros de una compañía deben ser una herramienta que contribuya a la toma de decisiones en las empresas y así es, de no hacerlo la empresa o, para ser más preciso los ejecutivos o dueños de negocios, estarían cometiendo un grave error.”(Pg. 129)

Para Ramírez (2005). “La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios, es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones” (Pg. 53)

Horngren & Sundem, (2000), señalan que los Estados Financieros se clasifican en:

#### ➤ **Estado financiero proyectado**

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado pro forma.

#### ➤ **Estados financieros auditados**

Son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen es ejecutado por contadores públicos

independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

➤ **Estados financieros consolidados**

Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes, que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

➤ **Estado de resultados integrales**

El Estado de Resultados Integrales es un informe financiero que demuestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias o pérdidas que la empresa obtuvo. Es el estado financiero que muestra la utilidad o pérdida obtenida en las operaciones practicadas por una empresa en un período determinado. Dicho de otra manera, es el documento que muestra de forma ordenada y sistemática los ingresos y egresos de una entidad en un período cualquiera, obtenidos como consecuencia de las operaciones realizadas por ella, y mostrando al final del mismo, el efecto positivo (utilidad) o negativo (pérdida) de aquellas.

**d) Análisis de la situación económica-financiera**

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

El análisis económico y financiero de una empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante el período de tiempo que se elija, constituyendo la base para ejecutar el proceso de planeación financiera donde deben disminuirse o erradicarse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto de vista financiero presentó la empresa en el período analizado. (Burgos, 2009)

Tanaka, (2005) señala que “el Análisis Financiero se centra en el estudio de distintos ratios que miden el grado de solvencia o insolvencia de las empresas, permitiendo comprobar si la financiación por razón de su costo es correcta para mantener un desarrollo estable en condiciones de rentabilidad adecuada. (Pg. 73)

La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la empresa. Amaya, (2009) Informa que los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva.

El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos y con el respectivo análisis financiero. No basta analizar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa. Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

Para interpretar la situación financiera y económica y los resultados operativos de una organización, los usuarios de la información contable cuentan con los métodos de análisis financieros que les permite llevar a cabo esta labor, utilizando los elementos básicos para el análisis y la interpretación de los estados financieros.

Para Sotero A, Romero J, y Cervera M (2001), el análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de Resultados, la cual para que sea significativa debe cumplir dos requisitos:

- La cuenta de resultados –también se denomina así a la cuenta de Pérdidas y Ganancias- puede variar sensiblemente según los criterios de valoración que se hayan adoptado, por lo que debe ser depurada de tal forma que

refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo y otras empresas. Lo más lógico para evitar este problema es haber observado durante el ejercicio los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- A la cuenta de resultados afluyen una serie de flujos de muy distinta naturaleza y deben estar claramente diferenciados entre los resultados de explotación normal y los resultados extraordinarios o atípicos.

### **d.1 Análisis Vertical y Horizontal**

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o con los fenómenos de períodos anteriores.

La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías y urbanización de la zona.

La presentación de los Estados Financieros en forma comparativa acrecienta la utilidad de estos informes, poniendo de manifiesto la naturaleza económica de las variaciones, así como la tendencia de los mismos, que afectan el desenvolvimiento de la empresa. El análisis de los Estados Financieros puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

El análisis vertical o método porcentual.

El análisis horizontal o método comparativo.

#### **d.1.1. Análisis vertical**

Este análisis, tiene por finalidad “estudiar las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable”. (Apaza, 2013, p. 86)

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. El análisis vertical del Estado de Resultados estudia la relación de cada partida con el total de las mercaderías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercaderías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Resultados. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva. Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (efectivo y equivalente de efectivo) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben necesariamente conservar importantes recursos en efectivo.

Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es cuentas por cobrar comerciales-terceros, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con

endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario. Las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido. Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio. Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el Estado de Situación Financiera, se puede también analizar el Estado de Resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas. Los anteriores conceptos no son una regla, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y para lo que una empresa es positiva, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede

ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

#### **d.1.2. Análisis horizontal**

En el análisis horizontal de acuerdo con Apaza (2013) busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 - el valor 1. La fórmula sería: *Periodo 2 – Periodo 1*

*Ejemplo:* En el año 1 se tenía un activo valorizado en S/. 100.00 y en el año 2 el activo aumentó su valor a S/.150.00, entonces tenemos: S/.150.00 menos S/.100.00= S/.50.00. Es decir que el activo incrementó o tuvo una variación positiva de S/. 50.00 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$\left( \left( \frac{\text{Periodo 2}}{\text{Periodo 1}} \right) - 1 \right) * 100$$

En términos de variación porcentual sería:

Por ejemplo: (año 2014 – año 2013) = resultado sea incremento o decremento se divide sobre año base, en este caso 2013; y resultado se expresa en porcentaje.

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150/100)-1)*100 = 50\%$ . Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior. De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos. Lo que busca el análisis horizontal, es

precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

## d.2. Ratios Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Estado de Situación Financiera o del Estado de Resultados. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando se relacionan unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se puede obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras. (Weston, 2002)

Se clasifican en cuatro grupos:

- **Índices de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- **Índices de Gestión o actividad.** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- **Índices de Rentabilidad.** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

### d.2.1. Análisis de Liquidez

Lawrence & Chad (2012) señalan que este análisis mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y

pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

➤ **Ratio de liquidez general o razón corriente**

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Se expresa:

Activo Corriente / Pasivo Corriente

➤ **Ratio prueba ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS</b>	<b>= VECES</b>
	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	

### d.2.2. Ratios de Rentabilidad

Abarcan el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un periodo con determinadas partidas del Estado de Resultado y de Situación. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos, ofrecen respuestas más completas acerca de qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa. Por tales razones la dirección debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será la prosperidad para la misma

➤ **Rentabilidad sobre las Ventas (ROS):**

Considerada como la de mayor importancia para el usuario, mide la capacidad desarrollada por la empresa para producir utilidad.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

➤ **Rentabilidad sobre Activos (ROA):**

Conocida también con el nombre de rentabilidad económica, se calcula dividiendo la utilidad neta sobre los activos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

➤ **Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE):**

Considerada como rentabilidad financiera, se calcula dividiendo la utilidad neta del período entre el total del patrimonio de la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

### d.2.3. Ratios de Gestión

El Ratios de gestión, operativos o de rotación evalúa la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo.

A su vez, los ratios de gestión se dividen en: Ratio de rotación de cobro. Ratio de periodo de cobro. Ratio de rotación por pagar. Ratio de periodo de pagos. Ratio de rotación de inventarios.

#### ➤ Rotación de Inmueble, Maquinaria y Equipo

Mide la eficiencia relativa con la cual la empresa ha utilizado los bienes de capital para general ingresos a través de las ventas.

ROTACION DE IME =	VENTAS NETAS
	IME NETO DE DEPRECIACIÓN

#### ➤ Rotación del Activo Total

Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos.

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL =	VENTAS NETAS
	ACTIVO TOTAL

#### ➤ Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales

Indica la velocidad en que se recuperan los créditos concedidos, constituye un indicador de la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

ROTACION CUENTAS POR COBRAR COM =	VENTAS NETAS
	CUENTAS POR COBRAR COM

➤ **Plazo Promedio de Cobranza**

Determina el número de días que en promedio transcurren entre el momento en que se realiza la venta y el momento en que se hace efectivo el cobro.

$$\text{Plazo Prom. de Cobr.} = \frac{\text{Ctas x Cob. Com. x 360 días}}{\text{Ventas Netas}}$$

➤ **Costo de Ventas sobre Ventas**

Indica la proporción en que los ingresos generados por la empresa han sido absorbidos por los costos.

<b>COSTO DE VENTAS</b>
<b>VENTAS</b>

**d.2.4. Ratio de Solvencia**

Ratio que mide la capacidad de una empresa para hacer frente sus obligaciones de pago. Este ratio lo podemos encontrar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total, o de forma desagregada esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente. Obviamente este es uno de los ratios que las entidades financieras tienen en consideración a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo no corriente} + \text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$$

Lo ideal es que el valor de este ratio sea superior a 1,5 si bien si desagregamos el ratio entre el largo y el corto plazo, lo interesante es que el ratio de solvencia a corto sea superior al ratio de solvencia a largo, pues esto aporta a la compañía de capacidad de maniobra en el día a día.

### ➤ Razón de Endeudamiento Total

Es un indicador de riesgo financiero de la empresa y depende de la política financiera que aplica la empresa.

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

### ➤ Razón de Cobertura del Activo Fijo

Cuanto mayor sea este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos circulantes de la empresa estará financiada con capitales permanentes, contando la empresa con mayor solvencia financiera.

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

## 2.2.3. El presupuesto y las estrategias empresariales

En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

Horngren (2003), sostiene que, "El presupuesto es la expresión del plan maestro financiero y de las estrategias empresariales de la administración, esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medio con que cuenta para lograrlo. Cuando son administrados conscientemente, los mismos impulsan a la administración a la planeación, proporcionan expectativas definidas que son el marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente y por último promueve la comunicación y la coordinación entre varios segmentos del negocio." (Pg. 123).

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada.

Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que “hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y la vigilancia del sistema tienen su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluará y analizará con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que estos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, debe asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Análisis Financiero**

El análisis económico y financiero de una empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante el período de tiempo que se elija, constituyendo la base para ejecutar el proceso de planeación financiera

donde deben disminuirse o erradicarse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto de vista financiero presentó la empresa en el período analizado

- **Control del Presupuesto**

Etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar, y ejecutarse las actividades del presupuesto y donde se enfrentan los pronósticos con la realidad.

- **Estados Financieros**

Constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

- **Planeación Financiera**

La planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias, alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones

- **Presupuesto**

Herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

- **Ratios financieros**

Son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Estado de Situación Financiera o del Estado de Resultados.

- **Situación Económica**

La situación económica de una empresa es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos. Se establece entonces que la empresa es rentable cuando tiene capacidad para generar resultados positivos, o sea para generar utilidades

- **Situación Financiera**

Señala que la situación financiera es una proyección hacia el futuro, de los servicios sujetos a valuación que habrán de rendirse (pasivo) y los servicios sujetos a valuación que habrán de recibirse (activo).

# **CAPITULO III: HIPOTESIS.**

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

La implementación de un plan financiero mejora la situación económica y financiera de la empresa CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS S.A.C. en Trujillo, 2015 porque permite implementar estrategias para controlar los costos en la ejecución de obras y ampliar la rentabilidad además de mejorar la liquidez de la empresa.

### **3.2. Operacionalización de variables**

**Tabla 1 Operacionalización de variables**

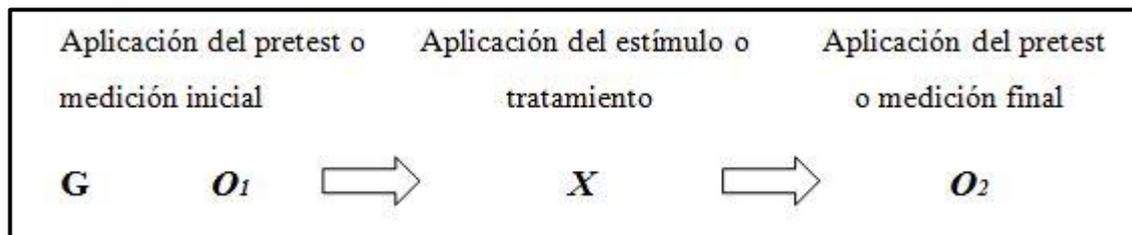
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  PLAN FINANCIERO	El plan Financiero implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.	Presupuesto Operativo	Ventas	Ventas Proyectadas
				Ventas ejecutadas
				Variación en Ventas
			Costos de material actividad	Costos proyectados
				Costos ejecutados
				Variación de Costos
			Costos de mano de obra actividad	Costos proyectados
				Costos ejecutados
				Variación de Costos
			Costos indirectos actividad	Costos proyectados
				Costos ejecutados
				Variación de Costos
			Costo total actividad	Costo por actividad proyectado
Costo real por actividad				
Variación del costo por actividad				
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  SITUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA	La situación económica de una empresa es la capacidad que tiene la misma para generar resultados positivos, pero esto no es situación económica, esto es rentabilidad de la empresa.	Resultado Económico Financiero	Ratios de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente
				$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$
			Ratios de Rentabilidad	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$
				$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}) * 100$
				$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$
			Ratios de Gestión	Costo de Ventas / Existencias
				$\text{Ventas Netas} / \text{Inmueble Maquinaria y Equipo Neto de Depreciación}$
				$\text{Ventas Netas} / \text{Activo Total}$
				$\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar Comerciales}$
				$\text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
			Ratios de Solvencia	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
				$(\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Patrimonio}) / \text{Activo Total Neto}$

# **CAPITULO IV: MATERIALES Y MÉTODOS.**

## CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

Pre-experimental. No existe grupo control, la investigación se desarrolla mediante el análisis del “antes”, luego la experimentación a través de la aplicación de la variable independiente sobre la variable dependiente, y el “después” en una misma unidad de estudio.



### 4.2. Material.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

La información financiera y de planeamiento de Constructora Crisma Ingenieros S.A.C

#### 4.2.2. Población.

Procedimientos de Planeamiento Financiero y Estados financieros de Constructora Crisma Ingenieros S.A.C.

#### 4.2.3. Muestra.

Procedimientos de Planeamiento Financiero y Estados financieros de Constructora Crisma Ingenieros S.A.C. en el período 2015.

### 4.3. Métodos.

#### 4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- ✓ **Observación:** Se realizara la observación directa al proceso de planificación financiera, con el fin de captar la realidad, para que así permita comprender el proceso e identificar los problemas.

#### **Técnica de observación (Anexo 2)**

- ✓ **Procedimiento:** Observación Participante
- ✓ **Instrumento:** Ficha de observación.

- ✓ **Entrevista:** Se realizara una entrevista con el personal a cargo de la supervisión del proceso de alquiler de maquinaria y de construcción con el fin de recabar información sobre procedimientos, que permita orientar en la decisión correcta.
  
- ✓ **Técnica documento**
  - Procedimiento: análisis de contenido.
  - Instrumento: Estados Financieros.

#### 4.3.2. Procedimientos

- ✓ Análisis de datos: Se analizara los datos obtenidos de la empresa con el fin de obtener los datos reales de la empresa.
- ✓ Elaboración de Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros del periodo 2014 y 2015 de la empresa Constructora CRISMA Ingenieros SAC.
- ✓ A los estados financieros de la empresa se aplicaran ratios financieros de liquidez, rentabilidad, gestión y solvencia, permitiendo analizar los indicadores de la empresa.
- ✓ Elaboración del plan financiero proponiendo el arrendamiento financiero para la adquisición de un activo fijo.
- ✓ Propuesta del análisis de los costos incurridos en la prestación de servicios del alquiler de la maquinaria pesada y construcción.

# **CAPITULO V: DESARROLLO**

## **CAPÍTULO 5. DESARROLLO**

### **5.1. Datos de la empresa.**

#### **Razón Social de la Empresa**

Constructora Crisma Ingenieros S.A.C.

#### **RUC:**

20539719387

#### **Sector Económico**

Pertenece al sector de la Construcción.

#### **Representante Legal**

Durand Bazán Cristian Oliver

#### **Dirección**

Mza. B25 Lote. 3 Urb. Manuel Arévalo III La Libertad - Trujillo - La Esperanza



#### **5.1.1. Reseña Histórica.**

Crisma Ingenieros S.A.C, nace como empresa contratista dedicada al desarrollo y ejecución de proyectos vinculados con la construcción en obras civiles y obras eléctricas, además dando servicios en general e implementación de bienes en general a nivel local y nacional.

Crisma Ingenieros S.A.C, está conformado especialmente por ingenieros y técnicos calificados con amplia experiencia en los rubros de la elaboración y ejecución de obras cumpliendo con las normas nacionales e internacionales.

No cuenta con organigrama.

### 5.1.2. Foda

**Tabla 2 FODA de la empresa**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia cartera de clientes.</li> <li>2. Precios en alquiler más bajos que la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con publicidad.</li> <li>2. Ausencia de seguridad contra robo.</li> <li>3. No cuenta con un organigrama.</li> <li>4. Falta de identificación del cliente para con la empresa.</li> <li>5. Carece de maquinaria.</li> <li>6. Falta de conocimiento en el manejo de sus costos.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación y crecimiento del sector de construcción.</li> <li>2. Acceder a un leasing.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incumplimiento por parte de los proveedores.</li> <li>2. No se cuenta con el MOF.</li> <li>3. Stock de productos no comprados en épocas de temporadas.</li> <li>4. Gastos administrativos elevados.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia.

Después del análisis de FODA de la empresa, se determinó que sus fortalezas y oportunidades le han permitido permanecer en el mercado, brindando los recursos económicos suficientes para su subsistencia.

Cabe recalcar que existen muchas amenazas que se pueden resolver con los recursos económicos que cuenta la empresa. Y cuenta con oportunidades para permanecer en el mercado.

## **5.2. Diagnóstico de la situación actual.**

### **5.2.1 Diagnostico de la Planeación Financiera**

La empresa Constructora Crisma Ingenieros S.A.C. como se señaló anteriormente, realiza ejecución de proyectos vinculados con la construcción en obras civiles y obras eléctricas, además dando servicios en general e implementación de bienes en general a nivel local y nacional.

La ejecución de estos proyectos se realiza sin la debida planificación financiera.

En la entrevista realizada al Gerente de Finanzas (anexo N° 1), manifestó las siguientes debilidades:

- La empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones
- No se realiza planeamiento financiero en la ejecución de obras.
- No cuenta con un departamento o área especializada en planeamiento financiero y hay desinterés de los propietarios para establecer medidas para el funcionamiento de un plan financiero.
- Para realizar las obras se obtienen los recursos e insumos necesarios casi al mismo tiempo que su ejecución. Este genera diversos problemas: no contar con la liquidez suficiente y a tiempo para las adquisiciones necesarias, realizar compra de insumos en cifras insuficientes o exageradas, no tener un control adecuado en la contratación de personal lo que genera el sobre costo laboral, entre otros.

### **5.2.2. Análisis de Costos de Obra año 2014**

En el año 2014 la empresa realizó las siguientes actividades:

- Ejecución de la Obra : Canal de Regadío – Minera Venturo S.A.C – Ejecutada de marzo a noviembre 2014
- Alquiler de maquinaria a la mina San Sebastian S.A.C. Enero a Diciembre 2014.

A continuación se presentan los cuadros de costos y resultados que se realizaron para llevar a cabo estas operaciones.

**Tabla 3 Costos de materiales utilizados en la Obra Canal de Regadío**

COSTO DE MATERIALES PARA LA OBRA					
Presupuesto	CONSTRUCCION DE CANAL DE REGADIO				
Subpresupuesto	001	UNICO		Costo al	11/11/2014
Cliente	Minera VENTURO S.A.C.				
Lugar	ALTO TRUJILLO				
Item	Descripción	Und.	Metrado	Precio S/.	Parcial S/.
01	<b>MODULO DE AULAS Y AMBIENTES DE USO MULTIPLE</b>				<b>263,257.54</b>
01.01	<b>OBRAS PROVISIONALES</b>				<b>1,015.74</b>
01.01.01	CARTEL DE IDENTIFICACION DE OBRA 4.80 x 2.40 M.	Und	1.00	895.74	895.74
01.01.02	ALMACEN DE OBRA	Glb	2.00	50.00	100.00
01.01.03	MOVILIZACIÓN Y DESMOVILIZACIÓN DE EQUIPOS	Glb	1.00	20.00	20.00
01.02	<b>TRABAJOS PRELIMINARES</b>				<b>17,171.20</b>
01.02.01	DESMONTAJE COBERTURA TEJA	m2	55.00	1.77	97.35
01.02.02	DESMONTAJE COBERTURA DE CALAMINA	m2	179.03	1.77	316.88
01.02.03	DESMONTAJE DE CORREAS Y LARGEROS	M	456.00	7.10	3,237.60
01.02.04	DESMONTAJE DE VIGAS DE MADERA	M	265.00	7.10	1,881.50
01.02.05	DESMONTAJE DE VENTANAS DE FIERRO	m2	45.00	55.51	2,497.95
01.02.06	DESMONTAJE DE PUERTAS MADERA	m2	58.36	55.51	3,239.56
01.02.07	DESMONTAJE DE PUERTAS METALICAS	m2	14.95	55.51	829.87
01.02.15	DEMOLICION DE LAVADERO DE CONCRETO	m3	1.53	34.83	53.29
01.02.16	DEMOLICION DE CONCRETO ARMADO	m3	15.85	69.68	1,104.43
01.02.17	DEMOLICION DE PISOS Y VEREDAS DE CONCRETO	m2	345.00	8.70	3,001.50
01.02.18	LIMPIEZA DE TERRENO	m2	278.00	0.88	244.64
01.02.19	TRAZO Y REPLANTEO	m2	455.00	1.38	627.90
01.02.20	CINTA PARA SEÑAL DE PELIGRO	M	44.00	0.88	38.72
01.03	<b>MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>				<b>43,303.32</b>
01.03.01	CORTE MANUAL A NIVEL DE SUBRASANTE	m3	200.06	24.88	4,977.49
01.03.02	EXCAVACION PARA CIMIENTOS HASTA 1.00m EN TERRENO NORMAL	m3	164.00	29.04	4,762.56
01.03.03	EXCAVACION PARA ZAPATAS	m3	136.00	24.88	3,383.68
01.03.04	AFIRMADO DE=4", PARA ZAPATAS, COMPACTADO	m2	83.80	11.41	956.16
01.04.02	SOLADO PARA CIMIENTOS DE 4" MEZCLA C.H 1:10 CEMENTO - HORMIGON	m2	187.00	17.93	3,352.91
01.04.03	SOLADO PARA ZAPATAS DE 4" MEZCLA C.H 1:10 CEMENTO - HORMIGON	m2	123.00	17.94	2,206.62
01.04.04	CONCRETO SOBRECIMIENTO DE CONCRETO C:H 1:8 + 25% PM ANCHO =015MT	m3	11.74	243.00	2,852.82
01.04.05	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE SOBRECIMIENTO	m2	112.00	38.14	4,271.68
01.04.06	FALSO PISO DE 4" DE CONCRETO C:H 1:8	m2	289.98	26.25	7,611.98
01.04.07	CONTRAPISO DE 48 MM.	m2	349.00	25.58	8,927.42
01.05	<b>OBRAS DE CONCRETO ARMADO</b>				<b>63,154.44</b>
01.05.01	<b>ZAPATAS</b>				<b>34,937.66</b>
01.05.01.01	CONCRETO PARA ZAPATAS F'C=210	m3	50.28	327.39	16,461.17

	KG/CM2				
01.05.01.02	ACERO EN ZAPATAS Fy=4200 KG/CM2	Kg	342.00	5.24	1,792.08
01.05.05.03	ACERO ESTRUCTURAL TRABAJADO PARA LOSAS ALIGERADAS	Kg	543.00	5.24	2,845.32
01.05.05.04	LADRILLO HUECO DE ARCILLA 12X30X25 CM PARA TECHO ALIGERADO	Und	564.00	2.75	1,551.00
01.05.05.05	LADRILLO HUECO DE ARCILLA 15X30X25 CM PARA TECHO ALIGERADO	Und	644.00	2.75	1,771.00
01.05.06	<b>ESCALERAS</b>				<b>5,258.54</b>
01.05.06.01	CONCRETO EN ESCALERAS F'C=210 KG/CM2	m3	5.67	367.46	2,083.50
01.05.06.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO NORMAL EN ESCALERAS	m2	25.88	85.45	2,211.45
01.05.06.03	ACERO GRADO 60 EN ESCALERAS	Kg	219.00	4.40	963.60
01.07	<b>ALBAÑILERIA</b>				<b>22,958.24</b>
01.07.01	MURO DE SOGA LADRILLO DE ARCILLA 9X13X24 CM, MEZ 1:5	m2	456.00	49.06	22,371.36
01.07.02	ACERO EN MUROS FY=4200 KG/CM2	Kg	112.00	5.24	586.88
01.08	<b>REBOQUES ENLUCIDOS Y MOLDURAS</b>				<b>77,892.57</b>
01.08.01.01	TARRAJEO EN INTERIORES Y EXTERIORES CON MORTERO 1.5 CM, MEZ 1:5	m2	245.00	17.32	4,243.40
01.08.01.02	TARRAJEO DE COLUMNAS, E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	234.00	31.92	7,469.28
01.08.01.03	TARRAJEO DE VIGAS, E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	145.00	33.60	4,872.00
01.11.01	CONCRETO EN FALSO PISO DE 4" C:H 1:8	m2	188.00	23.53	4,423.64
01.11.02	CONTRAPISO DE 48 MM	m2	145.00	25.46	3,691.70
01.11.03	PISO CERAMICO DE ALTO TRANSITO 30X30	m2	176.00	48.46	8,528.96
01.11.04	PISO DE CONCRETO DE 2" COLOREADO ACABADO PULIDO BRUÑADO	m2	145.35	33.68	4,895.39
01.15.01	REVESTIMIENTO GRADAS C/CERAMICO DE 30X30cm.	m2	44.62	35.40	1,579.55
01.15.02	REVESTIMIENTO FONDO ESCALERA C:A FROTACHADO	m2	32.24	35.40	1,141.30
01.15.03	REVESTIMIENTO DE DESCANSO DE ESCALERAS CON CERAMICO DE 30X30cm.	m2	13.49	31.72	427.90
01.15.04	CANTONERA 2"x2"-ALUMINIO, ESCALERA	M	31.92	23.41	747.25
01.16.01	COBERTURA CON TEJA ANDINA	m2	124.00	36.34	4,506.16
01.16.02	CUMBRERA TEJA ANDINA	M	96.95	27.59	2,674.85
01.20.01	VIDRIO SEMIDOBLE	p2	325.00	75.00	24,375.00
01.21.01	PINTURA LATEX EN INTERIORES Y CIELORRASOS	m2	176.00	9.30	1,636.80
01.21.02	PINTURA LATEX EN EXTERIORES	m2	75.00	9.30	697.50
01.21.03	PINTURA LATEX EN COLUMNAS Y VIGAS	m2	149.00	8.20	1,221.80
01.21.04	PINTURA EN PUERTAS DE MADERA CON BARNIZ	m2	34.00	11.30	384.20
01.21.05	PINTURA EN CARPINTERIA METALICA, ESMALTE Y ANTICORROSIVA.	m2	12.00	8.83	105.96
01.21.06	PINTURA EN VENTANAS DE FIERRO	m2	33.00	8.18	269.94
01.22	<b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>				<b>41,277.98</b>
01.22.01.01	SALIDA PARA CENTRO DE LUZ	Pto	54.00	35.52	1,918.08
01.22.01.03	CAJA DE PASO DE FºGº DE 0.10X0.10X0.05m	Pto	10.00	44.71	447.10
01.22.02.01	SALIDA PARA INTERRUPTOR DOBLE SIMPLE	Und	30.00	45.68	1,370.40
01.22.02.02	SALIDA PARA INTERRUPTOR DIPOLAR DOBLE	Und	34.00	45.68	1,553.12
01.22.02.03	SALIDA PARA INTERRUPTORES DE CONMUTACION SIMPLE	Und	11.00	45.68	502.48
01.22.02.04	SALIDA PARA INTERRUPTORES DE CONMUTACION DOBLES	Und	5.00	45.68	228.40

01.22.03.01	SALIDA PARA TOMACORRIENTE BIPOLARES DOBLES C/TOMA A TIERRA	Pto	47.00	61.05	2,869.35
01.22.04.01	SALIDA PARA TELEFONO DIRECTO (DE SERVICIO PUBLICO)	Pto	2.00	22.59	45.18
01.22.04.02	SALIDA PARA INTERNET	Pto	2.00	45.68	91.36
01.22.05.01	TUBERIAS PVC (ELECTRICAS) D=3/4"	M	345.00	2.84	979.80
01.22.05.02	TUBERIAS PVC (ELECTRICAS) D=1"	M	54.00	2.90	156.60
01.22.06.01	CONDUCTOR TW SOLIDO 2.5mm2 AWG	M	2.47	9.01	22.25
01.22.06.02	CONDUCTOR TW SOLIDO 4.0mm2 AWG	M	4.62	9.01	41.63
01.22.06.03	CONDUCTOR TW SOLIDO 6.0mm2 AWG	M	6.27	9.01	56.49
01.22.06.04	CONDUCTOR TW SOLIDO 10mm2 AWG	M	3.25	9.01	29.28
01.22.06.05	CONDUCTOR DE CU 2-1X10mm2 THW+1-10mm2	M	3.62	9.01	32.62
01.22.06.06	CONDUCTOR DE COBRE TIPO NYY2-1X4mm2	M	6.53	9.01	58.84
01.22.08.01	FLUORESCENTE RECTO ISPE 2 X 40 W INCLUYENDO EQUIPO Y PANTALL	Und	4.00	50.04	200.16
01.22.08.02	ARTEF. CON FLUORES. RECTO ISPE 2X36W INC. EQUIPO Y PANTALLA	Und	23.00	44.49	1,023.27
01.22.08.03	SUMINISTRO DE IZAJE DE POSTE DE CAC L=12m. INCLUYE ACCESORIOS	Und	12.00	9.49	113.88
01.22.09.01	POZO DE PUESTA A TIERRA	Und	3.00	317.84	953.52
01.23.01.01	INODORO TANQUE BAJO BLANCO	Pza	11.00	180.00	1,980.00
01.23.01.02	LAVATORIO DE PARED BLANCO 1 LLAVE	Pza	3.00	150.00	450.00
01.23.01.03	COLOCACION DE APARATOS SANITARIOS	Und	14.00	49.23	689.22
01.23.01.04	COLOCACION DE ACCESORIOS SANITARIOS	Und	15.00	19.18	287.70
01.23.01.05	PAPELERA DE LOZA BLANCA DE 15 X 15	Und	11.00	180.00	1,980.00
01.23.01.06	LAVATORIO DE CONCRETO	M	1.00	150.00	150.00
01.23.01.07	LAVATORIO DE ACERO INOXIDABLE	Pza	1.00	450.00	450.00
01.23.01.08	LAVATORIO CORRIDO DE PARED	M	4.00	150.00	600.00
01.23.01.09	URINARIO CORRIDO DE PISO	M	3.50	270.28	945.98
01.23.02.01	SALIDA DE DESAGUE DE 4"	Pto	11.00	77.76	855.36
01.23.02.02	SALIDA DE DESAGUE 2"	Pto	7.00	62.19	435.33
01.23.02.03	RED DE DESAGUE EN PVC SAL 4"	M	23.00	21.45	493.35
01.23.02.04	RED DE DESAGUE EN PVC SAL 2"	M	31.02	21.45	665.38
01.23.02.05	RED DE VENTILACION PVC SAL 2"	M	37.30	21.45	800.09
01.23.02.06	REGISTROS DE BRONCE CROMADO 4"	Und	5.00	64.16	320.80
01.23.02.07	SUMINISTRO Y COLOCACION DE ACCESORIOS SANITARIOS	Und	1.00	38.00	38.00
01.23.02.08	CAJA DE REGISTRO DE DESAGUE 12"x24" C/TAPA DE Fº FDO.	Und	8.00	142.84	1,142.72
01.23.02.09	SUMIDEROS DE 2"	Pza	10.00	52.73	527.30
01.23.03.01	RED DE ALIMENTACION TUB. PVC SAP 3/4"	M	25.00	21.45	536.25
01.23.03.02	RED DE ALIMENTACION TUB. DE 1/2" PVC SAP	M	56.00	21.45	1,201.20
01.23.03.03	SALIDA DE AGUA FRIA D= 1/2"	Pto	26.00	59.93	1,558.18
01.23.03.04	ACCESORIOS PARA AGUA FRIA	Glb	1.00	38.00	38.00
01.23.03.05	VALVULAS ESFERICA 1/2"	Und	10.00	66.80	668.00
01.23.04.01	CANAleta DE Fº GALVANIZADO	M	27.00	32.31	872.37
01.23.04.02	EMBUDOS DE Fº GALVANIZADO DE=0.30m.	Und	17.00	29.18	496.06
01.23.04.03	TUBERIA BAJANTE PVC SAL DE 4"	M	84.60	10.59	895.91
01.23.04.04	RED PLUBIAL TUB. PVC SAL D= 4" ENTERRADA	M	30.60	7.97	243.88
01.23.04.05	RED PLUBIAL TUB. PVC SAL D= 160 mm. ISO ENTERRADA	M	9.50	7.97	75.72
01.23.04.06	CONCRETO F'C=140 KG/CM2 PARA	m3	17.03	257.32	4,382.16

	CUNETAS				
01.23.04.07	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO EN CUNETAS	m2	37.00	50.59	1,871.83
04.04.05.01	CONCRETO EN LOSAS MACIZAS F'C=210 KG/CM2	m3	2.34	336.15	786.59
04.04.05.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE LOSAS MACIZAS	m2	11.69	50.59	591.40
04.04.05.03	ACERO GRADO 60 EN LOSAS MACIZAS	Kg	118.23	4.40	520.21
04.05.01	MURO DE CABEZA LADRILLO ARCILLA 9X13X24 CM, MEZ 1:5	m2	13.00	79.63	1,035.19
07.05	<b>ALBAÑILERIA</b>				<b>15,896.29</b>
07.05.01	MURO DE SOGA LADRILLO KING-KONG CON C/A 1:5 UNA CARA VISTA	m2	34.62	46.62	1,613.98
07.05.02	MURO DE SOGA LADRILLO KING-KONG CON C/A 1:5 DOS CARA VISTA	m2	1.84	46.62	85.78
07.05.03.01	TARRAJEO DE COLUMNAS, SUPERFICIE E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	9.60	24.62	236.35
07.05.03.02	TARRAJEO EN INTERIORES Y EXTERIORES CON MORTERO 1.5 CM, MEZ 1:5	m2	545.00	17.32	9,439.40
07.05.03.03	TARRAJEO DE VIGAS, SUPERFICIE E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	11.54	36.24	418.21
07.06.01	JUNTAS DE TECKNOPORT	m2	11.25	3.58	40.28
07.07.01	CURADO DE CONCRETO CON EMULSION	m2	345.00	0.42	144.90
08.01.01	PIZARRA ACRILICA 4.00x1.20 M.	Und	5.00	80.00	400.00
08.01.02	MOBILIARIO PARA LOCAL ESCOLAR	Glb	1.00	80.00	80.00
08.02.01	SEMBRIO DE GRASS Y PALNTAS ORNAMENTALES	m2	56.00	27.85	1,559.60
08.02.02	COCINA MEJORADA	Und	1.00	80.00	80.00
08.02.03	PLACA RECORDATORIA DE BRONCE	Und	1.00	1,796.91	1,796.91
08.02.04	LIMPIEZA FINAL DE OBRA	Glb	1.00	0.88	0.88
09	<b>FLETE TERRESTRE</b>				<b>3,546.00</b>
09.01	FLETE TERRESTRE	Glb	3,546.00	1.00	3,546.00
<b>COSTO DIRECTO DE MATERIALES</b>					<b>263,257.54</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 3 se detalla los costos de materiales aplicados en la ejecución de la obra Construcción de Canal de Regadío para la minera Venturo S.A.C. , los mismos que ascienden a S/. 263 257.54

**Tabla 4 Costos de la Mano de Obra**

**Planilla de Remuneraciones : Ejecución de la obra Canal de Regadío**

Detalle	Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignacion Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP OAFP 13%	TOTAL A PAGAR	APORTES DEL EMPLEADOR	CTS	GRATIFICACION	TOTAL COSTO
			Basica	Monto de Asig. F	Total de Asig. F.					ESSALUD	8.3333%	18.17%	
CONSTRUCCION DE CANAL DE REGADIO - ALTO TRUJILLO	RESIDENTE DE OBRA	1	2000	75.00	75.00	2075.00		260.00	1815.00	186.75	172.92	377.03	2811.69
	INGENIERO	1	1800	75.00	75.00	1875.00		234.00	1641.00	168.75	156.25	340.69	2540.69
	ALMACENERO	1	1200	75.00	75.00	1275.00		156.00	1119.00	114.75	106.25	231.67	1727.67
	MAESTRO DE OBRA	2	1500	75.00	150.00	3150.00		195.00	2955.00	283.50	262.50	572.36	4268.35
	OBREROS	5	800	75.00	375.00	4375.00		104.00	4271.00	393.75	364.58	794.94	5928.27
						<b>12,750.00</b>				<b>1,147.50</b>	<b>1,062.50</b>	<b>2,316.68</b>	<b>17,276.67</b>

Fuente: elaboración propia

En el tabla N° 4, se muestran los costos de la mano de obra según planilla mensual en la ejecución de la obra Canal de Regadío, los conceptos remunerativos y los beneficios sociales ascienden a S/ 17, 276.67 soles mensuales. Además de considerar las retenciones y contribuciones de acuerdo a ley, se considera los siguientes beneficios sociales cts y gratificación, los cuales se han prorrateado proporcionalmente.

Se consideró el pago en todos los meses del año por no haber planificado en forma adecuada la fecha de inicio y fin de la obra

**Tabla 5 Costo Total de Ejecución de la Obra**

**COSTO DE EJECUCIÓN DE LA OBRA : CANAL DE REGADÍO**

MATERIAL DIRECTO ( Tabla N° 3)	263,257.54
MANO DE OBRA (S/.17,276.67 x 12 meses)	207,320.05
COSTO DIRECTO	470,577.59
GASTOS GENERALES (470,577.59 x 8%)	37,646.21
	<b>508,223.80</b>

Elaboración: Fuente propia

En la Tabla N° 5, se muestran los costos de ejecución de la obra del canal de regadío, comprendido por el costo de material directo ( Tabla N° 3), la mano de obra mensual por los doce meses del año, debido que a la falta de planificación se contrataba personal permanente, además se incurría en un 8% de gastos generales, lo que resultaba en un costo total de S/. 508,223.80.

**Tabla 6 Ventas por Alquiler de Maquinaria a Minera**

<b>COSTO DE VENTAS ALQUILER MAQUINARIA</b>				
<b>\$ 58.35</b>	PRECIO POR HORA			
	POR DIA LA MAQUINA TRABAJA 10 HORAS DIARIAS			
\$ 58.35	*	10	=	<b>\$583.50</b>
	LA MAQUINA TRABAJA 26 DIAS AL MES			
583.50	*	26	=	<b>\$15,171.00</b>
	Valor Venta	<b>\$15,171.00</b>		
	Igv 18%	<b>\$2,730.78</b>		
		<b>\$17,901.78</b>		

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la empresa alquila una maquinaria pesada a una empresa Minera. El precio de venta pactado por alquiler de un mes es S/. 17,901.78 incluido IGV.

La empresa no cuenta con esta maquinaria por lo que, para brindar el servicio debe de sub arrendar esta maquinaria a otra empresa. Por lo tanto esta actividad no le genera utilidades, al contrario genera una pérdida para el negocio.

Esto porque debe contratar a personal para el manejo y así mismo incurrir en otros costos adicionales.

El ingreso del alquiler de la maquinaria se percibe entre los meses de setiembre a diciembre tal como se detalla en la tabla N° 7.

**Tabla 7 Ingresos mensuales por alquiler de maquinaria**

	2014			
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DOLARES	\$17,901.78	\$17,901.78	\$17,901.78	\$17,901.78
CAMBIADO A SOLES	61,403.11	61,403.11	61,403.11	61,403.11
<b>3.43</b>				

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8 Costo de ventas del alquiler de la maquinaria**

COSTO DE VENTAS 2014	MD	MOD	GG	TOTAL COSTO
COSTO DE VENTAS ALQUILER MAQ		10,162.75	266,074.45	276,237.20

Fuente: elaboración propia

En el alquiler de la maquinaria a la minera, tal como lo muestra en la tabla N° 8 se incurren en costos como la planilla, el alquiler que se debe pagar a la empresa propietaria de la maquinaria y otros gastos generales. El costo asciende a un total de S/. 276,237.20

**Tabla 9 Costo de Ventas de la empresa en el año 2014(Ambas Operaciones)**

COSTO DE VENTAS 2014	MD	MOD	GG	TOTAL COSTO
COSTO DE VENTAS ALQUILER MAQ		10,162.75	266,074.45	276,237.20
COSTO DE VENTAS OBRA	263,257.54	207,320.05	37,646.21	508,223.80
	<b>263,257.54</b>	<b>217,482.80</b>	<b>303,720.66</b>	<b>784,461.00</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 9 se muestra en resumen el costo de ventas obtenido por la empresa donde se detalla los costos de las dos actividades del año 2014.

El costo de ventas del año asciende a S/ 784,461.00

En la tabla 10 se muestra el detalle de la planilla al contratar a un controlador para que opere la maquinaria que se alquila a la empresa minera.

La planilla corresponden a un mes y el total del costo de mano de obra que asciende a S/. 10,162.75 corresponde a 4 meses.

**Tabla 10 Planilla por alquiler de maquinaria**

Por el Alquiler de la Maquinaria										9%			
Detalle	Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignacion Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP O AFP	TOTAL A PAGAR	APORTES DEL EMPLEADOR	CTS	GRATIFICACION	TOTAL COSTO
			Basica	Monto de Asig. F	Total de Asig. F.			13%		ESSALUD	8.3333%	18.17%	
POR EL ALQUILER DE LA MAQUINARIA	CONTROLADOR	1	1800	75.00	75.00	1875.00		243.75	1631.25	168.75	156.25	340.69	<b>2,540.69</b>
						<b>1,875.00</b>				<b>168.75</b>	<b>156.25</b>	<b>340.69</b>	

Elaboración Fuente propia

**Tabla 11 Determinación del Precio de Venta de la Obra**

COSTO TOTAL DE OBRA	508,223.80
UTILIDAD	264,335.08
	=====
SUBTOTAL	772,558.88
IGV 18%	139,060.60
	=====
<b>PRECIO TOTAL DE LA OBRA</b>	<b>911,619.48</b>

La empresa establece un importe de utilidad de 264,335.08 lo cual determina el valor de venta y tras la aplicación del IGV, el precio de venta asciende a S/. 911,619.48 soles

**Tabla 12 Ingresos y Costos por Actividad**

DESCRIPCIÓN	CANAL DE REGADÍO	ALQUILER DE MAQUINARIA
INGRESOS	S/. 772,558.88	S/. 208,146.12
COSTO DE VENTAS	S/. 508,223.80	S/. 276,237.20
UTILIDAD BRUTA	S/. 264,335.08	S/. -68,091.08

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 12 se muestra los ingresos, costo de ventas y utilidad bruta tanto de la ejecución de la obra Canal de regadío así como el alquiler de maquinaria.

Se observa la utilidad bruta de S/ 264,335.08 en la actividad Construcción del canal de regadía que representa un margen bruto del 34%.

Como se observa existe una pérdida en el rubro de alquiler de maquinaria para la empresa minera que asciende a S/.68,091.08 soles y equivale a un porcentaje de -33%.

**Tabla 13 Costos de los Materiales y Gasto de merma anormal**

Inventario inicial de existencias	S/. 2,121.00
Compras de existencia	S/. 324,670.21
Costo de materiales utilizados	S/. -263,257.54
Merms anormales	S/. -44,288.67
<b>Inventario Final</b>	<b>S/. 19,245.00</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 13 muestra el movimiento de las existencias de la empresa, como se puede apreciar las compras ascendieron a S/. 324,670.21 soles, suma muy elevada, comparada con los materiales que se utilizaron en la edificación de la obra. Debido a que no se planificó en forma adecuada el material que se iba a utilizar, hubo diversos materiales que se convirtieron en inutilizables por su vencimiento, esto generó una merma anormal que afectó los gastos de la empresa en un importe de S/. 44,288.67 soles.

### 5.2.3 Análisis de la Situación Económica y Financiera.

#### Estados Financieros: Diagnóstico histórico, periodos: 2013-2014.

Los Estados Financieros de la empresa CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.

**Tabla 14 Estado de Situación Financiera Comparativo,  
períodos 2013 – 2014**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS</b> Expresado en Nuevos Soles				
CUENTA	NOTA	2014	NOTA	2013
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1	15,792.30	1	62,967.00
Otros Activos Financieros				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	2	131,466.00	2	65,138.00
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)				
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas				
Gastos Contratados por Anticipos				
Inventarios	3	2,121.00	3	25,121.00
Activos por Impuestos a las Ganancias				
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>149,379.30</b>		<b>153,226.00</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Otros Activos Financieros				
Propiedades de Inversión				
Propiedades, Planta y Equipo (neto)		67,067.00		79,947.00
Activos por impuestos diferidos				
Otros Activos no financieros				
<b>Total Activos No Corrientes</b>		<b>67,067.00</b>		<b>79,947.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>216,446.30</b>		<b>233,173.00</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Tributos por Pagar		21,080.50		8,304.60
Cuenta por Pagar a los Trabajadores				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	4	62,628.80	4	93,623.80
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas				
Provisión por Beneficios a los Empleados				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos Corrientes</b>		<b>83,709.30</b>		<b>101,928.40</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>83,709.30</b>		<b>101,928.40</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido		95,000.00		95,000.00
Otras Reservas de Capital				
Resultados Acumulados		36,244.60		
Ganancia/ Perdida del Ejercicio		1,492.40		36,244.60
<b>Total Patrimonio</b>		<b>132,737.00</b>		<b>131,244.60</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>216,446.30</b>		<b>233,173.00</b>

Fuente: Empresa Crisma Ingenieros S.A.C.

**Tabla 15 Estado de Resultados Comparativo, período 2013 – 2014**

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS</b> Expresado en Nuevos Soles		
CUENTA	2014	2013
Ingresos de actividades ordinarias	<b>980,705.00</b>	<b>440,424.00</b>
Costo de Ventas	784,461.00	250,213.00
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>196,244.00</b>	<b>190,211.00</b>
Gastos de Ventas y Distribución	78,245.00	45,241.00
Gastos de Administración	114,002.00	91,910.00
Otros Ingresos Operativos		
Otros Gastos Operativos		
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>3,997.00</b>	<b>53,060.00</b>
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros	1,865.00	1,282.00
Diferencias de Cambio neto		
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>2,132.00</b>	<b>51,778.00</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	639.60	15,533.40
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>1,492.40</b>	<b>36,244.60</b>

Fuente: Empresa Crisma Ingenieros S.A.C.

**Tabla 16 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 - 2014**  
**Tabla 17 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integrados de los períodos 2013 – 2014**



EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS				
Expresado en Nuevos Soles				
ANÁLISIS VERTICAL				
CUENTA	2014		2013	
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	15,792.30	7.30%	62,967.00	27.00%
Otros Activos Financieros				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	131,466.00	60.74%	65,138.00	27.94%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)				
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas				
Gastos Contratados por Anticipos		0.00%		0.00%
Inventarios	2,121.00	0.98%	25,121.00	10.77%
Activos por Impuestos a las Ganancias				
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>149,379.30</b>	<b>69.01%</b>	<b>153,226.00</b>	<b>65.71%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Otros Activos Financieros				
Propiedades de Inversión				
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	67,067.00	30.99%	79,947.00	34.29%
Activos por impuestos diferidos				
Otros Activos no financieros				
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>67,067.00</b>	<b>30.99%</b>	<b>79,947.00</b>	<b>34.29%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>216,446.30</b>	<b>100.00%</b>	<b>233,173.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Tributos por Pagar	21,080.50	9.74%	8,304.60	3.56%
Cuenta por Pagar a los Trabajadores				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	62,628.80	28.94%	93,623.80	40.15%
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas				
Provisión por Beneficios a los Empleados				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>83,709.30</b>	<b>38.67%</b>	<b>101,928.40</b>	<b>43.71%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>83,709.30</b>	<b>38.67%</b>	<b>101,928.40</b>	<b>43.71%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	95,000.00	43.89%	95,000.00	40.74%
Otras Reservas de Capital				
Resultados Acumulados	36,244.60	16.75%		
Ganancia/ Perdida del Ejercicio	1,492.40	0.69%	36,244.60	15.54%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>132,737.00</b>	<b>61.33%</b>	<b>131,244.60</b>	<b>56.29%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>216,446.30</b>	<b>100.00%</b>	<b>233,173.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Crisma Ingenieros S.A.C.

**Tabla 18 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 – 2014**



EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS**

Expresado en Nuevos Soles

**ANÁLISIS VERTICAL**

CUENTA	2014		2013	
Ingresos de actividades ordinarias	<b>980,705.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>440,424.00</b>	<b>100.00%</b>
Costo de Ventas	784,461.00	<b>79.99%</b>	250,213.00	<b>56.81%</b>
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>196,244.00</b>	<b>20.01%</b>	<b>190,211.00</b>	<b>43.19%</b>
Gastos de Ventas y Distribución	78,245.00	<b>7.98%</b>	45,241.00	<b>10.27%</b>
Gastos de Administración	114,002.00	<b>11.62%</b>	91,910.00	<b>20.87%</b>
Otros Ingresos Operativos				
Otros Gastos Operativos				
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>3,997.00</b>		<b>53,060.00</b>	
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros	1,865.00	<b>0.19%</b>	1,282.00	<b>0.29%</b>
Diferencias de Cambio neto				
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>2,132.00</b>		<b>51,778.00</b>	
Gasto por Impuesto a las Ganancias	639.60	<b>0.07%</b>	15,533.40	<b>3.53%</b>
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>1,492.40</b>	<b>0.15%</b>	<b>36,244.60</b>	<b>8.23%</b>

Fuente: Crisma Ingenieros S.A.C.

En el análisis vertical de los estados Financieros entre el año 2013 y 2014 se puede apreciar que en la cuenta de efectivo entre el año 2013 y 2014 de tener en el año 2013 un 27 % disminuyo a un 7.30%eso es lo que obtuvo en el año 2014, con respecto a la cuenta por cobrar el porcentaje de cuentas por cobrar aumento de 27.99 % a 60.74%.

Con respuesta a la utilidad del ejercicio entre el 2013 y 2014 de tener en el año 2013 que obtuvo s/ 36224.60 se presentó una disminución a S/ 1492.00 obteniendo una disminución muy considerable.

Tabla 19 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de los períodos 2013 – 2014



EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS				
Expresado en Nuevos Soles				
ANALISIS HORIZONTAL				
CUENTA	2014	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
			14/13	14/13
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	15,792.30	62,967.00	-47,175	-74.92%
Otros Activos Financieros				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	131,466.00	65,138.00	66,328	101.83%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)				
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas				
Gastos Contratados por Anticipos			-	
Inventarios	2,121.00	25,121.00	-23,000	-91.56%
Activos por Impuestos a las Ganancias				
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>149,379.30</b>	<b>153,226.00</b>	<b>-3,847</b>	<b>-2.51%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Otros Activos Financieros				
Propiedades de Inversión				
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	67,067.00	79,947.00	-12,880	-16.11%
Activos por impuestos diferidos				
Otros Activos no financieros				
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>67,067.00</b>	<b>79,947.00</b>	<b>-12,880</b>	<b>-16.11%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>216,446.30</b>	<b>233,173.00</b>	<b>-16,727</b>	<b>-7.17%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Tributos por Pagar	21,080.50	8,304.60	12,776	153.84%
Cuenta por Pagar a los Trabajadores				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	62,628.80	93,623.80	-30,995	-33.11%
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas				
Provisión por Beneficios a los Empleados				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>83,709.30</b>	<b>101,928.40</b>	<b>-18,219</b>	<b>-17.87%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>		
<b>Total Pasivos</b>	<b>83,709.30</b>	<b>101,928.40</b>	<b>-18,219</b>	<b>-17.87%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	95,000.00	95,000.00		0.00%
Otras Reservas de Capital				
Resultados Acumulados	36,244.60		36,245	
Ganancia/ Perdida del Ejercicio	1,492.40	36,244.60	-34,752	-95.88%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>132,737.00</b>	<b>131,244.60</b>	<b>1,492</b>	<b>1.14%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>216,446.30</b>	<b>233,173.00</b>	<b>-16,727</b>	<b>-7.17%</b>

Fuente: Crisma Ingenieros S.A.C

**Tabla 20 Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integrados de los períodos 2013 - 2014**

EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC.				
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS</b>				
Expresado en Nuevos Soles				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
CUENTA	2014	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
			14/13	14/13
Ingresos de actividades ordinarias	<b>980,705.00</b>	<b>440,424.00</b>	540,281	122.67%
Costo de Ventas	784,461.00	250,213.00	<b>534,248</b>	213.52%
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>196,244.00</b>	<b>190,211.00</b>	6,033	3.17%
Gastos de Ventas y Distribución	78,245.00	45,241.00	<b>33,004</b>	72.95%
Gastos de Administración	114,002.00	91,910.00	<b>22,092</b>	24.04%
Otros Ingresos Operativos			-	
Otros Gastos Operativos			-	
<b>Ganancia (Pérdida) por</b>	<b>3,997.00</b>	<b>53,060.00</b>	<b>-49,063</b>	<b>-92.47%</b>
Ingresos Financieros			-	
Gastos Financieros	1,865.00	1,282.00	<b>583</b>	45.48%
Diferencias de Cambio neto			-	
<b>Resultado antes de Impuesto a</b>	<b>2,132.00</b>	<b>51,778.00</b>	<b>-49,646</b>	<b>-95.88%</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	639.60	15,533.40	<b>-14,894</b>	<b>-95.88%</b>
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del</b>	<b>1,492.40</b>	<b>36,244.60</b>	<b>-34,752</b>	<b>-95.88%</b>

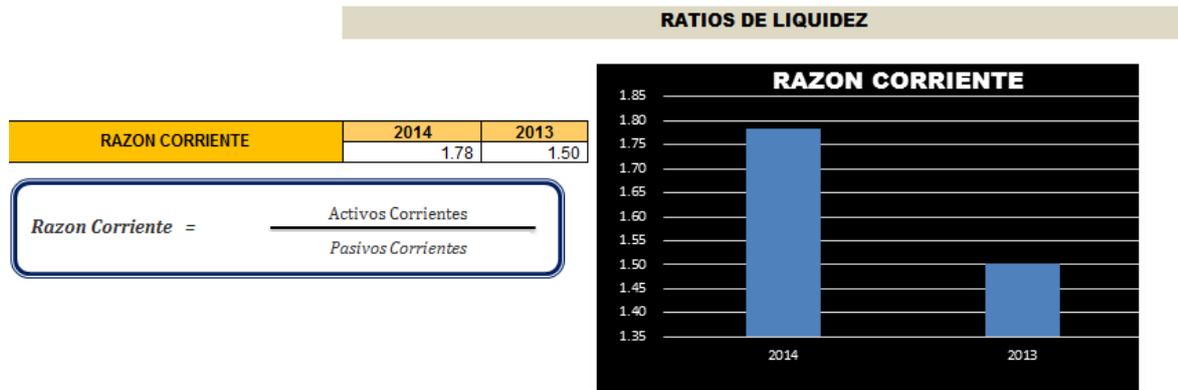
F  
Fuente: Crisma Ingenieros S.A.C.

En el análisis horizontal con respecto a las ventas entre el año 2013 y 2014 se presentó un aumento de 122.67% con comparación al 2013 y concerniente a la cuenta de los gastos se presentó un aumento muy considerable en los gastos concerniente al año 2014. Y con la utilidad del ejercicio presento una disminución de 95.88% menos con respecto al año 2013.

### 5.2.4. Indicadores del Análisis de los Ratios de los periodos 2013 -2014.

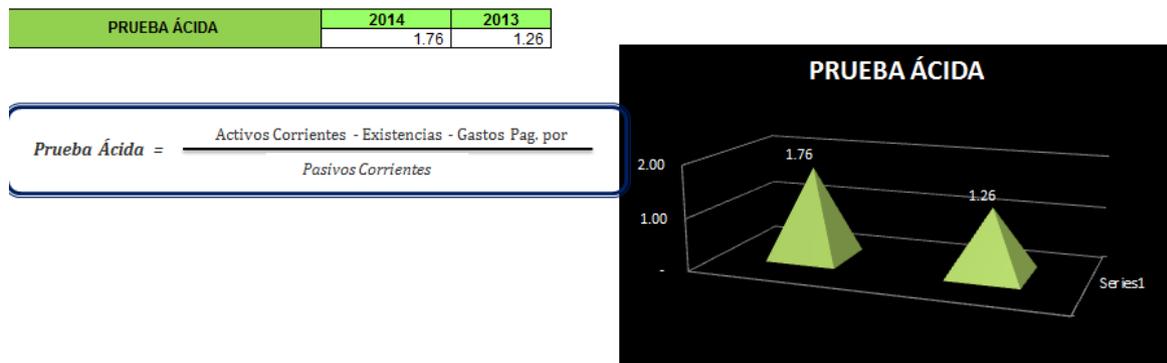
#### 5.2.4.1. Liquidez

**Gráfico 2 Liquidez**



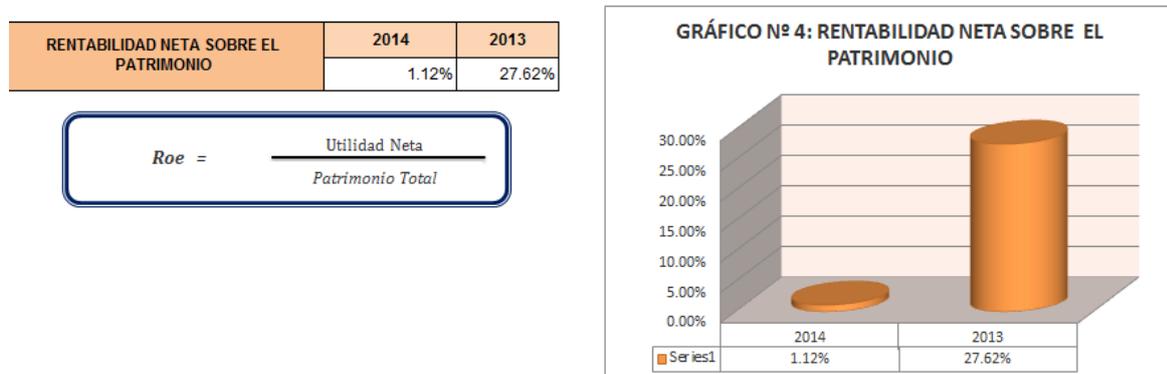
#### 5.2.4.2. Prueba ácida

**Gráfico 3 Prueba Ácida**



#### 5.2.4.3. Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio

**Gráfico 4 Rentabilidad Neta sobre el Patrimonio**

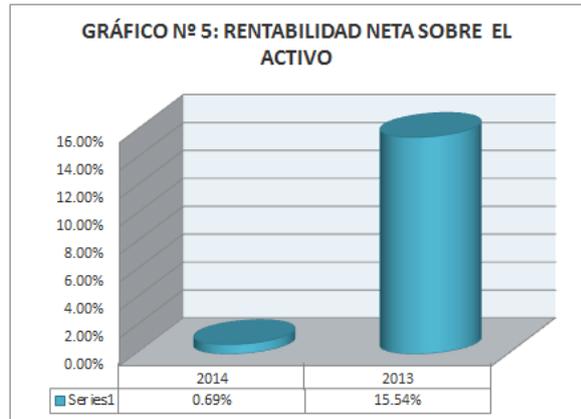


5.2.4.4. Rentabilidad neta sobre el activo

**Gráfico 5 Rentabilidad Neta sobre el Activo**

RENTABILIDAD NETA SOBRE EL ACTIVO (ROA)	2014	2013
	0.69%	15.54%

$$Roa = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

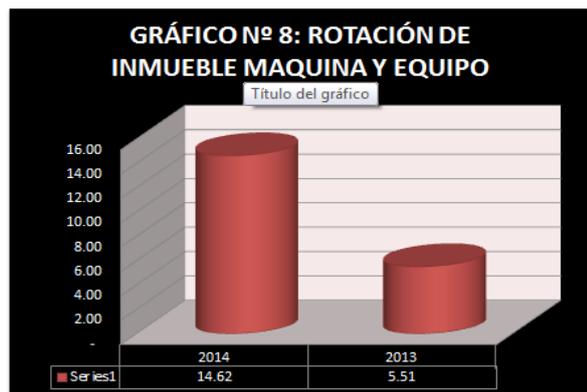


5.2.4.5. Rotación de I.M.E.

**Gráfico 6 Rotación de I.M.E**

RATIOS DE GESTION		
ROTACIÓN DE INMUEBLE MAQUINA Y EQUIPO	2014	2013
	14.62	5.51

$$Rot. \text{ del I.M.E.} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inm. Maq. y Eq. Neto de Depreciación}}$$

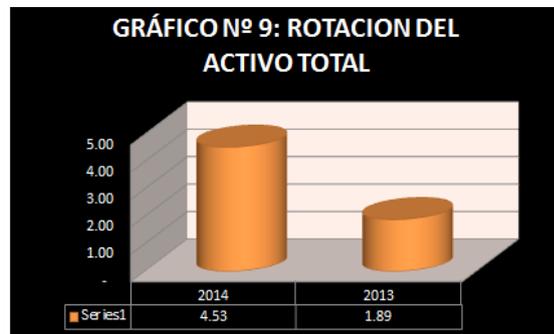


5.2.4.6. Rotación del Activo Total

**Gráfico 7 Rotación del Activo Total**

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2014	2013
	4.53	1.89

$$\text{Rot. del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$



**5.2.4.7. Rotación de cuentas por cobrar comerciales**

**Gráfico 8 Rotación de cuentas por cobrar comerciales**

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	2014	2013
	7.46	6.76

$$\text{Rot. C.C.C.} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

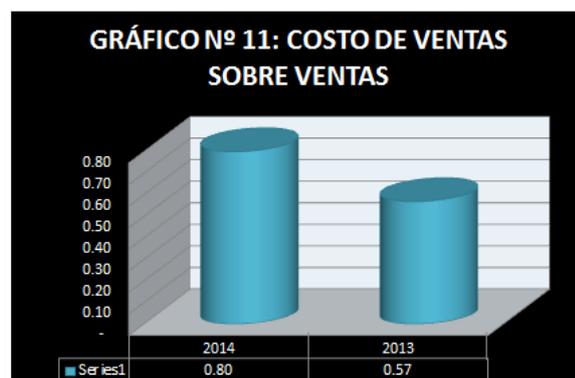


**5.2.4.8. Costo de Ventas sobre ventas**

**Gráfico 9 Costo de Ventas sobre Ventas**

COSTO DE VENTAS SOBRE VENTAS	2014	2013
	0.80	0.57

$$\text{Costo de Vent sobre Ventas} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$



### 5.2.5. Análisis de Liquidez

La empresa está afrontando una situación bastante inestable a causa de diversos problemas económicos y decisiones financieras incorrectas, lo cual se puede comprobar a través del ratio de liquidez corriente que resultó 1.50 para el periodo 2013 y a simple vista tuvo un ligero aumento a 1.78 al 2014, para tener una medida de liquidez más precisa que la anterior, se calculó el ratio de prueba ácida excluyendo las existencias pues estos activos son destinados a la venta mas no a la cancelación de obligaciones resultando 1.26 y 1.76. Además se determinó el ratio de rentabilidad resultó 8.23 para año 2013 y 0.15 para el 2014 con lo que se comprobó una disminución de -8.08% con respecto al año 2013 generando a la empresa una considerable baja en su rentabilidad.

Dado la estructura que tiene la empresa al 2013 con S/. 153,226.00 de activo corriente, y S/. 101,928.40 de pasivo corriente es posible afirmar, que los compromisos que adquirió Crisma Ingenieros S.A.C. cuentan con disponibilidad de pago, y por lo tanto la empresa no presenta problemas de liquidez porque, logró afrontar sus obligaciones a corto plazo.

### 5.2.6. Análisis del Endeudamiento o apalancamiento

Al 31 de diciembre de 2013 Crisma Ingenieros S.A.C. cierra su Estado de Situación Financiera con un pasivo y patrimonio total valorizado en S/. 233,173.00 equivalente al 100%, este se compone por S/. 101,928.40 de pasivo corriente (obligaciones a corto plazo) que representa el 43.71% y el patrimonio en S/. 131,244.60 representando un 56.29%. En cuanto al año 2014, el total pasivo aumentó en S/. 16,726.70 siendo un ligero crecimiento del 1.12% y en el pasivo corriente (obligaciones a corto plazo) del 43.71% equivalente a S/. 101,928.40.

A través del análisis vertical de los estados financieros a diciembre 2013 se determinó que del total patrimonio el 56.29% (S/.131,244.60). Al finalizar el año 2014 la deuda disminuyó a S/.18,219.10 equivalente al 5%. Es posible apreciar que la menor parte del pasivo la componen deuda en soles a corto plazo, para cubrir sus obligaciones de corto plazo (pago de proveedores, planillas, impuestos y en algunos casos deudas vencidas) es un indicio que debe tener el manejo de su capital de trabajo siendo la más adecuada ya que constantemente recurre a financiamiento de terceros. De acuerdo a lo explicado en el párrafo anterior, el apalancamiento financiero, para ambos periodos (al finalizar los años 2013 y

2014) descendió a 7.17%, lo cual quiere decir que el 92.83% de los activos no fueron financiados con recursos de terceros.

### **5.2.7. Análisis de Rentabilidad**

Al 31 de diciembre 2013 el ROE se mostraba en 27.62% y al 31 de diciembre del 2014, la rentabilidad del patrimonio en 1.12%, lo cual determina que Crisma Ingenieros S.A.C. logro un leve incremento y para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas (capital propio) cuenta con S/. 95,000.00 y una pérdida neta de S/. -34,752.00 al 31 de diciembre del 2014.

En cuanto a la rentabilidad de los activos (ROA) para diciembre 2013 se obtuvo un 15.54% y en el 2014 0.69%. Es posible indicar que la empresa no está utilizando eficientemente sus activos en para generar utilidades. Al cierre de 2013 mostró en su estado de resultados después de impuestos el 8.23% y para el 2014 el 0.15%.

### **5.3. Diseño de un Plan Financiero para el año 2015.**

A partir de los problemas diagnosticados anteriormente, se diseñaron pasos a seguir que resuelvan el problema de liquidez y rentabilidad por el que atraviesa la empresa. En el planeamiento financiero se está considerando presupuestos que se ejecutaran en el trayecto del 2015.

Se programa el desarrollo de 3 proyectos en el año 2015:

- a) Alquiler de retroexcavadora para la mina
- b) Ejecución de mejoramiento de canal de Regadía y construcción de poza
- c) Colocación y mantenimiento de postes de alumbrado

Cada proyecto implica la elaboración de presupuestos que se muestran a continuación:

#### **5.3.5. Alquiler de retroexcavadora para la mina**

La empresa cuenta con un contrato de alquiler por una retroexcavadora pero por no contar con la maquinaria tiene que alquilar a otra empresa dicha máquina solo por cumplir con el contrato, al mismo precio que lo subarrenda lo alquila. Esta situación se realiza para no perder al cliente ya que la minera tiene con la entidad contratos de ejecución de obras más importantes.

Por eso para Agosto 2015 se planteó adquirir la maquinaria a través de un leasing. El costo de la Maquinaria asciende a \$235,000.00, y se debe pagar una cuota inicial del 20% del valor de la maquinaria para lo cual se obtiene préstamo de los socios de la empresa por S/. 150,000.

Un Leasing es un Sistema de arrendamiento de bienes de equipo mediante un contrato en el que se prevé la opción de compra por parte del arrendatario.

El Leasing constituye una excelente alternativa de financiamiento.

### **1. Protección contra obsolescencia.**

El arrendamiento reduce el riesgo de obsolescencia para el arrendatario y en muchos casos el riesgo pasa al arrendador en forma del valor residual.

### **2. Flexibilidad.**

El arrendamiento puede contener disposiciones menos restrictivas que las de otros convenios de deuda. Los arrendadores pueden hacer innovaciones y formular contratos que se adapten a las necesidades especiales de la comparara.

### **3. 100% financiamiento a tasas fijas.**

Con frecuencia los contratos de arrendamiento se firman sin exigir al arrendatario una cantidad de dinero inmediato, lo que es una ayuda para que las compare y puedan maximizar el uso de su efectivo. Además con frecuencia el contrato mantiene una cláusula de tasas de interés con frecuencia son fijas, protegiendo al contra inflación y aumentos en el costo del dinero.

**Tabla 21 Cronograma del Leasing**

**LEASING EN DOLARES AMERICANOS**

**Cuadro de Amortización**

Préstamo 188,000.00

Tasa Anual 17.0%

Periodo 36 meses

Mensual 0.013170

1.32%

Cuota **6,591**

Periodo	Capital	Amortización	Interés	Cuota	TIPO DE CAMBIO	TOTAL EN SOLES
0	188,000			6,591	3.42	22,542.25
1	183,885	4,115	2,476	6,591		
2	179,715	4,170	2,422	6,591		
3	175,490	4,225	2,367	6,591		
4	171,210	4,280	2,311	6,591		
5	166,874	4,337	2,255	6,591		
6	162,480	4,394	2,198	6,591		
7	158,029	4,452	2,140	6,591		
8	153,518	4,510	2,081	6,591		
9	148,949	4,570	2,022	6,591		
10	144,319	4,630	1,962	6,591		
11	139,629	4,691	1,901	6,591		
12	134,876	4,752	1,839	6,591		
13	130,061	4,815	1,776	6,591		
14	125,183	4,878	1,713	6,591		
15	120,240	4,943	1,649	6,591		
16	115,232	5,008	1,584	6,591		
17	110,158	5,074	1,518	6,591		
18	105,018	5,141	1,451	6,591		
19	99,810	5,208	1,383	6,591		
20	94,533	5,277	1,314	6,591		
21	89,186	5,346	1,245	6,591		
22	83,770	5,417	1,175	6,591		
23	78,282	5,488	1,103	6,591		
24	72,721	5,560	1,031	6,591		
25	67,088	5,634	958	6,591		
26	61,380	5,708	884	6,591		
27	55,597	5,783	808	6,591		
28	49,738	5,859	732	6,591		
29	43,802	5,936	655	6,591		
30	37,787	6,014	577	6,591		
31	31,693	6,094	498	6,591		
32	25,520	6,174	417	6,591		
33	19,264	6,255	336	6,591		
34	12,927	6,338	254	6,591		
35	6,506	6,421	170	6,591		
36	0	6,506	86	6,591		
<b>Total</b>		<b>188,000</b>	<b>49,287</b>	<b>237,287</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22 Datos del Contrato de Alquiler de excavadora**

<b>CONTRATO POR TODO EL 2015</b>				
<b>\$ 67.85</b>	<b>PRECIO POR HORA</b>			
	<b>POR DIA LA MAQUINA TRABAJA 10 HORAS DIARIAS</b>			
\$ 67.85	*	10	=	678.50
	<b>LA MAQUINA TRABAJA 26 DIAS AL MES</b>			
678.50	*	26	=	17,641.00

Valor Venta	17,641.00
Igv 18%	3,175.38
<b>PRECIO TOTAL</b>	<b>20,816.38</b>

En la Tabla N° 22 se muestra los datos del contrato de alquiler de la excavadora cuyo importe se calculó teniendo en cuenta los precios que se manejaban en la competencia, por lo cual se ganó la buena pro, sin tener en cuenta los altos costos de sub alquiler que generaba.

**Tabla 23 Presupuesto de Ingresos por Alquiler de excavadora**

		<b>2015</b>											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
		\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00	\$17,641.00
<b>CAMBIADO A SOLES</b>		S/. 60,861.45											
	3.45	S/. 78,502.45											

**Tabla 24 Presupuesto de Mano de Obra por Alquiler de Maquinaria**

**PRESUPUESTO DE PLANILLA DE AGOSTO**

**Por el Alquiler de la Maquinaria**

Detalle	Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignacion Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP O AFP 13%	TOTAL A PAGAR	9%		
			Basica	Monto de Asig. F.	Total de Asig. F.					APORTES DEL EMPLEADOR ESSALUD	CTS	GRATIFICACION
POR EL ALQUILER DE LA MAQUINARIA	CONTROLADOR	1	3000	75.00	75.00	3075.00		399.75	2675.25	276.75	256.25	558.73
						<b>3,075.00</b>				<b>276.75</b>		

FUENTE: Elaboración propia

**PRESUPUESTO DE PLANILLA DE SETIEMBRE**

**Por el Alquiler de la Maquinaria**

Detalle	Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignacion Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP O AFP 13%	TOTAL A PAGAR	9%		
			Basica	Monto de Asig. F.	Total de Asig. F.					APORTES DEL EMPLEADOR ESSALUD	CTS	GRATIFICACION
POR EL ALQUILER DE LA MAQUINARIA	CONTROLADOR	1	3000	75.00	75.00	3075.00		399.75	2675.25	276.75	256.25	558.73
						<b>3,075.00</b>				<b>276.75</b>		

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla 25 Presupuesto de Costos Indirectos en el servicio de Alquiler de Maquinaria**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Maquinaria	15,171.0	15,171.0	15,171.0	15,171.0	15,171.0	15,171.0	15,171.0	2,608.0	2,608.0	2,608.0	2,608.0	2,608.0
CAMBIADO A SOLES	52,340.0	52,340.0	52,340.0	52,340.0	52,340.0	52,340.0	52,340.0	8,997.6	8,997.6	8,997.6	8,997.6	8,997.6
	3.45											

Fuente: elaboración propia

Costos indirecto anual 411,367.65

Los costos indirectos incurridos en por el alquiler de la maquinaria implica en los meses de enero a julio el pago a la empresa propietaria de la maquinaria. A partir de Agosto se considera gastos de mantenimiento, según el siguiente cálculo:

**Se considera que a partir de agosto :**

Se considera Provision mensual de depreciación de la maquinaria (\$ 235,000 x 10% anual / 12 meses)	\$ 1,958.00
Gastos de mantenimiento	\$ 650.00
	<u>\$ 2,608.00</u>

**5.3.6. Colocación y señalización de Postes**

El servicio consiste en el mejoramiento del Sistema Eléctrico en media y baja tensión en una empresa Minera.

El servicio se realizará en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2015 y finalizará en enero de 2016.

El precio pactado fue de S/. 525,000 soles incluido IGV. Es decir un valor de venta de S/. 444,915.25

**Tabla 26 Presupuesto de Ventas por colocación y señalización de Postes**

	2015			TOTAL
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ventas presupuestadas	111,228.81	111,228.81	111,228.81	<b>333,686.44</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos de materiales y otros costos indirectos se han presupuestado según el siguiente cuadro:

**Tabla 27 Presupuestos de Materiales y Otros Costos en la colocación de Postes**

	2015		
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Materiales	13,000.00	13,000.00	13,000.00
Otros costos indirectos	6,700.00	6,700.00	6,700.00

Fuente: Elaboración propia

Para el servicio también se elaboró el presupuesto de Mano de obra:

**Tabla 28 Presupuesto de Planilla para la Colocación y Señalización de Postes**

Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignacion Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP O AFP	TOTAL A PAGAR	APORTES DEL EMPLEADOR	CTS	Gratificación
		Basica	Monto de Asig. F	Total de Asig. F.			13%		ESSALUD		
SUPERVISORES	2	4500	75.00	150.00	9150.00		1189.50	7960.50	823.50	762.50	4575.00
INGENIERO	1	4200	75.00	75.00	4275.00		555.75	3719.25	384.75	356.25	2137.50
ALMACERO	1	3000	75.00	75.00	3075.00		399.75	2675.25	276.75	256.25	1537.50
OPERARIOS	12	2700	75.00	900.00	33300.00		4329.00	28971.00	2997.00	2774.99	16650.00
					<b>49,800.00</b>		<b>6,474.00</b>	<b>43,326.00</b>	<b>4,482.00</b>	<b>4149.98</b>	<b>24900.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.7. Ejecución de la Obra: Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza

El presupuesto de ingresos para esta obra se estima en un valor venta de S/ 3,433,134.55 soles, la duración de la obra es de 8 meses

**Tabla 29 Presupuesto de Ventas por la ejecución de la obra: Mejoramiento del canal de irrigación y construcción de Poza**

	2015		2016					
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	S/. 429,141.82							

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30 Presupuesto de Material Directo para la obra de Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza**

Presupuesto					
Presupuesto	MEJORAMIENTO DEL CANAL DE IRRIGACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LA POZA 10 DE LA MINERA MMM - CAJAMARCA				
Subpresupuesto	001	UNICO			
Cliente				Costo al	05/10/2015
Lugar	CAJAMARCA				
Item	Descripción	Und.	Metrado	Precio S/.	Parcial S/.
01	MODULO DE AULAS Y AMBIENTES DE USO				2,486,740.50
01.01	OBRAS PROVISIONALES				1,413.76
01.01.01	CARTEL DE IDENTIFICACION DE OBRA 4.80 x 2.40	und	1.00	893.76	893.76
01.01.02	ALMACEN DE OBRA	glb	10.00	50.00	500.00
01.01.03	MOVILIZACIÓN Y DESMOVILIZACIÓN DE EQUIPOS	glb	1.00	20.00	20.00
01.02	TRABAJOS PRELIMINARES				103,646.48
01.02.01	DESMONTAJE COBERTURA TEJA	m2	104.50	1.77	184.97
01.02.02	DESMONTAJE COBERTURA DE CALAMINA	m2	179.03	1.77	316.88
01.02.03	DESMONTAJE DE CORREAS Y LARGEROS	m	5,285.70	7.10	37,528.47
01.02.04	DESMONTAJE DE VIGAS DE MADERA	m	2,009.30	7.10	14,266.03
01.02.05	DESMONTAJE DE VENTANAS DE FIERRO	m2	102.20	55.51	5,673.12
01.02.06	DESMONTAJE DE PUERTAS MADERA	m2	58.36	55.51	3,239.56
01.02.07	DESMONTAJE DE PUERTAS METALICAS	m2	14.95	55.51	829.87
01.02.08	DESMONTAJE DE PROTECTOR DE VENTANAS	m2	14.40	55.51	799.34
01.02.09	DESMONTAJE DE INODOROS	und	4.00	55.51	222.04
01.02.10	DESMONTAJE DE CIELO RASO CON CARRIZO Y	m2	617.60	7.72	4,767.87
01.02.11	DESMONTAJE DEMADERA MACHIMBRADA	m2	344.10	55.51	19,100.99

01.02.12	DESMONTAJE DE BARANDA DE MADERA	m	38.40	53.28	2,045.95
01.02.13	DESMONTAJE DE MURO DE ADOBE	m2	482.30	7.10	3,424.33
01.02.14	DEMOLICION DE MUROS DE ALBAÑILERIA	m3	17.48	34.83	608.83
01.02.15	DEMOLICION DE LAVADERO DE CONCRETO	m3	1.53	34.83	53.29
01.02.16	DEMOLICION DE CONCRETO ARMADO	m3	15.85	69.68	1,104.43
01.02.17	DEMOLICION DE PISOS Y VEREDAS DE CONCRETO	m2	771.78	8.71	6,722.20
01.02.18	LIMPIEZA DE TERRENO	m2	1,632.36	0.88	1,436.48
01.02.19	TRAZO Y REPLANTEO	m2	796.83	1.38	1,099.63
01.02.20	CINTA PARA SEÑAL DE PELIGRO	m	252.50	0.88	222.20
01.03	<b>MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>				<b>39,738.06</b>
01.03.01	CORTE MANUAL A NIVEL DE SUBRASANTE	m3	200.06	24.88	4,977.49
01.03.02	EXCAVACION PARA CIMIENTOS HASTA 1.00m EN	m3	82.04	29.04	2,382.44
01.03.03	EXCAVACION PARA ZAPATAS	m3	134.08	24.88	3,335.91
01.03.04	AFIRMADO DE=4", PARA ZAPATAS, COMPACTADO	m2	83.80	11.41	956.16
01.03.05	AFIRMADO DE=4", PARA CIMIENTOS,	m2	68.28	11.41	779.07
01.03.06	RELLENO CON MATERIAL PROPIO SELECCIONADO	m3	67.04	81.96	5,494.60
01.03.07	NIVELACION INT. Y APISONADO PARA FALSO PISO	m2	352.04	1.80	633.67
01.03.08	ELIMINACION MATERIAL EXCEDENTE HASTA 30.00 MT (A MANO USANDO CARRETILLA)	m3	186.75	14.51	2,709.74
01.03.09	ELIMINACION MAT. EXCEDENTE CON MAQ.	m3	186.75	43.92	8,202.06
01.03.10	OVER PARA CIMENTACION e=0.20m	m3	68.28	67.51	4,609.58
01.03.11	OVER PARA ZAPATAS e=0.30m	m3	83.80	67.51	5,657.34
01.04	<b>OBRAS DE CONCRETO SIMPLE</b>				<b>52,037.97</b>
01.04.01	CIMIENTOS CORRIDOS MEZCLA C:H 1:10 + 30% PG	m3	63.38	204.86	12,984.03
01.04.02	SOLADO PARA CIMIENTOS DE 4" MEZCLA C.H 1:10	m2	83.80	17.93	1,502.53
01.04.03	SOLADO PARA ZAPATAS DE 4" MEZCLA C.H 1:10	m2	68.28	17.94	1,224.94
01.04.04	CONCRETO SOBRECIMIENTO DE CONCRETO C:H	m3	11.74	257.20	3,019.53
01.04.05	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE	m2	344.34	38.14	13,133.13
01.04.06	FALSO PISO DE 4" DE CONCRETO C:H 1:8	m2	289.98	26.25	7,611.98
01.04.07	CONTRAPISO DE 48 MM.	m2	491.08	25.58	12,561.83
01.05	<b>OBRAS DE CONCRETO ARMADO</b>				<b>342,662.33</b>
01.05.01	<b>ZAPATAS</b>				<b>22,616.76</b>
01.05.01.01	CONCRETO PARA ZAPATAS F'C=210 KG/CM2	m3	50.28	327.39	16,461.17
01.05.01.02	ACERO EN ZAPATAS Fy=4200 KG/CM2	kg	1,174.73	5.24	6,155.59
01.05.02	<b>VIGAS DE CIMENTACION</b>				<b>30,083.63</b>
01.05.02.01	CONCRETO EN VIGAS DE CIMENTACION F'C= 210	m3	23.44	329.81	7,730.75
01.05.02.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO VIGA DE	m2	189.56	40.59	7,694.24
01.05.02.03	ACERO EN VIGA DE CIMENTACION FY=4200	kg	2,797.45	5.24	14,658.64
01.05.03	<b>COLUMNAS</b>				<b>73,584.16</b>
01.05.03.01	CONCRETO EN COLUMNAS F'C=210 KG/CM2	m3	31.29	376.75	11,788.51
01.05.03.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO EN COLUMNAS	m2	360.94	45.87	16,556.32
01.05.03.03	ACERO EN COLUMNAS FY=4200 KG/CM2	kg	8,633.46	5.24	45,239.33

01.05.04	<b>VIGAS</b>					<b>78,071.72</b>
01.05.04.01	CONCRETO EN VIGAS F'C=210 KG/CM2	m3	60.80	376.75		22,906.40
01.05.04.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO EN VIGAS	m2	361.78	52.95		19,156.25
01.05.04.03	ACERO EN VIGAS FY=4200 KG/CM2	kg	6,871.96	5.24		36,009.07
01.05.05	<b>LOSAS ALIGERADAS</b>					<b>131,204.92</b>
01.05.05.01	CONCRETO EN LOSAS ALIGERADAS F'C=210	m3	135.36	329.16		44,555.10
01.05.05.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO NORMAL EN	m2	801.11	44.91		35,977.85
01.05.05.03	ACERO ESTRUCTURAL TRABAJADO PARA LOSAS	kg	5,009.12	5.24		26,247.79
01.05.05.04	LADRILLO HUECO DE ARCILLA 12X30X25 CM	und	4,749.16	2.75		13,060.19
01.05.05.05	LADRILLO HUECO DE ARCILLA 15X30X25 CM	und	4,132.36	2.75		11,363.99
01.05.06	<b>ESCALERAS</b>					<b>7,101.14</b>
01.05.06.01	CONCRETO EN ESCALERAS F'C=210 KG/CM2	m3	5.67	367.46		2,083.50
01.05.06.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO NORMAL EN	m2	25.88	85.45		2,211.45
01.05.06.03	ACERO GRADO 60 EN ESCALERAS	kg	637.77	4.40		2,806.19
01.06	<b>CONTROL DE CALIDAD</b>					<b>4,466.66</b>
01.06.01	DISEÑO DE MEZCLAS DE CONCRETO	und	2.00	367.35		734.70
01.06.02	ENSAYO A ALA COMPRESION DE PROBETAS DE	und	27.00	91.45		2,469.15
01.06.03	CURADO DE CONCRETO CON EMULSION	m2	3,006.69	0.42		1,262.81
01.07	<b>ALBAÑILERIA</b>					<b>22,415.90</b>
01.07.01	MURO DE SOGA LADRILLO DE ARCILLA 9X13X24	m2	429.39	49.06		21,065.87
01.07.02	ACERO EN MUROS FY=4200 KG/CM2	kg	257.64	5.24		1,350.03
01.08	<b>REBOQUES ENLUCIDOS Y MOLDURAS</b>					<b>1,107,050.87</b>
01.08.01	<b>TARRAJEOS DE MUROS</b>					<b>1,107,050.87</b>
01.08.01.01	TARRAJEO EN INTERIORES Y EXTERIORES CON	m2	858.79	17.32		14,874.24
01.08.01.02	TARRAJEO DE COLUMNAS, E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	360.94	31.92		11,521.20
01.08.01.03	TARRAJEO DE VIGAS, E=1.5 CM, MEZ. 1:5	m2	361.78	33.60		12,155.81
01.08.01.04	VESTIDURA DE DERRAMES E=1.5, MEZ. 1:5	m	161,260.00	6.62		1,067,541.20
01.08.01.05	BRUÑAS	m	207.90	4.61		958.42
01.09	<b>CIELORRASOS</b>					<b>92,393.69</b>
01.09.01	CIELORRASOS CON MEZCLA DE CEMENTO-ARENA	m2	2,355.78	39.22		92,393.69
01.10	<b>JUNTAS</b>					<b>10.02</b>
01.10.01	JUNTAS DE TECKNOPORT	m2	2.80	3.58		10.02
01.11	<b>PISOS</b>					<b>84,717.84</b>
01.11.01	CONCRETO EN FALSO PISO DE 4" C:H 1:8	m2	503.89	23.53		11,856.53
01.11.02	CONTRAPISO DE 48 MM	m2	1,014.74	25.46		25,835.28
01.11.03	PISO CERAMICO DE ALTO TRANSITO 30X30	m2	869.39	48.46		42,130.64
01.11.04	PISO DE CONCRETO DE 2" COLOREADO ACABADO	m2	145.35	33.68		4,895.39
01.12	<b>VEREDAS</b>					<b>21,633.68</b>
01.12.01	<b>TRABAJOS PRELIMINARES</b>					<b>2.03</b>
01.12.01.01	TRAZO Y REPLANTEO DE OBRA	m2	1.50	1.35		2.03

01.12.02	<b>MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>				<b>4,845.16</b>
01.12.02.01	CORTE MANUAL A NIVEL DE SUBRASANTE	m3	29.54	24.88	734.96
01.12.02.02	ELIMINACION MATERIAL EXCEDENTE HASTA 30.00 MT (A MANO USANDO CARRETILLA)	m3	36.93	14.52	536.22
01.12.02.03	NIVELACION Y COMPACTACION DE SUBRASANTE	m2	295.37	1.65	487.36
01.12.02.04	CONFORMACIÓN Y REFINE DE BASE	m2	295.37	10.45	3,086.62
01.12.03	<b>CONTROL DE COMPACTACION</b>				<b>548.70</b>
01.12.03.01	ENSAYO DE COMPACTACION: PROCTOR	und	3.00	91.45	274.35
01.12.03.02	ENSAYO DE COMPACTACION:DENSIDAD DE	und	3.00	91.45	274.35
01.12.04	<b>CONCRETO SIMPLE</b>				<b>14,339.94</b>
01.12.04.01	LOSA DE CONCRETO f'c=140 kg/cm <sup>2</sup> , e=4"	m2	168.26	80.33	13,516.33
01.12.04.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE VEREDAS	m2	16.28	50.59	823.61
01.12.05	<b>CONTROL DE CALIDAD</b>				<b>1,345.09</b>
01.12.05.01	DISEÑO DE MEZCLAS DE CONCRETO	und	1.00	367.35	367.35
01.12.05.02	ENSAYO A ALA COMPRESION DE PROBETAS DE	und	9.00	91.45	823.05
01.12.05.03	CURADO DE CONCRETO CON ANTISOL	m2	368.31	0.42	154.69
01.12.06	<b>JUNTAS</b>				<b>552.76</b>
01.12.06.01	SELLADO DE JUNTAS DE DILATACION	m	96.30	5.74	552.76
01.13	<b>CONTRAZOCALO</b>				<b>17,313.23</b>
01.13.01	CONTRAZOCALO CEMENTO PULIDO S/COLOREAR	m	299.45	11.30	3,383.79
01.13.02	CONTRAZOCALO DE CERAMICO 10*30CM	m	621.85	22.40	13,929.44
01.14	<b>ZOCALOS</b>				<b>19,858.33</b>
01.14.01	ZOCALO DE CERAMICO COLOR 20X30M	m2	332.97	59.64	19,858.33
01.15	<b>REVESTIMIENTO DE GRADAS Y ESCALERAS</b>				<b>3,896.00</b>
01.15.01	REVESTIMIENTO GRADAS C/CERAMICO DE	m2	44.62	35.40	1,579.55
01.15.02	REVESTIMIENTO FONDO ESCALERA C:A	m2	32.24	35.40	1,141.30
01.15.03	REVESTIMIENTO DE DESCANSO DE ESCALERAS CON	m2	13.49	31.72	427.90
01.15.04	CANTONERA 2"x2"-ALUMINIO, ESCALERA	m	31.92	23.41	747.25
01.16	<b>CUBIERTAS</b>				<b>37,805.82</b>
01.16.01	COBERTURA CON TEJA ANDINA	m2	966.73	36.34	35,130.97
01.16.02	CUMBRERA TEJA ANDINA	m	96.95	27.59	2,674.85
01.17	<b>CARPINTERIA DE MADERA</b>				<b>114,372.07</b>
01.17.01	PUERTA DE TABLERO DE CEDRO	m2	56.98	1,796.91	102,387.93
01.17.02	TABQUERIA DE TRIPLAY CONTRAPLACADA	m2	12.74	940.67	11,984.14
01.18	<b>CARPINTERIA METALICA</b>				<b>98,305.99</b>
01.18.01	VENTANA DE FIERRO	m2	248.66	171.64	42,680.00
01.18.02	PROTECTOR DE PLATINA PARA VENTA	m2	304.40	161.64	49,203.22
01.18.03	PASAMANOS DE TUBO DE Fº Gº D=2"	m	30.00	176.25	5,287.50
01.18.04	REJILLA DE PROTECCION DE CUNETAS	m	112.85	10.06	1,135.27
01.19	<b>CERRAJERIA</b>				<b>17,021.62</b>
01.19.01	BISAGRA ALUMINIZADA CAPUCHINA DE 3 1/2" X3	pza	164.00	15.16	2,486.24
01.19.02	CERRADURA PARA PUERTA PRINCIPAL PESADA	pza	32.00	97.46	3,118.72

07.01.01	DESMONTAJE DE MURO DE ADOBE	m2	55.62	7.10	394.90
07.01.02	LIMPIEZA DE TERRENO	m2	49.44	0.88	43.51
07.01.03	TRAZO Y REPLANTEO DE OBRA	m2	46.43	1.35	62.68
07.01.04	CINTA PARA SEÑAL DE PELIGRO	m	282.20	0.10	28.22
07.02	<b>MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>				<b>635.39</b>
07.02.01	EXCAVACION PARA CIMIENTOS HASTA 1.00m. EN	m3	18.02	24.88	448.34
07.02.02	AFIRMADO PARA CIMIENTOS, E=0.10m.	m2	18.02	10.38	187.05
07.03	<b>OBRAS DE CONCRETO SIMPLE</b>				<b>2,205.36</b>
07.03.01	CIMIENTOS CORRIDOS MEZCLA C:H 1:10 + 30% PG	m3	12.00	183.78	2,205.36
07.04	<b>OBRAS DE CONCRETO ARMADO</b>				<b>17,336.52</b>
07.04.01	<b>COLUMNAS</b>				<b>5,234.56</b>
07.04.01.01	CONCRETO F'C=175 KG/CM2	m3	1.46	331.22	483.58
07.04.01.02	ACERO FY=4200 KG/CM2	kg	360.40	5.24	1,888.50
07.04.01.03	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO	m2	54.06	52.95	2,862.48
07.04.02	<b>SOBRECIMIENTO ARMADO</b>				<b>5,711.56</b>
07.04.02.01	ACERO EN SOBRECIMIENTO REFORZADO GRADO	kg	360.40	4.40	1,585.76
07.04.02.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO DE	m2	54.06	50.58	2,734.35
07.04.02.03	CONCRETO SOBRECIMIENTO REFORZADO	m3	5.41	257.20	1,391.45
07.04.03	<b>VIGAS</b>				<b>6,390.40</b>
07.04.03.01	CONCRETO EN VIGAS F'C=210 KG/CM2	m3	5.07	340.33	1,725.47
07.04.03.02	ENCOFRADO Y DESENCOFRADO EN VIGAS	m2	45.05	68.35	3,079.17
07.04.03.03	ACERO GRADO 60 EN VIGAS	kg	360.40	4.40	1,585.76
07.05	<b>ALBAÑILERIA</b>				<b>17,947.00</b>
07.05.01	MURO DE SOGA LADRILLO KING-KONG CON C/A	m2	34.62	46.62	1,613.98
07.05.02	MURO DE SOGA LADRILLO KING-KONG CON C/A	m2	1.84	46.62	85.78
07.05.03	<b>REVOQUES Y ENLUCIDOS Y MOLDURAS</b>				<b>16,247.24</b>
07.05.03.01	TARRAJEO DE COLUMNAS, SUPERFICIE E=1.5 CM,	m2	9.60	24.62	236.35
07.05.03.02	TARRAJEO EN INTERIORES Y EXTERIORES CON	m2	900.27	17.32	15,592.68
07.05.03.03	TARRAJEO DE VIGAS, SUPERFICIE E=1.5 CM, MEZ.	m2	11.54	36.24	418.21
07.06	<b>JUNTAS</b>				<b>40.28</b>
07.06.01	JUNTAS DE TECKNOPORT	m2	11.25	3.58	40.28
07.07	<b>CURADO DEL CONCRETO</b>				<b>201.69</b>
07.07.01	CURADO DE CONCRETO CON EMULSION	m2	480.22	0.42	201.69
08	<b>VARIOS</b>				<b>15,168.79</b>
08.01	<b>EQUIPAMIENTO</b>				<b>480.00</b>
08.01.01	PIZARRA ACRILICA 4.00x1.20 M.	und	5.00	80.00	400.00
08.01.02	MOBILIARIO PARA LOCAL ESCOLAR	glb	1.00	80.00	80.00
08.02	<b>TRABAJOS VARIOS</b>				<b>14,688.79</b>
08.02.01	SEMBRIO DE GRASS Y PALNTAS ORNAMENTALES	m2	460.00	27.85	12,811.00
08.02.02	COCINA MEJORADA	und	1.00	80.00	80.00
08.02.03	PLACA RECORDATORIA DE BRONCE	und	1.00	1,796.91	1,796.91
08.02.04	LIMPIEZA FINAL DE OBRA	glb	1.00	0.88	0.88
09	<b>FLETE TERRESTRE</b>				<b>8,838.48</b>
09.01	FLETE TERRESTRE	glb	8,838.48	1.00	8,838.48
	<b>COSTO DIRECTO</b>				<b>2,985,334.39</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro N° 20, para la ejecución de la obra se presupuestó el requerimiento del material directo necesario debidamente clasificado mediante códigos según el tipo de actividad, el cual asciende a S/. 2,985,334.39 soles.

Se estima que en los meses de noviembre y diciembre se utilizarán los costos en base a la tabla N° 31.

**Tabla 31 Presupuesto de Materiales y Otros Costos**

	<b>2015</b>	
	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
Material Directo	S/. 149,266.72	S/. 149,266.72
Otros costos	S/. 31,167.50	S/. 31,167.50

**Fuente: Elaboración propia**

Se presupuestó también la mano de obra en base al siguiente detalle:

**Tabla 32: Planilla mensual para la ejecución de la obra: Mejoramiento del Canal de Irrigación y Construcción de Poza**

Nombres y Apellidos	N°	Remunerac.	Asignación Familiar		TOTAL DE REMUNERACION	Renta de 5ta cate	ONP O AFP	TOTAL A PAGAR	APORTES DEL EMPLEADOR	CTS	GRATIFICACION
		Basica	Monto de Asig. F	Total de Asig. F.			13%		ESSALUD	8.3333%	18.17%
RESIDENTE DE OBRA	1	7000	75.00	75.00	7075.00		919.75	6155.25	636.75	589.58	2358.33
INGENIERO	1	4500	75.00	75.00	4575.00		594.75	3980.25	411.75	381.25	1525.00
ALMACERO	1	3000	75.00	75.00	3075.00		399.75	2675.25	276.75	256.25	1025.00
MAESTRO DE OBRA	2	3800	75.00	150.00	7750.00		1007.50	6742.50	697.50	645.83	2583.33
TOPOGRAFO	2	3500	75.00	150.00	7150.00		929.50	6220.50	643.50	595.83	2383.33
OBRREROS	12	3000	75.00	900.00	36900.00		4797.00	32103.00	3321.00	3074.99	12300.00
PEON	2	2200	75.00	150.00	4550.00		591.50	3958.50	409.50	379.17	1516.67
		S/. 27,000.00	S/. 525.00	S/. 1,575.00	S/. 71,075.00		S/. 9,239.75	S/. 61,835.25	S/. 6,396.75	S/. 5,922.89	S/. 23,691.67

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de mano de obra para la ejecución de la obra muestra un costo total mensual de S/ 107,086.31 que incluye el total de remuneraciones, los aportes a Essalud y la CTS y gratificaciones.

**Tabla 33 Resumen de Presupuesto de Costos por tipo de Actividad**

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	COSTO TOTAL
Por el Alquiler de la Maquinaria	S/. 56,506.68	S/. 13,164.33	S/. 13,164.33	S/. 13,164.33	S/. 13,164.33	S/. 13,164.33	S/. 461,368.37						
Material Directo													
Mano de Obra	S/. 4,166.73	S/. 4,166.73	S/. 4,166.73	S/. 50,000.72									
Otros costos indirectos	S/. 52,339.95	S/. 8,997.60	S/. 8,997.60	S/. 8,997.60	S/. 8,997.60	S/. 8,997.60	S/. 411,367.65						
Por ejecución de la Obra											S/. 287,520.53	S/. 287,520.53	S/. 575,041.06
Material Directo											S/. 149,266.72	S/. 149,266.72	S/. 298,533.44
Mano de Obra											S/. 107,086.31	S/. 107,086.31	S/. 214,172.62
Otros costos indirectos											S/. 31,167.50	S/. 31,167.50	S/. 62,335.00
Por el Servicio de colocación y señalización de postes										S/. 103,031.98	S/. 103,031.98	S/. 103,031.98	S/. 309,095.95
Material Directo										S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 39,000.00
Mano de Obra										S/. 83,331.98	S/. 83,331.98	S/. 83,331.98	S/. 249,995.95
Otros costos indirectos										S/. 6,700.00	S/. 6,700.00	S/. 6,700.00	S/. 20,100.00
													<b>S/. 1,345,505.38</b>

Fuente: elaboración propia

En el resumen del presupuesto se muestra los costos en que incurrirá la empresa en el año 2015. Dichos costos han sido agrupados por tipo de actividad que la empresa va a ejecutar. Estos presupuestos son la base para que se realice de manera adecuada la planificación de las diversas operaciones de tal manera que se controlen los diversos desembolsos que implica la ejecución de estas actividades.

#### **5.4. Implementación del Plan Financiero**

El plan financiero propuesto fue elaborado para implementarse de Enero a Diciembre 2015. En este subcapítulo se muestran los resultados de la implementación de los presupuestos mediante la comparación con lo ejecutado.

El procedimiento que se desarrolló en esta etapa consistió en controlar los costos y gastos de acuerdo al presupuesto y determinar las variaciones y los motivos de éstas para determinar las acciones correctivas de ser el caso.

#### **5.4.5. Alquiler de máquina excavadora para la mina**

##### **5.2.3.1.1. Ventas**

En el cuadro N° 24 se observa las ventas reales comparadas con el presupuesto en cuanto a la actividad de alquilar una máquina excavadora.

Al comparar las ventas reales con las presupuestadas existe una diferencia de -1%, esto debido a la variación en el tipo de cambio.

**Tabla 34 Comparativo entre Ventas proyectadas y Ventas reales - Año 2015**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas proyectadas	S/. 60,861.45											
Ventas Reales	S/. 60,332.22											
Variación	S/. -529.23											
%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.5.1. . Costos indirectos

La variación entre los costos indirectos reales y los presupuestados es de 1% aproximadamente. Esto debido a la variación en el tipo de cambio.

**Tabla 35 Comparativo de costos indirectos reales y presupuestados**

	2015											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Costos indirectos presupuestados	S/. 52,339.95	S/. 8,997.60										
costos indirectos reales	S/. 52,036.53	S/. 8,945.44										
Variación	S/. -303.42	S/. -52.16										
%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Fuente: Elaboración propia

5.4.5.2. **Mano de Obra:** En el cuadro comparativo se observa que no hubo variación entre la mano de obra proyectada y la mano de obra real.

**Tabla 36 Comparativo entre la mano de obra proyectada y la mano de obra real**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mano de Obra proyectada	S/. 4,166.73											
Mano de Obra real	S/. 4,166.73											
Variación	S/. -											

Fuente: elaboración propia

#### 5.4.6. Mejoramiento de Canal de Irrigación y construcción de poza

##### 5.4.6.1. Material Directo

**Tabla 37 Comparativo entre Material Directo presupuestado y real**

	2015	
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Directo Presupuestado	S/. 149,266.72	S/. 149,266.72
Material Directo Costo Real	S/. 194,046.74	S/. 104,486.70
Variación	S/. 44,780.02	S/. -44,780.02
%	30%	-30%

Fuente: elaboración propia

Existe una variación en cuanto al costo de material estimado en cada mes. Al ejecutar la obra se procedió a una programación acelerada en cuanto a uso del material en el mes de noviembre y por ello se realizó un ajuste en el presupuesto para considerar este nivel de consumo. En forma general, el consumo de material fue igual al presupuestado.

#### 5.4.6.2. Mano de Obra

**Tabla 38 Comparativo de la mano de obra**

	Noviembre	Diciembre
Mano de Obra presupuestada	S/. 107,086.31	S/. 107,086.31
Mano de Obra Real	S/. 107,839.64	S/. 107,839.64
Variación	S/. 753.33	S/. 753.33
%	1%	1%

Fuente: elaboración propia

Se aprecia una variación del 1% entre la mano de obra real y la mano de obra presupuestada, esto debido a que la empresa tuvo que realizar un incremento de sueldo al ingeniero encargado de la producción.

#### 5.4.6.3. Otros costos indirectos

**Tabla 39 Comparativo entre costos indirectos presupuestados y reales**

	Noviembre	Diciembre
Costos indirectos presupuestados	S/. 31,167.50	S/. 31,167.50
Costos indirectos reales	S/. 32,450.00	S/. 30,126.40
Variación	S/. -1,282.50	S/. 1,041.10
%	-4%	3%

Fuente: elaboración propia

En el comparativo se aprecia que hubo variación entre lo real y lo presupuestado. En noviembre una variación de -4% y en diciembre 3%.

#### 5.4.7. Servicio de colocación y señalización de postes

##### 5.4.7.1. Material Directo

**Tabla 40 Comparativo entre material directo presupuestado y real**

	2015		
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Material Directo Presupuestado	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00	S/. 13,000.00
Material Directo Costo Real	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Variación	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
%	15%	15%	15%

Fuente: elaboración propia

Existe una variación del material directo de 15% entre lo estimado en el presupuesto y lo real, esto se debió al alza del precio por parte de los proveedores.

##### 5.4.7.2. Mano de Obra

**Tabla 41 Comparativo entre mano de obra presupuestada y real**

	2015		
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mano de Obra Presupuestado	S/. 83,331.98	S/. 83,331.98	S/. 83,331.98
Mano de obra Real	S/. 83,331.98	S/. 83,331.98	S/. 83,331.98
Variación	S/. -	S/. -	S/. -
%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que no existió variación entre el presupuesto de mano de obra y lo real.

##### 5.4.7.3. Costos indirectos

**Tabla 42 Comparativo entre costos indirectos presupuestados y reales**

	2015		
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Costos indirectos presupuestados	S/. 6,700.00	S/. 6,700.00	S/. 6,700.00
Costos indirectos reales	S/. 6,962.03	S/. 6,365.28	S/. 6,564.20
Variación	S/. 262.03	S/. -334.72	S/. -135.80
%	4%	-5%	-2%

Fuente: elaboración propia

Hubo ligeras variaciones entre los costos indirectos reales y presupuestados. En cuanto a su estimación resulta difícil estimar con exactitud puesto que las bases de prorrateo varían en cuanto a su distribución.

**Tabla 43 Resumen Comparativo - Costos reales vs proyectados**

OBRA A EJECUTAR	Costo Real	Costo proyectado	Variación	%
Por el Alquiler de la Maquinaria	S/. 458,983.63	S/. 461,368.37	S/. -2,384.74	-0.52%
Por ejecución de la Obra	S/. 576,547.72	S/. 575,041.06	S/. 1,506.67	0.26%
Por el Servicio de colocación y señalización de postes	S/. 314,887.46	S/. 309,095.95	S/. 5,791.51	1.87%
	S/. 1,350,418.81	S/. 1,345,505.38	S/. 4,913.44	0.37%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 44 Utilidad obtenida por obra**

OBRA A EJECUTAR	Ventas	Costo de Ventas	Utilidad bruta	%
Por el Alquiler de la Maquinaria	S/. 723,986.64	S/. 458,983.63	S/. 265,003.01	36.60%
Por ejecución de la Obra	S/. 874,404.44	S/. 576,547.72	S/. 297,856.72	34.06%
Por el Servicio de colocación y señalización de postes	S/. 333,686.44	S/. 314,887.46	S/. 18,798.98	5.63%
	S/. 1,932,077.52	S/. 1,350,418.81	S/. 581,658.71	<b>30.11%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 45 Estado de Situación Financiera ejecutado del 2015**

**5.4.8. Estados Financieros Ejecutados.**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS</b> Expresado en Nuevos Soles		
<b>CUENTA</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Activos</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	171,888.09	15,792.30
Otros Activos Financieros		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	109,606.09	131,466.00
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)		
Otras Cuentas por Cobrar (neto)		
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas		
Gastos Contratados por Anticipos		2,121.00
Inventarios	19,245.00	
Activos por Impuestos a las Ganancias		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>300,739.18</b>	<b>149,379.30</b>
<b>Activos No Corrientes</b>		
Otros Activos Financieros	803,700.00	
Propiedades de Inversión		
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	49,067.12	67,067.00
Activos por impuestos diferidos		
Otros Activos no financieros		
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>852,767.12</b>	<b>67,067.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>216,446.30</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>		
<b>Pasivos Corrientes</b>		
Tributos por Pagar	17,325.25	21,080.50
Cuenta por Pagar a los Trabajadores		
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	89,488.53	62,628.80
Cuentas por Pagar Comerciales		
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		
Provisión por Beneficios a los Empleados		
Prestamo de Socios		
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>106,813.78</b>	<b>83,709.30</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>		
Obligaciones Financiera	631,183.02	
Otras provisiones		
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>631,183.02</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>737,996.80</b>	<b>83,709.30</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Emitido	95,000.00	95,000.00
Otras Reservas de Capital		
Resultados Acumulados	37,737.00	36,244.60
Ganancia/ Perdida del Ejercicio	282,772.50	1,492.40
<b>Total Patrimonio</b>	<b>415,509.50</b>	<b>132,737.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>216,446.30</b>

Fuente: Elaboración propia.

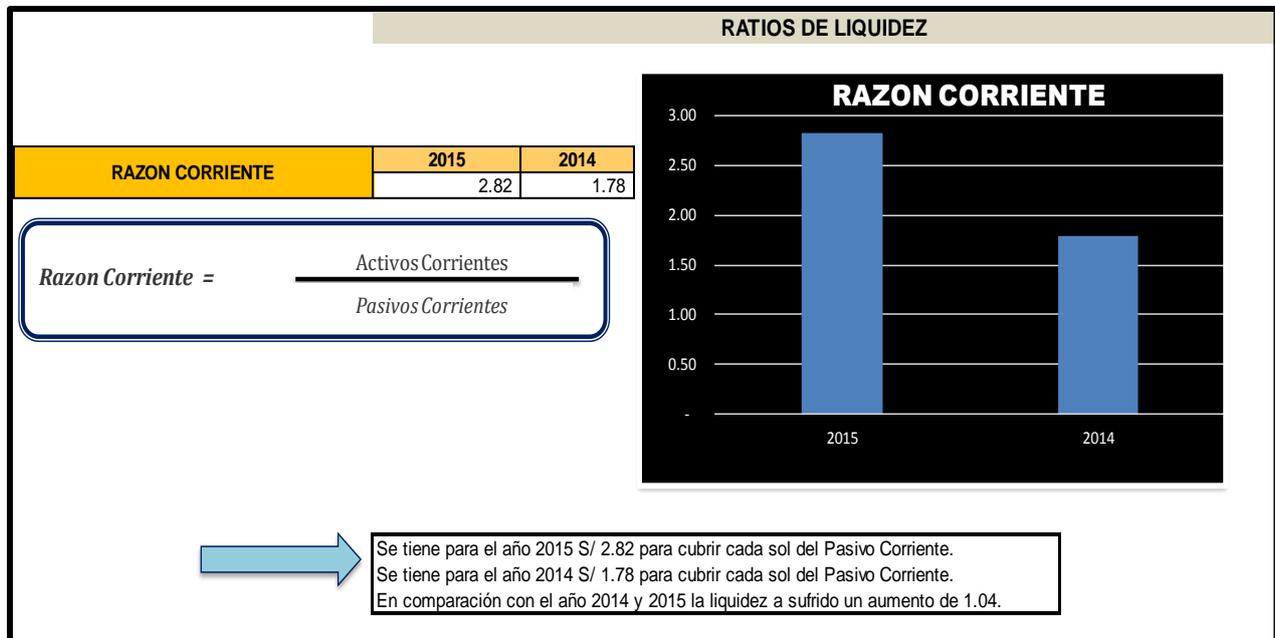
**Tabla 46 Estado de Resultados ejecutado del 2015**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS</b> Expresado en Nuevos Soles		
CUENTA	2015	2014
Ingresos de actividades ordinarias	<b>1,932,077.52</b>	<b>980,705.00</b>
Costo de Ventas	1,350,418.81	784,461.00
<b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>	<b>581,658.71</b>	<b>196,244.00</b>
Gastos de Ventas y Distribución	54,563.00	78,245.00
Gastos de Administración	117,652.00	114,002.00
Otros Ingresos Operativos		
Otros Gastos Operativos		
<b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b>	<b>409,443.71</b>	<b>3,997.00</b>
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros	5,483.00	1,865.00
Diferencias de Cambio neto		
<b>Resultado antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>403,960.71</b>	<b>2,132.00</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	121,188.21	639.60
<b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>282,772.50</b>	<b>1,492.40</b>

Fuente: Elaboración propia.

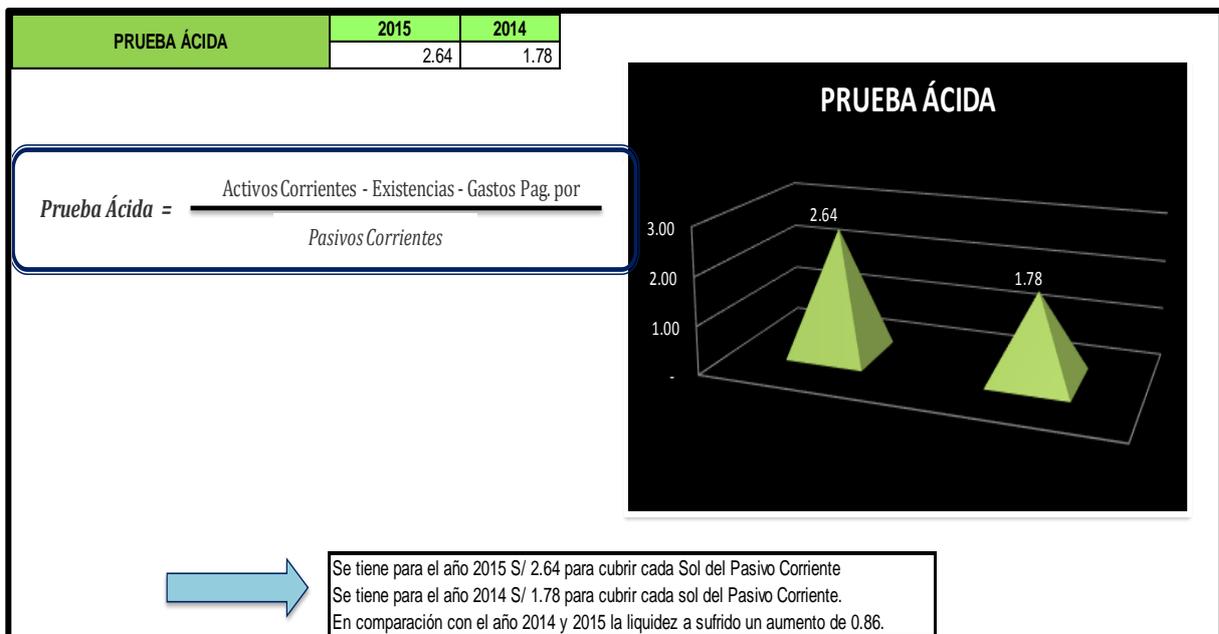
### Gráfico 10 Ratio de Liquidez

#### 5.4.9. Indicadores de ratios



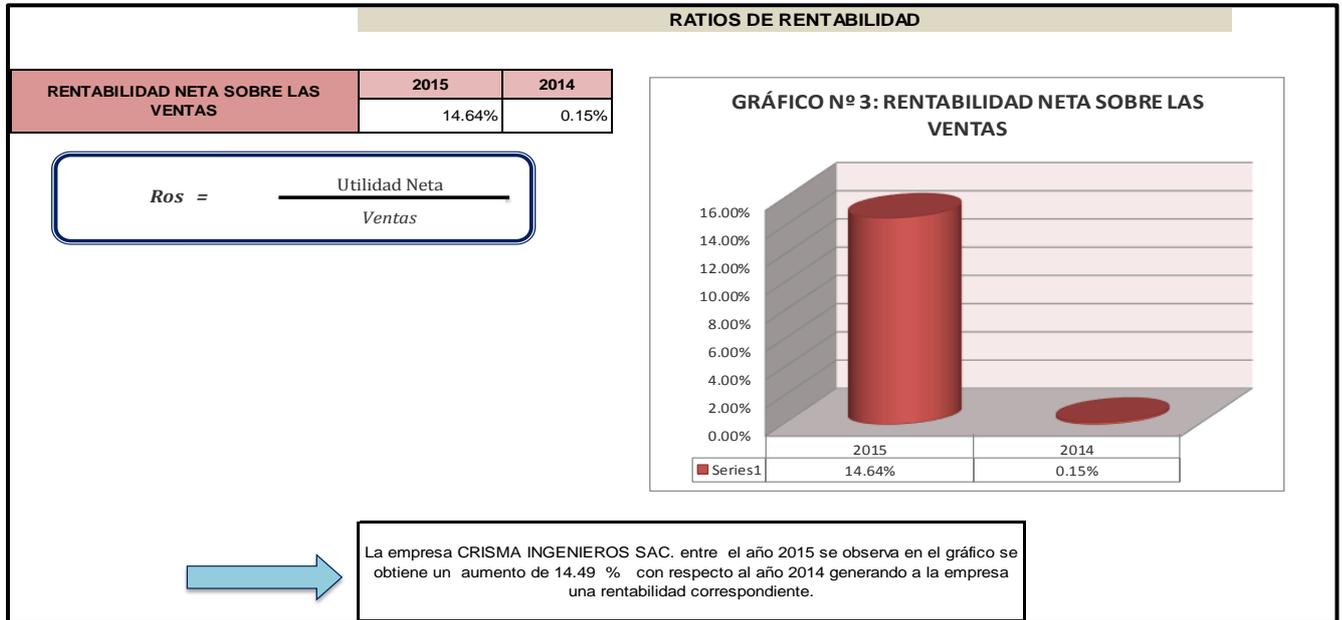
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 11 Prueba Ácida



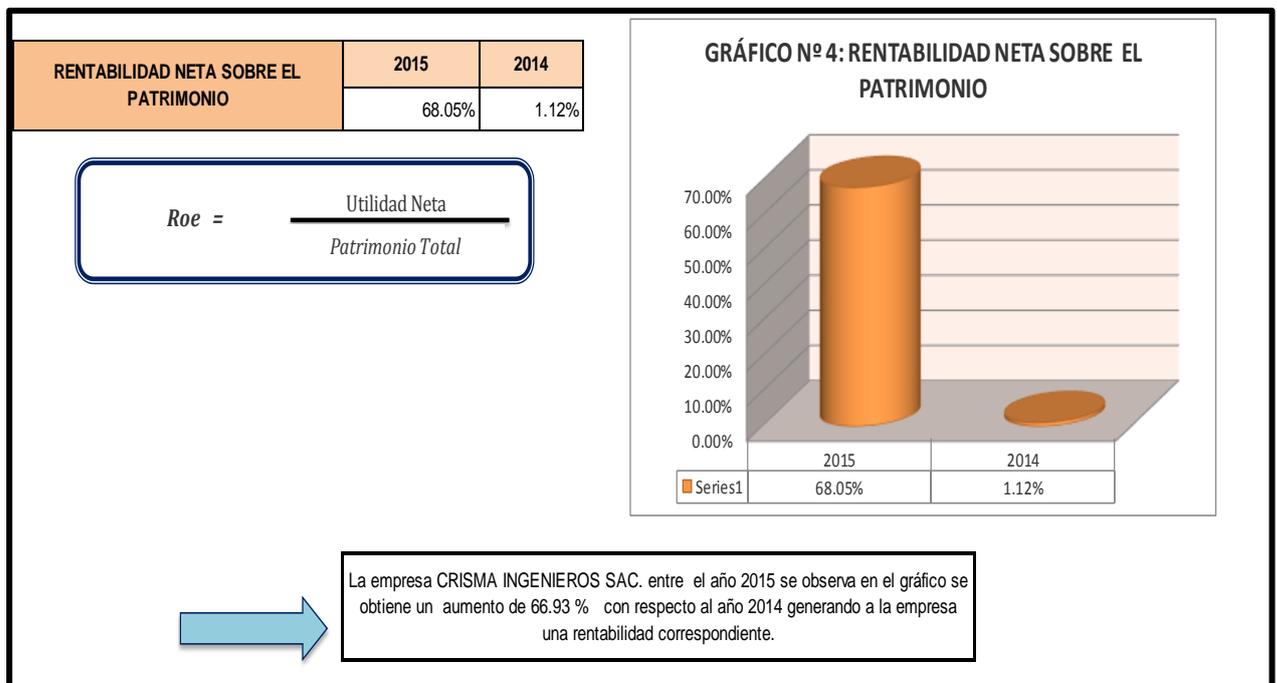
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 12 Ratio de Rentabilidad



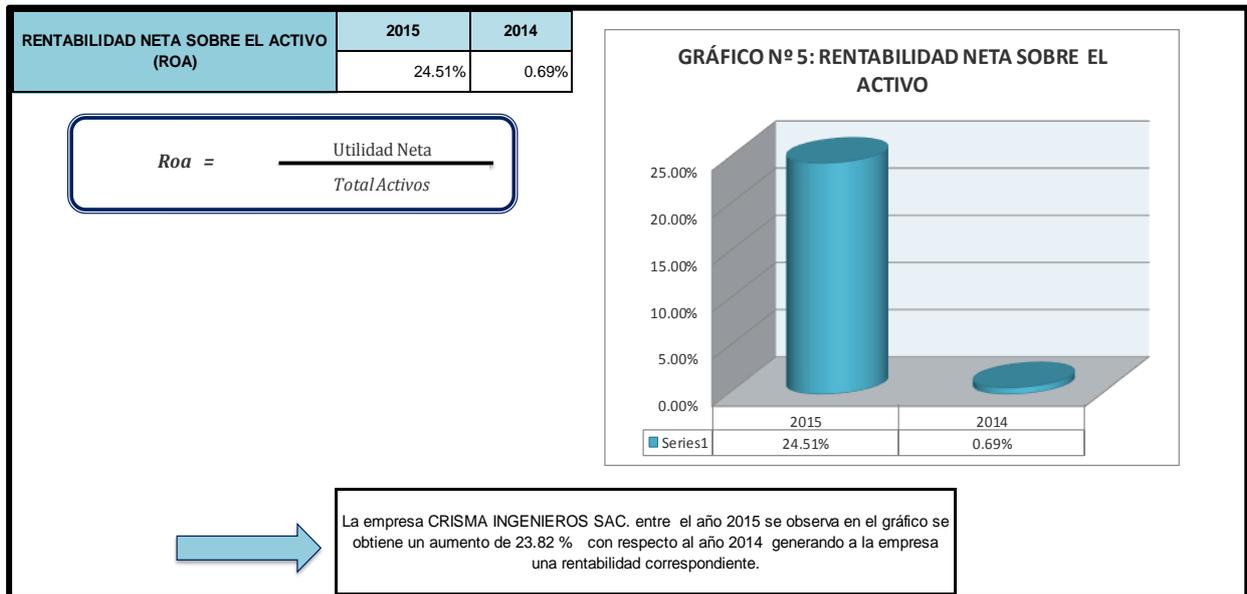
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 13 ROE



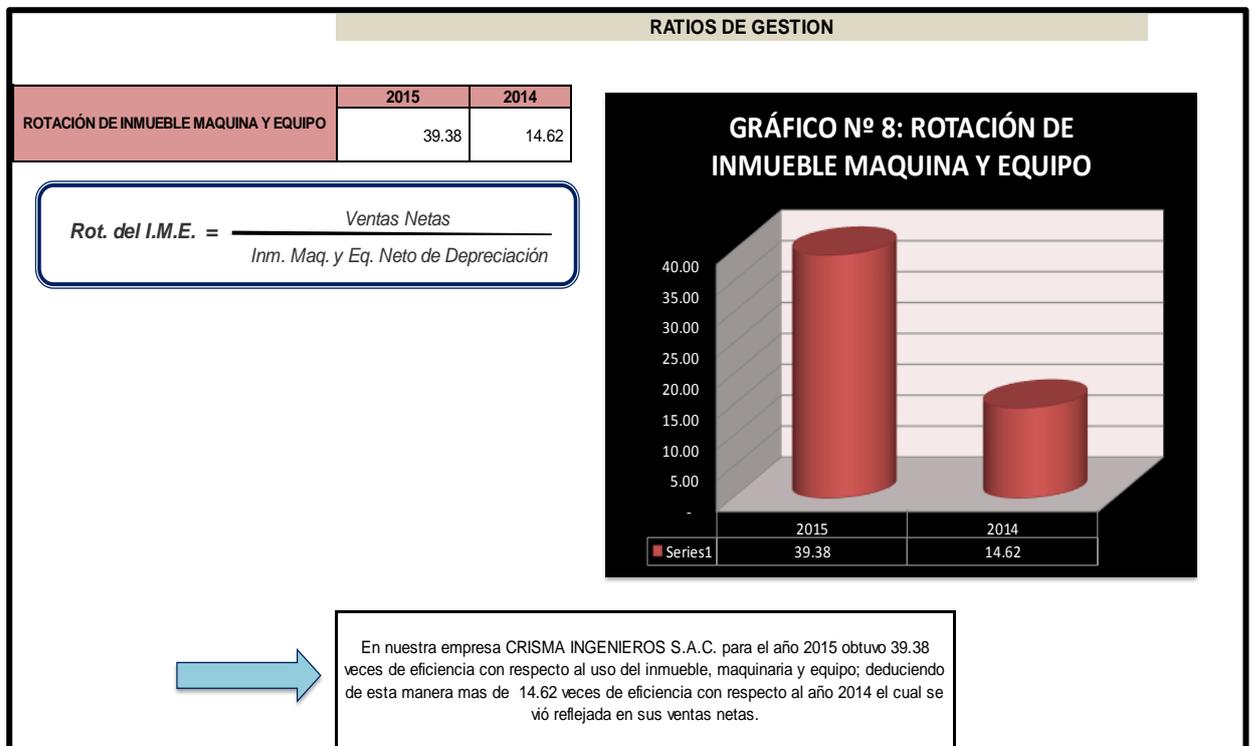
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 14 ROA**



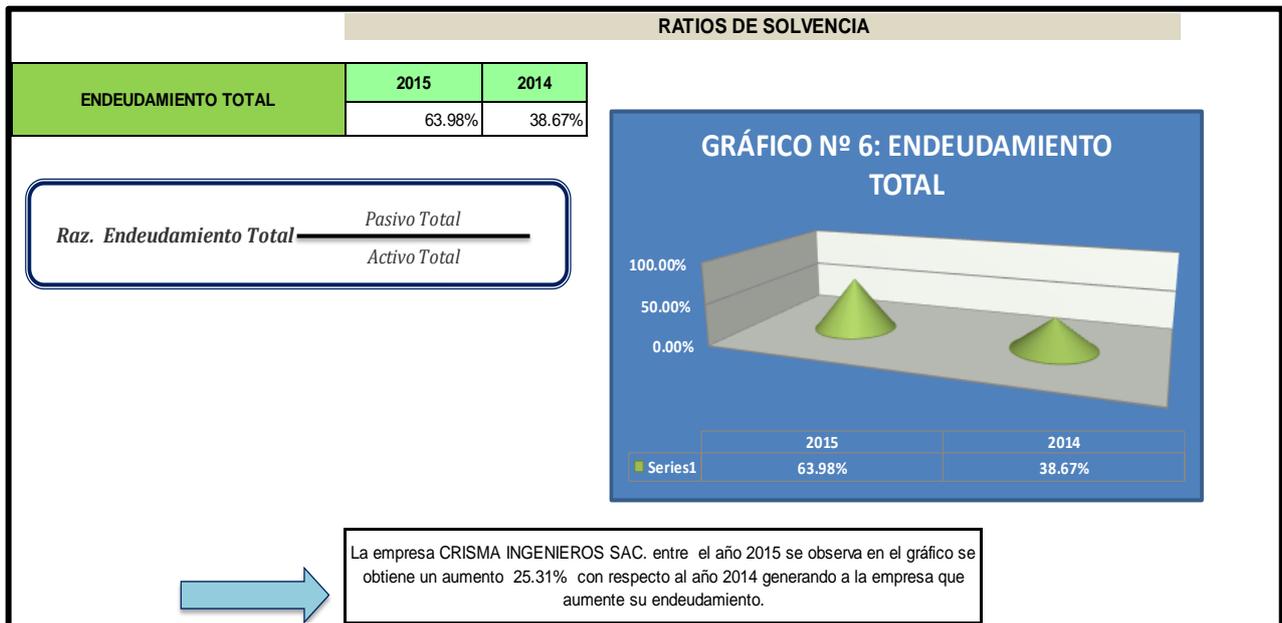
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 15 Rotac. de IME**



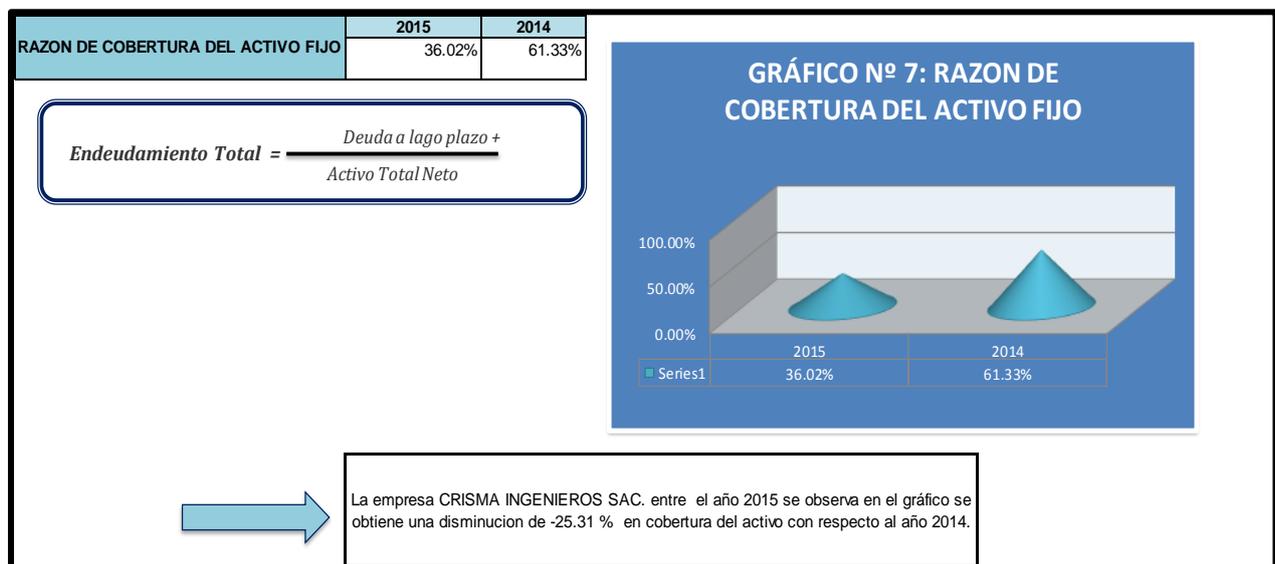
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 16 Endeudamiento Total



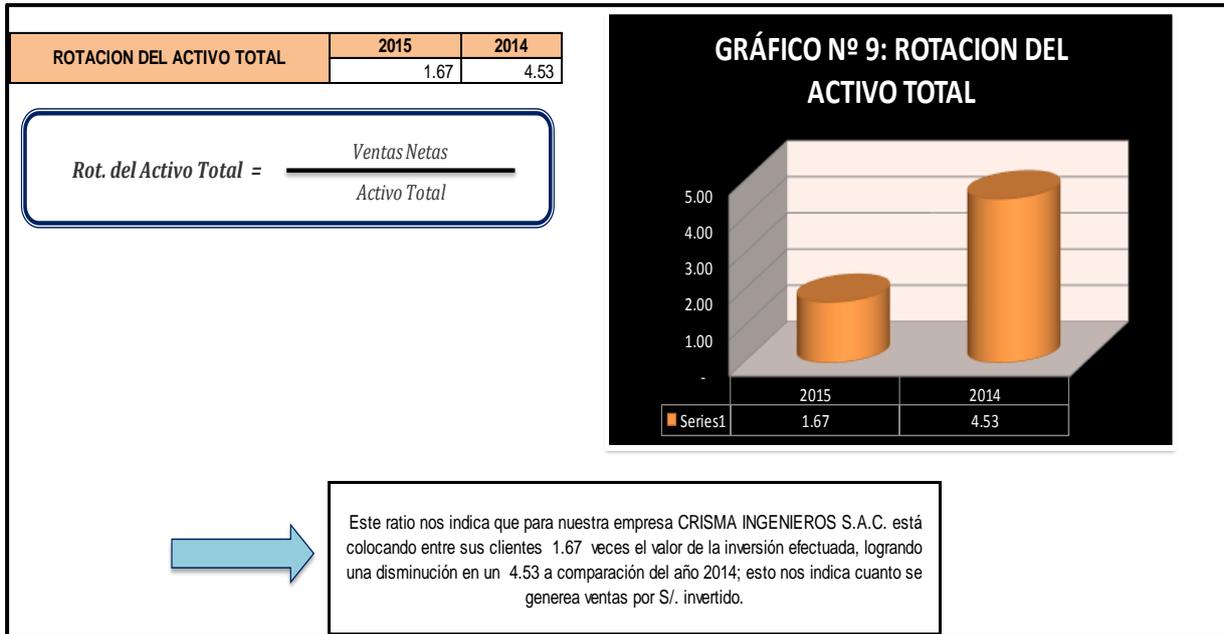
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 17 Cobertura de Activo Fijo



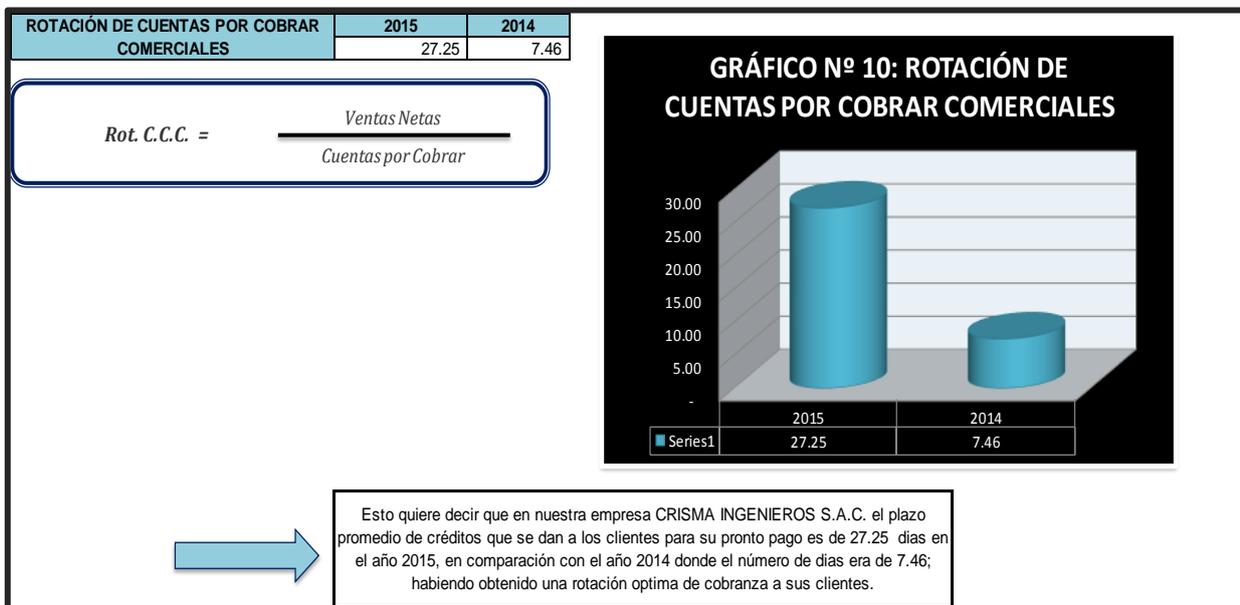
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 18 Rotación del activo total



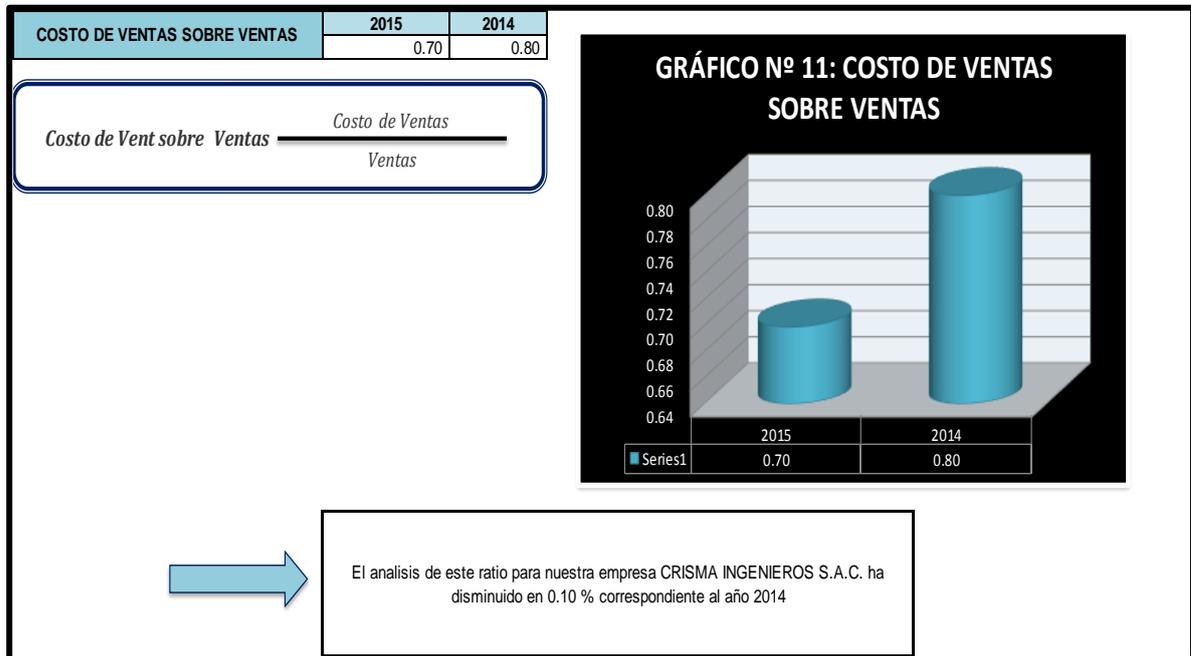
Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 19 Rotación de Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 20 Costo de ventas sobre ventas**



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.10. ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

**Tabla 47 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS</b> Expresado en Nuevos Soles <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
CUENTA	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
			15/14	15/14
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	171,888.09	15,792.30	156,096	988.43%
Otros Activos Financieros				
Cuentas por cobrar comerciales y	109,606.09	131,466.00	-21,860	-16.63%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)				
Cuentas por Cobrar a Entidades				
Gastos Contratados por Anticipos		2,121.00	-2,121	-100.00%
Inventarios	19,245.00		19,245	
Activos por Impuestos a las Ganancias				
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>300,739.18</b>	<b>149,379.30</b>	<b>151,359.88</b>	<b>101.33%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Otros Activos Financieros	803,700.00		803,700	
Propiedades de Inversión				
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	49,067.12	67,067.00	-18,000	-26.84%
Activos por impuestos diferidos				
Otros Activos no financieros				
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>852,767.12</b>	<b>67,067.00</b>	<b>785,700.12</b>	<b>1171.52%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>216,446.30</b>	<b>937,060.00</b>	<b>432.93%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Tributos por Pagar	17,325.25	21,080.50	-3,755	-17.81%
Cuenta por Pagar a los Trabajadores				
Cuentas por pagar comerciales y otras	89,488.53	62,628.80	26,860	42.89%
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar a Entidades				
Provisión por Beneficios a los				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>106,813.78</b>	<b>83,709.30</b>	<b>23,104.48</b>	<b>27.60%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Obligaciones Financieras	631,183.02		631,183.02	
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>631,183.02</b>	<b>0.00</b>	<b>631,183.02</b>	
<b>Total Pasivos</b>	<b>737,996.80</b>	<b>83,709.30</b>	<b>654,287.50</b>	<b>781.62%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	95,000.00	95,000.00		0.00%
Otras Reservas de Capital				
Resultados Acumulados	37,737.00	36,244.60	1,492	4.12%
Ganancia/ Perdida del Ejercicio	282,772.50	1,492.40	281,280	18847.50%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>415,509.50</b>	<b>132,737.00</b>	<b>282,772.50</b>	<b>213.03%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>216,446.30</b>	<b>937,060.00</b>	<b>432.93%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 48 Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS</b> Expresado en Nuevos Soles <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
CUENTA	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
			15/14	15/14
Ingresos de actividades ordinarias	1,932,077.52	980,705.00	951,372.52	97.01%
Costo de Ventas	1,350,418.81	784,461.00	565,957.81	72.15%
Ganancia (Pérdida) Bruta	581,658.71	196,244.00	385,414.71	196.40%
Gastos de Ventas y Distribución	54,563.00	78,245.00	-23,682.00	-30.27%
Gastos de Administración	117,652.00	114,002.00	3,650.00	3.20%
Otros Ingresos Operativos				
Otros Gastos Operativos				
Ganancia (Pérdida) por actividades de	409,443.71	3,997.00	405,446.71	10143.78%
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros	5,483.00	1,865.00	3,618.00	193.99%
Diferencias de Cambio neto				
Resultado antes de Impuesto a las	403,960.71	2,132.00	401,828.71	18847.50%
Gasto por Impuesto a las Ganancias	121,188.21	639.60	120,548.61	18847.50%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	282,772.50	1,492.40	281,280.10	18847.50%

Fuente: elaboración propia

Según el análisis Horizontal a los Estados Financieros de la Empresa Crisma Ingenieros SAC. se muestra en la cuenta de efectivo un incremento en S/ 1456,096 en comparación con el periodo anterior porque la empresa aplico un plan financiero al desarrollo de sus actividades empresariales, con el incremento a la cuenta del inventario es porque la empresa tiene obra en desarrollo. Y con respecto a la ganancia del Ejercicio se incrementó a S/ 282,772.50 por la rentabilidad del periodo 2015 donde aplicamos todo los factores propuestos.

#### 5.4.11. ANALISIS VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 49 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIEROS</b> Expresado en Nuevos Soles <b>ANÁLISIS VERTICAL</b>				
CUENTA	2015		2014	
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	171,888.09	14.90%	15,792.30	7.30%
Otros Activos Financieros				
Cuentas por cobrar comerciales y otras	109,606.09	9.50%	131,466.00	60.74%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)				
Cuentas por Cobrar a Entidades				
Gastos Contratados por Anticipos			2,121.00	0.98%
Inventarios	19,245.00	1.67%		0.00%
Activos por Impuestos a las Ganancias				
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>300,739.18</b>	<b>26.07%</b>	<b>149,379.30</b>	<b>69.01%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Otros Activos Financieros	803,700.00	69.67%		
Propiedades de Inversión				
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	49,067.12	4.25%	67,067.00	30.99%
Activos por impuestos diferidos				
Otros Activos no financieros				
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>852,767.12</b>	<b>73.93%</b>	<b>67,067.00</b>	<b>30.99%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>100.00%</b>	<b>216,446.30</b>	<b>100.00%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Tributos por Pagar	17,325.25	1.50%	21,080.50	9.74%
Cuenta por Pagar a los Trabajadores				
Cuentas por pagar comerciales y otras	89,488.53	7.76%	62,628.80	28.94%
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar a Entidades				
Provisión por Beneficios a los Empleados				
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>106,813.78</b>	<b>9.26%</b>	<b>83,709.30</b>	<b>38.67%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Obligaciones Financiera	631,183.02	54.72%		
Otras provisiones				
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>631,183.02</b>	<b>54.72%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>737,996.80</b>	<b>63.98%</b>	<b>83,709.30</b>	<b>38.67%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	95,000.00	8.24%	95,000.00	43.89%
Otras Reservas de Capital				
Resultados Acumulados	37,737.00	3.27%	36,244.60	
Ganancia/ Perdida del Ejercicio	282,772.50	24.51%	1,492.40	0.69%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>415,509.50</b>	<b>36.02%</b>	<b>132,737.00</b>	<b>44.58%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,153,506.30</b>	<b>100.00%</b>	<b>216,446.30</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 50 Análisis Vertical del Estado de Resultados**

 EMPRESA CONSTRUCTORA CRISMA INGENIEROS SAC. <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS</b> Expresado en Nuevos Soles <b>ANÁLISIS VERTICAL</b>				
CUENTA	2015		2014	
Ingresos de actividades ordinarias	1,932,077.52	100.00%	980,705.00	100.00%
Costo de Ventas	1,350,418.81	69.89%	784,461.00	79.99%
Ganancia (Pérdida) Bruta	581,658.71		196,244.00	
Gastos de Ventas y Distribución	54,563.00	2.82%	78,245.00	7.98%
Gastos de Administración	117,652.00	6.09%	114,002.00	11.62%
Otros Ingresos Operativos				
Otros Gastos Operativos				
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	409,443.71		3,997.00	
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros	5,483.00	0.28%	1,865.00	0.19%
Diferencias de Cambio neto				
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	403,960.71		2,132.00	
Gasto por Impuesto a las Ganancias	121,188.21	6.27%	639.60	0.07%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	282,772.50	14.64%	1,492.40	0.15%

Fuente: elaboración propia

Según el análisis Vertical a los Estados Financieros de la Empresa Crisma Ingenieros SAC. se aprecia que en la cuenta de efectivo se incrementó a 14.90 % a diferencia con el periodo anterior que se tenía un 7.30 %, donde se obtiene mayor margen porcentual es el arrendamiento financiero que obtuvo la empresa por la adquisición de la retro excavadora que representa a 69.67 %.

# **CAPITULO VI: RESULTADOS**

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS.

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos por la aplicación de los presupuestos y proyecciones diseñados en el plan financiero.

- En el diagnóstico, los resultados obtenidos señalaron que la empresa Crisma Ingenieros S.A.C. no realiza planeamiento financiero. Es por ello que presenta diversas dificultades como la compras excesivas de materiales por no contar con un presupuesto de compras, además prestar un servicio que no genera ninguna rentabilidad para el negocio, al contrario genera una pérdida de S/. 68,091.08 soles. Además se determinó que la compra excesiva de materiales, generó una merma por el deterioro de las mismas de S/. 44,288.67 soles. La empresa realizó dos obras o servicios: la ejecución del canal de regadío a la Minera Buena Ventura que se ejecutó de marzo a noviembre del año 2014, y el alquiler de una máquina excavadora de enero a diciembre del año 2014, actividad que generó pérdida debido a que fue necesario alquilar la maquinaria a otra empresa para no perder al cliente. La rentabilidad total disminuyó en 8.08% en el 2014 con respecto al 2013.
- En el diseño, se elaboró presupuestos para poder planificar en forma adecuada la ejecución de las obras:
  - a) Alquiler de retroexcavadora para la mina
  - b) Ejecución de mejoramiento de canal de Regadío y construcción de poza
  - c) Colocación y mantenimiento de postes de alumbrado

Para el servicio de alquiler de retroexcavadora para la mina, se elaboró un presupuesto para la adquisición de la máquina ya que la empresa no contaba con este activo y tenía que arrendarla para poder brindar el servicio y no perder a este cliente importante. Se diseñó también el presupuesto de mano de obra y de costos indirectos.

Para la ejecución de mejoramiento de canal de Regadío y construcción de poza, se elaboró el presupuesto de compra de mercadería según los requerimientos necesarios. Esto sirvió como base para establecer las compras de materiales.

Se estimó también la mano de obra y los costos indirectos de la ejecución de esta obra.

Para la ejecución de la colocación y mantenimiento de postes de alumbrado se diseñó el presupuesto de ingresos que se realizarán a partir del mes de octubre.

Así mismo los presupuestos de materiales, mano de obra y costos indirectos.

- La implementación del plan financiero permitió mejoras en la situación económica y financiera de la empresa Constructora Crisma Ingenieros S.A.C.

En la actividad de **alquilar la máquina excavadora para la mina**, se realizó el presupuesto de ventas para todo el año 2015, la variación con las ventas realizadas es mínima (1%)

Así mismo los costos indirectos reales presentan una variación de -1% con respecto a lo presupuestado.

No se presentó variación en el costo real de mano de obra en comparación con lo presupuestado.

En referencia a la actividad de **mejoramiento del canal de irrigación y construcción de poza**, el presupuesto de material directo presenta una variación en cuanto al período de consumo, debido a que en noviembre el costo real es 30% mayor al presupuestado, sin embargo en diciembre es -30% menor a lo que señala el presupuesto.

En la mano de obra se presentó una mínima variación de 1% entre el costo de mano de obra real y lo presupuestado.

No se presentó variación en el presupuesto de costos indirectos al comparar con lo ejecutado.

En la actividad **servicio de colocación y señalización de postes**, hubo una variación de 15% en el costo del material directo entre lo real y ejecutado debido al incremento en el precio del material requerido.

No se presentó variación entre el presupuesto de mano de obra y lo ejecutado.

Las variaciones en los costos indirectos son 4%, -5% y -2%. Estas variaciones entre lo presupuestado y los costos reales se deben a las bases del prorrateo para distribuir la depreciación, mantenimiento, etc.

En el resumen comparativo se observa las tres actividades que realizó la empresa con solo una variación de los costos totales de 0.37% entre lo presupuestado y lo real.

Además, el margen de utilidad bruta muestra cifras positivas en cada actividad, en resumen un 30.11% de margen bruto.

La liquidez ha aumentado debido sobre todo a la reducción de gastos desmedidos por el control que ejerce el presupuesto.

Se presenta un incremento en el margen de utilidad neta que se elevó en el 2015 a 14.64%.

Se obtuvo una rentabilidad neta sobre activos de 24.51% mucho mayor que el 2014 que fue de 0.69%.

Además el costo de ventas se redujo a 70% en el 2015.

# CAPITULO VII: DISCUSIÓN

## CAPÍTULO 7. DISCUSION

Es importante señalar que dentro de la organización el plan financiero es una herramienta que permite a la empresa planificar y controlar los costos y gastos, de esta manera se refuerza la situación económica y financiera de la entidad.

La empresa Crisma Ingenieros SAC, aplica un Plan Financiero, para plasmar su crecimiento sostenible en cuanto a la rentabilidad de la empresa que se demuestra a través del incremento de la ventas en un 18.26%

Este plan financiero permite a la empresa, identificar cuánto es lo que realmente ha necesitado como inversión para reflotar el negocio, saber cuánto dinero necesita en caja para que no se acumule efectivo, que puede traer como consecuencia la baja rentabilidad. Así también se identifica cuántos recursos (personal, material, etc.) se necesita para ejecutar las actividades que realiza la empresa.

Lo señalado coincide con lo que manifiestan Gropelli & Nikbakth, quienes señalan al planeamiento financiero como una herramienta necesaria para dar continuidad a las operaciones de una organización, ya que, sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos.

La empresa Crisma Ingenieros SAC, no solo realiza los presupuestos, sino también desarrolla estrategias para poder ejecutar las actividades relacionadas con su giro, como la adquisición de la máquina excavadora mediante arrendamiento financiero y la compra razonable de los materiales requeridos en las obras de ejecución.

Esto concuerda con lo señalado por Gitman (2010), quien manifiesta que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias, alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

La planificación se dio de manera adecuada en la empresa logrando revertir el resultado negativo que se obtuvo en el 2014 en cuanto al hecho de alquilar una maquinaria a la mina, con tal de no perder al cliente. En el 2015 gracias a la estrategia utilizada se logró entonces incrementar la rentabilidad de la empresa a 14.64%.

Esto es coincidente con lo que señala Burbano (2011), en cuanto a la importancia de la prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, como cualidades que no debe olvidar el gerente

de las empresas modernas.

Si bien es cierto la empresa incrementó sus ventas en el año 2015, con respecto al período 2014, debido principalmente al incremento de contratos en la ejecución de obras, básicamente esto podría traducirse en el motivo por el cual se incrementó la utilidad.

Pero la medición que se realiza en esta investigación, se plasma en la rentabilidad bruta por obra, es decir el margen bruto, comparando el valor de venta con la utilidad obtenida, es superior cuando la empresa ha realizado una adecuada planificación financiera. Esto debido a que conoce los costos que serán necesarios y se evita costos excesivos, tanto de planilla, como de materiales que se compran en exceso y luego originan mermas anormales que afectan a los resultados del negocio.

Además la planeación financiera permite manejar la liquidez de la empresa en base a la planificación de los ingresos, comparados con los desembolsos, se maneja mejor las cuentas por cobrar, y esto genera un efecto positivo en el compromiso de las cuentas por pagar asumidas por la empresa.

Al realizar la comparación de la investigación con lo autores Naula y Luna (2015) en su tesis titulada “Diseño e implementación de un plan financiero en Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. para el primer semestre del año 2015” – Universidad de Cuenca – Ecuador, dichos autores presentan la implementación de un plan financiero en Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.; mediante el análisis de los estados financieros de 3 años anteriores para obtener la situación de la empresa en la actualidad y conocimiento del manejo de la misma. Con esta información, los autores realizan la proyección de los datos para obtener los estados financieros proforma para el primer semestre del año 2015, con los cuales se realiza un nuevo análisis y se presenta la propuesta para convertir esos resultados obtenidos en una situación ideal de la empresa con la implementación de estrategias reales, oportunas y confiables. En este caso, dicha investigación culminar con la presentación de una propuesta.

En el caso de la presente investigación lo que se señala como objetivo es la implementación del plan financiero con la medición de resultados que permite demostrar que dicha implementación mejora tanto la situación económica como la situación financiera del negocio.

## CONCLUSIONES

- El planeamiento financiero permite la mejora de la situación económica y financiera debido a que esta planificación adecuada en el uso de recursos permite reducir los costos en la ejecución de obras, permite controlar las adquisiciones de insumos evitando pérdidas por mermas o insumos que se deterioran. Asimismo la información anticipada permite tomar decisiones importantes como inversiones en activos necesarios para brindar servicios a los clientes y así obtener una mayor rentabilidad.
- De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la situación económica de Crisma Ingenieros SAC a diciembre 2013 mostraba una utilidad neta de S/. 36,244.60 nuevos soles lo que representaba un 8.23% del total de los ingresos, para diciembre 2014 la situación empeoró a causa de decisiones internas incorrectas, afectando el resultado para este periodo consiguiendo una utilidad neta mínima de S/. 1,492.40 que representa una variación negativa de S/. -34,752.20 nuevos soles, es decir un -95.88%, con respecto al resultado del periodo 2013. El alto nivel de endeudamiento a corto plazo se debe a obligaciones tributarias que tiene pendiente de cancelación la empresa que tuvo un aumento de un 153.84%, causado por la falta de liquidez, originada por no tener margen de ganancia al arrendar a terceros maquinaria a un alto costo e incluso incurrir en una pérdida de -68 091.08 , y al no haber realizado presupuestos reales de los requerimientos para las obras ejecutadas en este año, se incurrió en compras excesivas que ocasionó un desperdicio de materia prima, merma que impactó negativamente por un monto de 44288.67 soles que finalmente se deterioró y ocasionó pérdidas a la empresa. Además de mostrar una variación negativa muy importante en lo que refiere al ratio de Rentabilidad sobre el Patrimonio que bajó de 27.62% en el año 2013 a 1.12% en el año 2014.
- El diseño del planeamiento financiero estuvo enfocado a mejorar la situación económica-financiera de Crisma Ingenieros SAC. Para ello, se elaboraron presupuestos y proyecciones de acuerdo a la información histórica de la empresa, se tomaron en base a esto, decisiones importantes como la adquisición de la máquina excavadora mediante arrendamiento financiero y la compra razonable de

los materiales requeridos en las obras de ejecución lo que permitió el crecimiento de la empresa y la mejora por parte de la gerencia de la gestión y control. Además se planificó el contrato de mano de obra de los trabajadores de acuerdo al tiempo de ejecución de la mano de obra evitando el costo de mano de obra ociosa.

- La empresa logró implementar el planeamiento financiero desde el mes de Agosto del año 2015, realizando presupuestos adecuados a las obras programadas, ejerciendo control de los materiales a utilizar en las mismas, contratar personal en función a la necesidad del proyecto y además de dejar de alquilar a costo muy elevado maquinaria a terceros, lo que permitió alcanzar cifras positivas en cada obra realizada dando como resultado la obtención de en promedio, una utilidad bruta de 30.11% que representa un monto de S/. 581,658.71 en el año 2015.
- Fue posible mejorar la situación económica-financiera de Crisma Ingenieros SAC, al año 2015 la utilidad neta resultó de S/. 282,772.50 nuevos soles lo que representa un 14.64% del total de los ingresos, considerable aumento al compararlo frente al resultado obtenido en el año 2014 que fue de S/. 1,492.40 que representó en dicho año un ínfimo porcentaje de 0.15% del total de los ingresos de dicho periodo. La empresa mejoró su ratio de liquidez de 1.78 a 2.82, producto del aumento de los ingresos, la reducción de los costos y la optimización de los gastos, temporalmente el ratio de endeudamiento ha sufrido un incremento de 25.31% ocasionado por el arrendamiento financiero obtenido en este periodo, pero queda demostrado que con los ingresos y el aumento de rentabilidad de la empresa puede fácilmente hacer frente a esta obligación financiera, demostrándose así que la implementación de un plan financiero en la empresa Crisma Ingenieros SAC, mejora la situación económica y financiera.

## RECOMENDACIONES.

- Se recomienda seguir ejecutando el planeamiento financiero en la empresa para asegurar que los resultados proyectados se cumplan en el futuro, considerando nuevos objetivos estratégicos formulados a partir de los acontecimientos externos e internos de la empresa que se den a futuro.
- Realizar un presupuesto para cada obra a realizar, en lo referente a materiales a utilizar, mano de obra necesaria bajo contratos acorde al tiempo de duración de las obras, y la mejor distribución de los gastos indirectos que requiere cada proyecto, esto con el fin de generar la optimización del uso de los recursos y la generación de un mayor margen de rentabilidad en la empresa.
- Establecer medidas de control para evitar incurrir en gastos innecesarios, como la pérdida de materiales, estableciendo procesos de control para los requerimientos e utilización de los mismos, y evitar así lo ocurrido en el año 2014 en el cual se obtuvo una cifra considerable de gastos, por merma anormal de los materiales adquiridos.
- Se sugiere a la gerencia de Crisma Ingenieros SAC establecer un sistema de control directo de las obras ejecutadas, y evitar así retrasos en el cumplimiento, que los clientes fidelizados como son las mineras, sigan confiando en el buen servicio que se les brinda, y poder seguir brindándoles el servicio en obras importantes futuras.
- Si bien es cierto que el nivel de rentabilidad de la empresa se ha incrementado, aún mantiene obligaciones financieras y tributarias importantes pendientes, por lo que es importante realizar un cronograma de pagos basados en los ingresos proyectados de las obras a ejecutar, mediante un flujo de caja proyectado y lograr así el cumplimiento de las mismas y no incurrir en gastos financieros que perjudicarían a la situación económica y financiera de la empresa.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “Advierten que el sector de la construcción se frenará este año en América Latina” 22 de febrero de 2015. América Económica. El Universo.com
- Aching, G. (2006). Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Alvarenga, J. (Enero de 2012). Finanzas Empresariales. Obtenido de <http://finanzasempresarialesfacea.wordpress.com/analisis-de-estados-financieros/>
- Amaya, J. (2009). Toma de decisiones gerencias. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Apaza, M. (2000). Analisis e Interpretación Avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera Moderna. Lima: Red Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2011). Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados. Lima: Pacífico.
- ASBA. (s.f.). Obtenido de Educación Financiera: <http://www.asba-supervision.org/PEF/manejando-tu-dinero/diferencia-entre-lo-economico-y-financiero.shtml>
- Bermeo, K., & Carrillo, A. (2010). Diseño de un plan financiero para la empresa. Sangolqui: Sangolqui / Espe / 2010.
- Brealey, R. (2002). Fundamento de Financiación Empresarial - 4ta Edicion. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Briceño, H. (2011). Ratios Financieros. Obtenido de [http://www.plades.org.pe/descargar-Archivos/9\\_seminarioPresencialCursoSuperiorDefensaSindical2010/Ratios\\_Financieros\\_04-02.pdf](http://www.plades.org.pe/descargar-Archivos/9_seminarioPresencialCursoSuperiorDefensaSindical2010/Ratios_Financieros_04-02.pdf)
- Burbano, J. (2011). Obtenido de PRESUPUESTOS, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos: <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Córdova, A. (2011). Obtenido de Presupuesto Empresarial: <http://es.slideshare.net/mayfor/libro-de-presupuesto-empresarial>
- Cortijo, N. & Sánchez, K. (2013). El plan financiero y la mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C. en la ciudad de Trujillo – Perú durante el periodo 2013.
- Crece Negocios.com. (5 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- “Construcción se desplomó 9,88%, su peor resultado en una década”. (Economía) (29 de marzo 2016) El Comercio.
- El Economista. (3 de Marzo de 2011). Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2011/03/03/construccion-global-rebazara-pib-10-anos-pwc>
- Escribano, N., & Jimenez, G. (2011). Análisis contable y financiero (UF0333). España: IC Editorial. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Fabra A. “Diferencia entre situación económica y situación financiera” en Como Negocios, (Mayo 2015) Obtenido de <http://negocios.uncomo.com>
- Flores, J. (2003). Contabilidad Gerencial. Lima: Centro de especializacion en Contabilidad y Finanzas.
- Garcia, J. (1996). Contabilidad de costos. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Gerencie.com. (26 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html>
- Gestion. (13 de Julio de 2015). Obtenido de <http://gestion.pe/economia/moodys-empresas-ligadas-construccion-veran-recuperacion-mediados-2016-2137064>
- Gitman, J. (2010). Principios de Administración Financiera. Mexico: Pearson Educación.
- Gomez, L. (2008). Apalancamiento Operativo y Financiero. Lima.
- Gomez, L. (24 de Abril de 2013). Plan financiero para la empresa Abendaño Briceño Cía Ltda., de la ciudad de Loja, periodo 2012-2014. Loja, Loja, Ecuador: S/E. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/1685>

- Horngren, C., & Sundem, G. (2000). Los Estados Financieros y su importancia en la Toma de Decisiones. Mexico: Pearson.
- Lazo, C. & Moreno, S. (2013). Propuesta de un plan financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la empresa Glamour salón y spa de la ciudad de Trujillo – Perú en el año 2013”.
- Mankiw, G. (2002). Principios de Economía. McGraw - Hill Tercera Edición.
- Maqueda, F. (2007). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme. España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Morales, J., & Morales, C. (2014). Planeación financiera. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=11013641>
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Barcelona: Profit.
- Naula, V., & Luna, L. (Mayo de 2015). Diseño e implementación de un plan financiero en Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda para el primer semestre del año 2015. Cuenca, Ecuador.
- Nunes P. “Estados Financieros” (agosto 2014) Obtenido de
- Ocampo, E. (2013). Administración financiera: base para la toma de decisiones [http://old.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidadaa toma de decisiones económicas y financieras \(2a. ed.\)](http://old.knoow.net/es/cieeconcom/contabilidadaa%20toma%20de%20decisiones%20economicas%20y%20financieras%20(2a.%20ed.)). Colombia: Nueva Legislación Ltda.
- Perez, A. (28 de Setiembre de 2009). Propuesta para la Elaboración de un Plan de Negocios de una Empresa Constructora. Mexico. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/3454/perezmillan.pdf?sequence=1>
- Prieto, G., & Espinosa, D. (2011). Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/32889464/RENTABILIDAD-ECONOMICA-Y-RENTABILIDAD-FINANCIERA>
- Quintero Pedraza, J.C.: "Planificación financiera" en Contribuciones a la Economía, octubre 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009b>
- RAE. (2012). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rincon, C. (2011). Presupuestos empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Rivero, J. (2015). Costos y presupuestos: reto de todos los días. Lima: UPC. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Rocha, P. (Agosto de 2009). Planeación Financiera Para La Constructora Palvar. Veracruz, Mexico.
- Rojas, P. (2011). Analisis de Rentabilidad. <http://www.globalvalue.cl/sites/default/files/Analisis%20de%20Rentabilidad.pdf>.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). Economía. McGraw - Hill. Decimo Novena Edición.
- Schmal, R., Dornbusch, R., & Fischer, S. (1998). Economía. Madrid: MacGraw-Hill 2 Edición.
- Silvestre, J. (1996). Fundamentos de Economía. México: Mc Graw Hill 3era Edición.
- Skousen, M. (1996). La economía en tela de juicio. Estados Unidos de América: Addison - Wesley Co.
- Stephen, A. (1998). Finanzas corporativas. México: Mc. Graw hill -irwin. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/finage/3.pdf>
- Tanaka, G. (2005). Análisis a los Estados Financieros para la toma de decisiones. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Valenzuela, N. (2014). Obtenido de Teoría General de Presupuestos: [https://issuu.com/bastianater/docs/conceptos\\_de\\_presupuestos](https://issuu.com/bastianater/docs/conceptos_de_presupuestos)
- Welsch, H., & Gordon. (1990). Obtenido de Planificación y control de las compras y de la utilización de materiales: Empresas fabricantes y no fabricantes: <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec7.htm>
- Weston, F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. La Habana: Félix Varela.

# ANEXOS

Anexo N°1:

**ENTREVISTA**

**Nombre del Empresario:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Género:** \_\_\_\_\_ **Nivel Educativo:** \_\_\_\_\_

**Experiencia:** \_\_\_\_\_

**1. ¿La empresa actualmente la empresa cuenta con un manual de funciones y el organigrama de la empresa?**

Actualmente no tiene MOF, pero en general internamente a diario, se minimiza los conflictos de áreas, dividiéndose el trabajo y fomenta algo de desorden, etc.

**2. ¿En su empresa se ha desarrollado actual o anteriormente algún plan financiero?**

En la práctica no se ha establecido ninguna aplicación de plan financiero.

**3. ¿Considera Ud. que es necesario para su empresa contar con un plan financiero?**

Si es primordial, pero la falta de personal capacitado y la falta de interés de los propietarios no han hecho posible esta mejora.

**4. ¿Hasta qué punto la planificación financiera puede generar orden económico a su empresa?**

La planificación financiera plantea diferentes objetivos a cumplir, siendo estos siempre posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad de tal manera que se persigan las buenas prácticas y que no se repitan las que dieron malos resultados. Considero que es un arma fundamental con la que podría contar esta empresa para que se detalle y describa la estrategia financiera que se llevara a cabo, además se debe hacer proyecciones a situaciones futuras, basadas en diferentes estados contables y financieros del mismo.

**5. ¿Qué reportes financieros se elaboran en su empresa?**

El Balance General y Estado De Resultados.

**6. ¿Considera usted que debe conocer el crecimiento sostenible de su empresa?**

Claro esto es necesario, para determinar el grado de desarrollo del negocio y nuestra liquidez y rentabilidad, y saber el resultado de la relación entre rendimiento y capital invertido.

**7. ¿Cómo mide Uds. la rentabilidad dentro de su empresa?**

A través de los servicios otorgados; este índice mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

**8. ¿De qué manera Ud. Genera su capital de trabajo para que su empresa siga funcionando?**

Se da a través de la generación de recursos así se garantiza la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos actuales y proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros.

**9. ¿Conocen oportunamente los propietarios de su empresa la rentabilidad económica obtenida?**

Si ellos se mantienen al tanto de la situación económica de la empresa, y es por eso que se aprovechan a tomar decisiones de acuerdo a los objetivos de esta y detectar diversas situaciones de cambio o mejora.

**10. ¿Sabe Ud. cuál es el tope máximo de su crecimiento sostenible?**

No tengo conocimiento de este tema.

**Anexo N°2:**

**Ficha de Observación:**

INDICADORES	SI	NO
1. La empresa cuenta con un MOF		X
2. La empresa tiene un organigrama establecido		X
3. La empresa cuenta con un plan financiero		X
4. la empresa antes de asumir un servicio analiza sus costos		X
5. Cuenta con una cartera de clientes ya establecidos	X	
6. La empresa cuenta con experiencia en la ejecución de construcción	X	