

Perú: los instrumentos financieros en la gestión óptima de las empresas del sector construcción

Las estrategias que tienen éxito fluyen como el agua; son las circunstancias del conflicto las que les dan forma. El agua, cuando fluye, evita los puntos altos y busca el terreno bajo. Del mismo modo, las estrategias de éxito evitan los métodos difíciles y encuentran los fáciles.

Sun Tzu

La filosofía de la estrategia competitiva es la siguiente: si tu base de clientes ya es de cinco a diez veces mayor que la de tus competidores, presiona con fuerza a la competencia con tu servicio agresivo. Domina la situación con tu presencia. Invierte tus recursos en la investigación y en la innovación

Sun Tzu

En los últimos años hemos vivido una situación especialmente difícil. El encadenamiento de varias crisis aunadas a problemas estructurales, como el aumento desmedido de la población y los retrasos tecnológicos, han provocado que cada vez más amplios sectores de la población vivan en medio de la desesperanza y la angustia por la falta o pérdida de la motivación, el desempleo, la incertidumbre económica, y el tambaleo de valores y tradiciones que habían mantenido a flote a nuestra sociedad. En estos momentos, más que nunca, se impone un reencuentro con lo mejor que como cultura nos ha acompañado, y la asimilación urgente de los más modernos enfoques sobre la calidad humana y la búsqueda de la excelencia a niveles tanto personales como sociales, profesionales y empresariales. Son tiempos de cambio y estos obligan a adoptar actitudes positivas y comprometidas por parte de personas interesadas en vivir bien.

MIGUEL ÁNGEL CORNEJO

RESUMEN

En este trabajo de investigación partimos analizando la problemática que enfrentan las empresas del sector construcción en relación con la utilización de los instrumentos financieros. El sector construcción moviliza fuentes de financiamiento e inversiones, moviliza a otros sectores de la economía; podría ser una muy buena alternativa de rentabilidad para inversionistas, directivos, funcionarios, empleados y obreros; además aporta con sus tributos al desarrollo nacional y actualmente está en su punto más alto de crecimiento, de modo que es necesario utilizar los instrumentos financieros, de financiamiento e inversión de la mejor forma para obtener los mejores resultados.

En ese sentido, el objetivo que se persigue, es identificar los instrumentos financieros y ponderar el riesgo y la rentabilidad de dichos instrumentos en el marco del planeamiento táctico y estratégico, de tal modo que las empresas del sector construcción puedan alcanzar la optimización de su gestión.

Por otro lado, la respuesta a la problemática es que la utilización selectiva y la ponderación técnica del riesgo y la rentabilidad de los instrumentos de inversión y financiamiento en el marco del planeamiento táctico y estratégico, son los verdaderos facilitadores de la optimización de la gestión de las empresas del sector construcción.

Palabras clave: empresas del sector construcción, instrumentos de financiamiento, instrumentos de inversión, otros instrumentos, riesgo, rentabilidad, planeación y gestión óptima

ABSTRACT

In this work of investigation we started off analyzing the problematic one that faces the companies of the sector construction in relation to the use of the financial instruments. The sector construction mobilizes financing sources and investments, mobilize to other sectors of the economy; it could be a very good alternative of yield for investors, directors, civil employees, employees and workers; in addition it contributes with his tributes to the national development and at the moment he is in his point upper of growth, so that it is necessary to use the financial instruments, of financing and investment of the best form to obtain the best results. In that sense, the objective that is persecuted, been to identify the financial instruments and within the framework to weigh the risk and the yield of these instruments of the tactical and strategic planning, in such a way that the companies of the sector construction can reach the optimization of their management. On the other hand, the answer the problematic one is that the selective use and the technical ponderation of the risk and the yield of the investment instruments and financing within the framework of the tactical and strategic planning, are the true facilitadores of the optimization of the management of the companies of the sector construction.

Keywords: companies of the sector construction, instruments of financing, instruments of investment, other instruments, risk, profitability, planning and optimal management.

“PERU: LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN LA
GESTIÓN OPTIMA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN”

ÍNDICE

Frases célebres.....	00
Dedicatoria.....	00
Resumen.....	00
Abstract.....	00
Introducción.....	00

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes bibliográficos.....	00
1.2. Delimitación de la Investigación.....	00
1.3. Planteamiento del problema de la investigación.....	00
1.4. Objetivos de la investigación.....	00
1.5. Justificación de la investigación.....	00
1.6. Hipótesis de la investigación.....	00
1.7. Metodología de la investigación.....	00

CAPITULO II:

EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

2.1. Información sectorial.....	00
2.1.1. Normas del sector construcción.....	00

2.1.2. Actividades de construcción.....	00
2.1.3. Elementos de las obras de construcción.....	00
2.1.4. El empleo en el sector construcción.....	00
2.2. Proceso de gestión empresarial.....	00
2.2.1. Planeación en el sector construcción.....	00
2.2.2. Organización de las empresas del sector construcción.....	00
2.2.3. Dirección de las empresas del sector construcción.....	00
2.2.4. La sinergia en las empresas del sector construcción.....	00
2.2.5. El sistema de control de las empresas del sector construcción....	00

CAPITULO III:

INSTRUMENTOS FINANCIEROS

3.1. Instrumentos de inversión de las empresas constructoras.....	00
3.2. Instrumentos de financiamiento de las empresas constructoras..	00
3.3. Ponderación del riesgo y la Rentabilidad	00
3.4. Contabilidad financiera.....	00
3.5. Auditoría externa.....	00
3.6. Contabilidad de gestión.....	00
3.7. Análisis de estados financieros.....	00
3.8. Cuadro de mando integral.....	00
3.9. Tratamiento específico de algunos instrumentos de inversión y financiamiento.....	00
3.9.1. Crédito de proveedores.....	00
3.9.2. Aporte de capital social.....	00
3.9.3. Reinversión de utilidades.....	00

3.9.4. Factoring.....	00
3.9.5. Titulización de activos.....	00
3.9.6. Leasing o arrendamiento financiero.....	00

CAPITULO IV:

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

4.1. Aplicación de la cadena estratégica en el sector construcción.....	00
4.1.1. Planeamiento táctico y estratégico en el sector construcción.....	00
4.1.2. Misión y visión estratégicas.....	00
4.1.3. Políticas estratégicas.....	00
4.1.4. Objetivos estratégicos.....	00
4.1.5. Acciones estratégicas.....	00
4.1.6. Modelo de planeamiento estratégico.....	00
4.2. Dirección estratégica del sector construcción.....	00
4.3. Eficiencia, eficacia y economía del sector construcción.....	00
4.4. Mejoramiento continuo del sector construcción.....	00
4.5. Competitividad del sector construcción.....	00

CAPITULO V:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA

5.1. Presentación de las preguntas de la encuesta.....	00
5.2. Análisis de las respuestas obtenidas.....	00
5.3. Interpretación de las respuestas obtenidas.....	00

CAPITULO VI:

VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

6.1. Verificación de objetivos.....	00
6.2. Contrastación de hipótesis.....	00
Conclusiones.....	00
Recomendaciones.....	00
Bibliografía.....	00
Anexos.....	00

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: "PERU: LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN LA GESTIÓN OPTIMA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN", tiene como objetivo: Identificar los instrumentos financieros y ponderar el riesgo y la rentabilidad de los mismos en el marco del planeamiento táctico y estratégico, de tal modo que las empresas del sector construcción puedan alcanzar la optimización de su gestión.

Las empresas del sector construcción necesitan del financiamiento en forma permanente para poder desarrollar las actividades propias de su giro, por tanto la toma de decisiones en cuanto a los instrumentos financieros relacionados con el endeudamiento y las utilización del mismo en las inversiones que las empresas necesitan, constituye uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial por lo que requiere del aporte doctrinario y técnico para que pueda llevarse a cabo ventajosamente.

Es necesario que los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas del sector construcción estén convencidos que la única forma de optimizar la gestión es ordenando la organización, administración y especialmente las finanzas empresariales y como es de deducir, esto pasa por identificar y utilizar los instrumentos financieros que mas convengan a este tipo de empresas.

Un aspecto importante en este sector es la utilización de la banca comercial como el socio principal y estratégico en la explotación de la actividad. Con este mecanismo, la empresa constructora no asume los riesgos en la medida que negocie adecuadamente su participación en el contrato y además utilice los instrumentos financieros adecuadamente.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de nuestra Universidad Nacional Federico Villarreal.

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, presenta el Planteamiento Metodológico de la investigación.

El Capítulo II, está referido al tratamiento de las empresas del sector construcción.

El Capítulo III, está referido a identificar los instrumentos de inversión y financiamiento que necesitan las empresas del sector construcción, en el marco de ponderar la rentabilidad y el riesgo de este tipo de actividades.

El Capítulo IV, está referido a la optimización de las empresas del sector construcción con la intervención de los instrumentos financieros

El Capítulo V, está referido a la presentación, análisis e interpretación de la encuesta realizada.

El Capítulo VI, presenta la verificación de los objetivos y la contrastación de la hipótesis.

A continuación presentamos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

En este trabajo, se ha tenido en cuenta los siguientes antecedentes bibliográficos:

La Revista Actualidad Empresarial (2003), en denominado Manual del Sistema de Tributación Sectorial, Páginas 153 a 189, trata del aspecto tributario del Sector Construcción y Vivienda. De acuerdo con este documento, la actividad de construcción es considerada como renta de tercera categoría, estando afecta al Impuesto a la Renta, además el Impuesto General a las Ventas y otros tributos por las remuneraciones de sus trabajadores. En este documento, no se trata el aspecto financiero ni la gestión empresarial de las empresas de este sector.

El Instituto de Investigación El Pacífico y la Revista Actualidad Empresarial (2004), editan el documento denominado: Manual del Sistema de Tributación Sectorial. Este documento en sus páginas 217 a 261, realiza un diagnóstico de la actividad de construcción correspondiente al año 2003 y ensaya la perspectiva económica para el 2004. Además este documento trata del aspecto tributario del sector construcción.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2005), en el Marco Macroeconómico Multianual 2005-2007, presenta las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática sobre los diferentes sectores de la economía peruana. En relación con el Sector Construcción se estima un crecimiento en el Producto Bruto Interno que va del año 2003=4.8, 2004=6.1, 2005=5.7, 2006=5.9 y 2007=6.0. Por lo demás este documento se centra en el tratamiento de las normas tributarias del sector.

El estudio Caballero Bustamante (2004), en su Revista especializada, presenta varios casos del tratamiento de las remuneraciones del Sector Construcción, lo cual de alguna manera incide en la gestión de las empresas constructores y por tanto será tomado en cuenta.

Vizcarra Moscol, Juan (2003), en su Tesis: Costos de las empresas de Construcción, realiza un enfoque muy didáctico al costeo de este tipo de actividad empresarial.

Campos Choquehuanca, Pedro (2004), en su Tesis Contabilidad de las empresas de Construcción, se refiere al proceso de contabilización de las transacciones de este tipo de empresas.

Asenjo Castro, Víctor Manuel (2000), en su tesis Financiamiento de las micro y pequeñas empresas por instituciones no financieras en Lima Metropolitana, analiza las fuentes que pueden utilizar las Pymes, entre otras, las del sector construcción, para financiar inversiones que necesitan para realizar sus actividades en el corto y largo plazo.

Chu Rubio, Jesús Manuel (2000), presenta su tesis denominada acceso de las empresas peruanas al mercado de capitales internacionales via ADR"s. El autor en una parte de su trabajo se refiere al acceso que pueden tener las grandes empresas constructoras a los mercados internacionales para poder desarrollar su actividad en forma competitiva.

Cruzado Ribeyro, Víctor Raúl (1999), en su tesis Aspecto contable y tributario de los contratos de Joint Ventures; en una parte de dicho trabajo se refiere a la posibilidad que las empresas del sector construcción puedan concretar este tipo de contrato de colaboración empresarial para poder financiar sus actividades en las mejores condiciones.

Por otro lado se ha determinado gran cantidad de trabajos de tipo general que se refieren al uso de instrumentos financieros para desarrollar

actividades empresariales; sin embargo ninguno de estos está referido al sector construcción. Así por ejemplo existen trabajos sobre administración financiera, finanzas empresariales, dirección y gestión financiera, análisis financiero, organización financiera, planeamiento financiero y otros más.

También existen trabajos sobre contratos de colaboración empresarial, financiamiento a través del mercado de capitales, financiamiento con arrendamiento financiero, financiamiento con créditos de proveedores, financiamiento con aporte de los propios clientes, etc, etc; sin embargo ninguno de los mismos esta referida directamente a las empresas del sector construcción.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para que la investigación sea eficiente y efectiva, debe delimitarse adecuadamente, de lo contrario lo que se va a obtener serían generalidades, que no favorecerían ni al sector empresarial ni a los académicos.

1. DELIMITACION ESPACIAL

Esta investigación ha comprendido a las empresas del sector construcción, el mismo que está marcando las pautas del crecimiento en nuestra economía y por tanto ha merecido ser analizado para establecer la prospectiva del caso.

2. DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación comprenderá la coyuntura actual. Sin embargo para fines de diagnosticar su situación y proyectar sus resultados futuros se tomará en cuenta el pasado, presente y futuro.

3. DELIMITACION SOCIAL

Abarcará a inversionistas (propietarios, titulares, socios y accionistas), funcionarios y trabajadores de las empresas del sector construcción. Además tendrá en cuenta a los representantes legales de las empresas proveedoras, de los clientes, funcionarios públicos, funcionarios de los órganos gremiales del sector y otros interesados.

4. DELIMITACION CONCEPTUAL

- (1) INSTRUMENTOS FINANCIEROS
- (2) EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN
- (3) GESTIÓN OPTIMA

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Según el INEI¹, el año 2003, el sector construcción creció 4.0% del Producto Bruto Interno, en el año 2004 se incrementó a 6% este crecimiento, debido al desarrollo de programas habitacionales promovidos por el Estado, como Mivivienda, Techo Propio y otros.

Pese al desarrollo del sector, las empresas del sector construcción vienen experimentado serios problemas en cuanto a la determinación de las fuentes de financiamiento y su aplicación eficiente, efectiva y económica en las inversiones que requieren para llevar a cabo los grandes, medianos y pequeños contratos de construcción privados; los contratos enmarcados dentro de los programas que auspicia el Ministerio de Vivienda y Construcción; los contratos con el Estado Peruano para la construcción de Carreteras, puentes, caminos, canales de irrigación, represas, colegios, comisarías y demás dependencias públicas.

En varios casos analizados, se ha determinado que las empresas constructoras tienen limitaciones para acceder a los instrumentos de financiamiento, debido a que tienen procesos administrativos, civiles y

¹ Instituto Nacional de Estadística e Informática

hasta judiciales por las deudas contraídas de las entidades del sistema financiero y otras. Esta situación ha originado que las empresas estén identificadas en las Centrales de Riesgo del Sistema financiero y otras, lo que no les permite ser consideradas para el otorgamiento de los instrumentos de financiamiento para aplicarlo en las inversiones que necesitan.

En el mismo contexto de los instrumentos financieros, se ha determinado el uso inadecuado de los créditos; al haber sido utilizados en la compra de vehículos para uso de los funcionarios, antes que en maquinaria y equipo para llevar a cabo los contratos de construcción. Otro aspecto es la obtención de créditos con muy altos intereses en instituciones donde algunos funcionarios de las constructoras tienen intereses económicos, lo que no permite el cumplimiento de las deudas contraídas.

También se ha determinado la falta de olfato financiero para utilizar los instrumentos más adecuados y convenientes para las empresas constructoras, existen varios casos donde se recurre a instrumentos de alto costo financiero, dejando de lado instrumentos que no representan costo alguno, todo esto debido a la falta de manejo de los instrumentos.

En cuanto a los instrumentos de inversión de las empresas constructoras, se ha determinado que varias empresas disponen de excesos de liquidez, el mismo que permanece sin ser utilizado ventajosamente por las empresas. Las empresas del sector no vienen utilizando adecuadamente los títulos valores en el corto ni largo plazo, lo que no les permite obtener mejores beneficios y tener predominio sobre otras empresas. Las carteras de valores negociables e inversiones permanentes, no se encuentran adecuadamente diversificados, lo que origina un alto riesgo y no siempre la mejor rentabilidad.

Se ha determinado, el uso excesivo de inversiones temporales, frente a las inversiones permanentes, que deberían predominar en las empresas del sector, lo que ocasiona pérdidas por acción de la naturaleza, robos, etc.

A estos aspectos financieros, se agrega algunos aspectos económicos, como son los altos costos y gastos operativos; altos gastos financieros que no permiten obtener la rentabilidad que requiere una empresa del sector para ser competitiva con las empresas transnacionales de la construcción.

Todos estos aspectos negativos en la utilización de los instrumentos financieros en las inversiones empresariales del sector construcción, no permite el desarrollo óptimo de la gestión institucional de este tipo de entidades.

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿De que manera utilizar los instrumentos financieros, de modo que las empresas del sector construcción puedan optimizar su gestión?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

1. ¿Qué instrumentos de inversión deben considerarse en el planeamiento táctico y estratégico de las empresas del sector construcción; de manera que faciliten el proceso de gestión de este importante sector de nuestra economía?
2. ¿Qué instrumentos de financiamiento deben utilizar las empresas del sector construcción, para que la gestión alcance eficiencia, eficacia y economía como paso previo a la competitividad que se necesita en el marco de la globalización económica?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:

Identificar los instrumentos financieros y ponderar el riesgo y la rentabilidad de los mismos en el marco del planeamiento táctico y estratégico, de tal modo que las empresas del sector construcción puedan alcanzar la optimización de su gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar los instrumentos de inversión temporal y permanente que deben considerarse en los planes tácticos y estratégicos de las empresas del sector construcción, para que estas alcancen la optimización de su gestión.
2. Indicar los instrumentos de financiamiento más convenientes para que las empresas del sector construcción puedan minimizar sus riesgos e incrementar su rentabilidad, lo cual facilitara la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra la gestión, en el marco de la competitividad empresarial.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN:

Según el INEI², en el año 2007, se estima que el sector construcción registre un crecimiento del 8.1%, explicado principalmente por la

² Instituto Nacional de Estadística e Informática

mayor edificación de viviendas nuevas asociadas a los Programas Mivienda y Techo Propio, y por la ejecución de obras en el marco del Programa Mi Barrio. Asimismo, continuará el dinamismo de la autoconstrucción por el crecimiento de la demanda interna, la ejecución de obras civiles, la ejecución de obras municipales relacionadas con la construcción de redes viales y la construcción de infraestructura asociada a proyectos mineros, etc.

Pero para que este crecimiento se mantenga e incluso aumente, las empresas del sector deben solucionar una serie de problemas que vienen enfrentando. Estos problemas son de orden organizativo, administrativo, financiero, contable, laboral y otros. Dentro de todos estos aspectos resalta el financiero, el mismo que en forma específica se refiere al manejo de los instrumentos financieros (financiamiento e inversión) de las empresas del sector.

Las empresas deben utilizar la asesoría y consultoría especializada para seleccionar los instrumentos de financiamiento que origine menos obligaciones para las empresas y por el contrario darle la utilización más óptima para obtener la mas altas rentabilidades.

Una novedosa forma de financiar las obras del sector constituye los anticipos de los clientes, los créditos de los proveedores de materiales de construcción, el arrendamiento financiero, el factoring y otros. Estos instrumentos financieros utilizados técnicamente permitirán que las empresas dispongan de las inversiones temporales y permanentes que necesitan para llevar a cabo su actividad. Los créditos bancarios también pueden aportar ventajas a la empresa, cuando se tomen en las mejores condiciones.

Las empresas del sector construcción necesitan del financiamiento en forma permanente para poder desarrollar las actividades propias de su giro, por tanto la toma de decisiones en cuanto a los instrumentos financieros relacionados con el endeudamiento y las utilización del mismo en las inversiones que la empresa necesita, constituye uno de los aspectos mas importantes de la gestión empresarial por lo que requiere del aporte doctrinario y técnico para que pueda llevarse a cabo ventajosamente.

Es necesario que los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas del sector construcción estén convencidos que la única forma de optimizar la gestión es ordenando la organización, administración y especialmente las finanzas empresariales y como es de deducir, esto pasa por identificar y utilizar los instrumentos financieros que mas convengan a este tipo de empresas.

Un aspecto importante en este sector es la utilización de la banca comercial como el socio principal y estratégico en la explotación de la actividad. Con este mecanismo, la empresa constructora no asume los riesgos en la medida que negocie adecuadamente su participación

en el contrato y además utilice los instrumentos financieros adecuadamente.

IMPORTANCIA:

La importancia, se da por el lado, que permite plasmar los conocimientos y experiencias de quienes de una u otra forma participamos en el sector.

Nuestra experiencia ha permitido identificar los instrumentos financieros relacionados con el financiamiento y las inversiones que más ventajas aportan a las empresas, teniendo en cuenta la forma como desarrollan su actividad.

Al ser un trabajo especializado aporta los elementos necesarios para que los inversionistas, directivos, funcionarios, trabajadores y otros interesados puedan utilizar este trabajo como guía en sus actividades.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS PRINCIPAL:

La utilización selectiva y la ponderación técnica del riesgo y la rentabilidad de los instrumentos de inversión y financiamiento en el marco del planeamiento táctico y estratégico, son los verdaderos facilitadores de la optimización de la gestión de las empresas del sector construcción

HIPÓTESIS SECUNDARIAS

1. Las empresas del sector construcción deben utilizar los instrumentos de inversión temporal y permanente que les permitan desarrollar su giro con menores riesgos y máxima rentabilidad y en el marco del planeamiento táctico y estratégico; lo que facilitara la optimización de la gestión de las empresas de este importante sector de nuestra economía.

2. Los instrumentos de financiamiento que deben utilizar las empresas del sector construcción son aquellos que ofrecen las mejores condiciones para minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad, lo que facilitara la eficiencia, eficacia y economía de los recursos y permitirá el logro de la competitividad de este tipo de entidades.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:

VARIABLE INTERVINIENTE:

X. EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

INDICADORES:

- X.1. Proceso de gestión empresarial
- X.2. Competitividad

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Y. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

INDICADORES:

- Y.1. Instrumentos de inversión
- Y.2. Instrumentos de financiamiento

VARIABLE DEPENDIENTE:

Z. GESTIÓN ÓPTIMA

INDICADORES:

- Z.1. Planeamiento táctico y estratégico

Z.2. Eficiencia, eficacia y economía

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Este trabajo de investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por las empresas del sector construcción.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

La investigación es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describe los instrumentos de financiamiento e inversión que son más viables para las finanzas de las empresas del sector construcción.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN:

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) Descriptivo.- Se ha aplicado para describir, detallar o especificar el proceso de gestión de las empresas del sector construcción y especialmente cada uno de los instrumentos de financiamiento e inversión que son más adecuadas para las empresas del sector construcción en el marco del planeamiento táctico y estratégico.

2) Inductivo.- Se ha aplicado para inferir la información de la muestra en la población de la investigación y de ese modo obtener las conclusiones para validar los objetivos y la hipótesis de la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

Este trabajo ha comprendido el planteamiento metodológico y el planteamiento teórico de la investigación.

En el planteamiento metodológico resalta la formulación de los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación.

En el planteamiento teórico resalta el desarrollo de las variables e indicadores de la investigación en relación con los problemas, objetivos e hipótesis formuladas.

Al final del trabajo de investigación, en primer lugar se verificó los objetivos específicos con el objetivo general de la investigación.

Los objetivos específicos contrastados, fueron la base para emitir las conclusiones parciales de la investigación.

Las conclusiones parciales, facilitaron la formulación de la conclusión general del trabajo.

Finalmente, se estableció una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general hasta contrastar la hipótesis general de la investigación.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La población del trabajo de investigación estuvo constituida por todas las empresas del sector construcción. Esto incluye las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que realizan actividades de construcción en la ciudad de Arequipa-Perú.

POBLACIÓN PROMEDIO:

PARTICIPANTES	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Total
Accionistas	2,000	500	00	00	2,500
Socios	500	2,000	1,000	00	3,500
Propietarios	00	20	50	100	170
Directores	50	00	00	00	50
Gerentes	05	05	00	00	10
Trabajadores	500	300	100	50	950
Proveedores	05	05	05	05	20
Clientes	200	100	50	100	450
Acreedores	05	05	05	05	20
Total participantes	3,265	2,935	1,210	260	7,670

Fuente: Elaboración a cargo de la autora

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

De la población aproximada de 7,670 personas entre accionistas, socios, propietarios, directores, gerentes, trabajadores, proveedores, clientes y acreedores de las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, sólo se ha tomado como muestra para la investigación, 150 personas en un muestreo no probabilístico, por la tecnicidad de tema, que no necesariamente es de conocimiento y comprensión de muchos integrantes.

PARTICIPANTES	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Total
---------------	------------------	-------------------	-------------------	----------------	-------

Accionistas	10	00	00	00	10
Socios	10	20	20	00	50
Propietarios	00	00	08	08	16
Directores	10	00	00	00	10
Gerentes	10	05	00	00	15
Trabajadores	21	05	05	05	36
Proveedores	02	01	01	01	05
Clientes	01	01	01	01	04
Acreedores	01	01	01	01	04
Total participantes	65	33	36	16	150

Fuente: Elaboración a cargo de la autora

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Las técnicas que se han utilizado en la investigación serán las siguientes:

- 1) Encuestas.- Se aplicó con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación

- 2) Análisis documental.- Se utilizó esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBSERVACIONES
ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA	Constituyó la hoja de ruta de la entrevista
ENCUESTA	CUESTIONARIO	Sirvió para presentar las preguntas sobre la investigación.

ANÁLISIS DOCUMENTAL	GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	Se utilizó para recopilar la información de textos, libros, revistas, informativos, Internet y otros.
---------------------	-----------------------------	---

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Se aplicó las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Otras.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS

CAPITULO II:

EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Interpretando a Briceño (2006)³, la construcción, es una actividad compuesta por un conjunto de procedimientos llevados a cabo para levantar diversos tipos de estructuras. Las principales tendencias actuales en la construcción se alejan del trabajo manual a pie de obra y se orientan hacia el montaje en el lugar de la obra de componentes mayores y más integrados, fabricados en origen. Otra característica de la construcción moderna relacionada con las mencionadas tendencias es la mayor coordinación de las dimensiones, lo que significa que las edificaciones se diseñan, y los componentes se fabrican en una variedad de módulos estándar, lo que reduce mucho las operaciones de corte y ajuste a pie de obra. Otra tendencia es la construcción o rediseño de grandes complejos y estructuras como los centros comerciales, ciudades dormitorio, campus universitarios y ciudades enteras o sectores de las mismas

³ Briceño Balarezo, Omar Orlando (2006) Implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de construcción. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

2.1. INFORMACIÓN SECTORIAL

MEDIDAS DE PROMOCIÓN DEL GOBIERNO PARA SECTOR CONSTRUCCIÓN:

Según información del Ministerio de Vivienda⁴, estas son las medidas de promoción a favor del sector construcción:

- ‰ Viabilizar el uso del fondo mivivienda para La construcción, a través del sector privado, de Viviendas que estén al alcance de las familias, a un costo aproximado de US\$ 10,000. Poner en marcha el programa “PEDRO HUILCA TECSE” que significará la construcción de 30,000 viviendas Anuales y permitirá a los beneficiarios utilizar hasta el 35% de su compensación por tiempo de servicios (CTS) para cubrir la cuota inicial;
- ‰ Restablecer un subsistema de Financiamiento habitacional para dotar de servicios de agua, desagüe y luz a la población de menores ingresos, en donde no existan concesiones privadas;
- ‰ Utilizar los créditos internacionales ya concertados para obras de infraestructura, asegurando la inclusión en el presupuesto público de las correspondientes contrapartidas en moneda nacional (30% del monto total);
- ‰ Promover los mecanismos financieros de “titulización”, es decir, desarrollar el mercado secundario de hipotecas para dinamizar al sector construcción;
- ‰ Restablecer la legislación que obliga a las empresas extranjeras a asociarse o subcontratar con las empresas nacionales de construcción y de consultoría para generar Producción y empleo local.
- ‰ Establecer un sistema transparente de información para consulta de saldos de desembolsos correspondientes a proyectos de inversión pública. Con estas medidas se generará no menos de 160,000 nuevos puestos de trabajo en la actividad de la construcción.

⁴ Ministerio de Vivienda y Construcción: www.vivienda.gob.pe

2.1.1. NORMAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Según Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo⁵, se encuentran comprendidos en el régimen del sector construcción, los trabajadores que prestan servicios en la actividad constructora, caracterizados por la temporalidad de sus servicios supeditados a la ejecución de la obra. Para la definición de sus trabajos y remuneraciones se encuentran definidos en las siguientes categorías: a) operarios, b) ayudantes u oficiales y c) peones. En la primera y mayor categoría se encuentran los albañiles, carpinteros, ferreros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, almaceneros, chóferes, maquinistas cuando desempeñan las funciones de operarios mezcladores, concreteros y wincheros, mecánicos y todos los calificados en una especialidad del ramo como los que se dedican a la construcción de puentes, caminos y túneles. Ayudantes u oficiales son los trabajadores que se desempeñan como ayudantes de los operarios en calidad de auxiliares de ellos por no haber alcanzado calificación en la especialidad. Los peones son los trabajadores no calificados que son ocupados en diversas tareas de la actividad constructora.

TRABAJADORES EXCLUIDOS

Se excluyen del régimen especial de construcción civil a los trabajadores que prestan servicios en las empresas constructoras de inversión limitada, en la medida que ejecuten obras que no excedan de 50 UIT, así como a los trabajadores que prestan servicios a personas naturales que construyen directamente su vivienda, cuando el costo de la obra no supere las 50 UIT. (D. Leg. 727)

COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS

El régimen de compensación otorga a los trabajadores un porcentaje sobre las sumas percibidas por remuneración durante la prestación laboral. En la actualidad este sistema alcanza al 15% del total de jornales básicos

⁵ Ministerio de Trabajo y Fomento del Empleo: www.mintra.gob.pe

percibidos durante la prestación de servicios correspondientes a los días efectivamente trabajados; la remuneración que sirve de base para el cálculo de la CTS excluye los antes llamados salarios dominicales y la sobre tasa de pago por horas extras trabajadas, considerándose el monto que corresponda al valor simple de la hora extra, en tanto que la referida sobretasa se abona en forma independiente a la CTS. El citado 15% está constituido de la siguiente forma: 12% corresponde propiamente a la compensación por tiempo de servicios y el 3% se otorga en sustitución al pago de utilidades.

El pago de la CTS deberá efectuarse dentro de las 48 horas siguientes a la expiración del respectivo contrato de trabajo.

SOLIDARIDAD

El dueño de la obra es responsable solidariamente con los contratistas, sub-contratistas o destajeros que tomen a su cargo para la ejecución de la obra o parte de ella, por el incumplimiento de las obligaciones sociales y económicas correspondientes. Los constructores de obra, así como los contratistas a su cargo, incluirán en los contratos que celebren, cláusulas que garanticen el goce de los beneficios indemnizatorios y compensatorios de los obreros que trabajan con intermediarios y sub-contratistas.

PLANILLAS DE PAGO

Según el MINTRA⁶, as planillas de las empresas que desarrollan actividades de construcción civil, pueden ser llevadas por cada obra o en conjunto para varias obras. En las planillas deberá indicarse el nombre o razón social del empleador, ya sea contratista o sub-contratista y el nombre del propietario de la obra, salvo que éste sea el empleador en cuyo caso se indicará que reúne ambas cualidades. (D.S. N° 001-98-TR)

⁶ Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo: www.mintra.gob.pe

JORNAL BÁSICO DIARIO

Por Resolución Ministerial N° 315-2006-TR que dispone la publicación del convenio colectivo celebrado entre la Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú - FTCCP (El Peruano: 07.09.2006) dispuso que desde el 01 de junio de 2006 el jornal básico diario de esta rama de trabajadores, según a la categoría que pertenecieran era la siguiente:

Operario: S/. $32.09 + 1.50 = 33.59$

Oficial: S/. $28.76 + 1.30 = 30.06$

Peón: S/. $25.63 + 1.20 = 26.83$

Igualmente, se dispone que una vez que el Instituto de Estadística e Informática (INEI) fije los índices unificados de precios y factores de reajustes correspondientes, los trabajadores podrán solicitar el pago de los reintegros a su principal.

DÍA DEL TRABAJADOR

El día 25 de octubre de cada año se ha instituido como Día de los Trabajadores en Construcción Civil. Es feriado no laborable para este sector, rigiendo en consecuencia la normatividad del Decreto Legislativo N° 713 y disposiciones reglamentarias y conexas, su reglamento y la Ley N° 26331.

CONAFOVICER

El MINTRA⁷, informa que por Decreto Supremo N° 9 de 27 de julio de 1959 y acuerdo del 28 de diciembre de 1962 de la Comisión Nacional de la Industria de la Construcción Civil, aprobada por Resolución Ministerial N° 299 de 25 de febrero de 1963, se aprobó la creación de un Fondo para Construcción de Viviendas y Centros Recreacionales para los Trabajadores de Construcción Civil (CONAFOVICER), creándose un Comité de Administración que aprobó su Estatuto respectivo que es

⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo: www.mintra.gob.pe

financiado básicamente con los aportes de los trabajadores que son retenidos en forma obligatoria por los empleadores y depositados a nombre de la institución, quien lo destina a los fines de su creación con las modificaciones correspondientes, resultando que la totalidad de sus ingresos se destinan de acuerdo a sus normas estatutarias, y no deben ser distribuidos en ningún caso directa o indirectamente entre sus asociados; en caso de disolución de su patrimonio se debe destinar a los fines de su constitución. Actualmente el aporte de los trabajadores de construcción civil al CONAFOVICER, es el 2% de su jornal básico. El cual debe ser retenido por su empleador y depositado en el Banco de la Nación dentro de los 15 días de iniciado el mes siguiente al de efectuada dicha retención.

DECRETO LEGISLATIVO N° 147 (15.06.81): Ley de Organización y Funciones del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción. Esta norma comprende los siguientes aspectos: constitución, fines, ámbito, domicilio y duración; funciones; organización; régimen económico y laboral

LEY N° 26790 (17.05.97): LEY DE MODERNIZACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD: El sector construcción utiliza mano de obra masiva, por tanto tiene que asumir los tributos que de acuerdo a ley le corresponden. Esta norma comprende los siguientes aspectos: principios, seguro social de salud, asegurados, recaudación, recursos, prestaciones, derecho de cobertura, derecho especial de cobertura por desempleo, derecho de subsidio, entidades prestadoras de salud, superintendencia de entidades prestadoras de salud, créditos contra las aportaciones, importe del crédito, cobertura de los trabajadores, responsabilidad de terceros, seguro complementario de trabajo de riesgo

2.1.2. ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN

Según información del INEI⁸, el sector construcción comprende los siguientes grupos:

Grupo 4510: Preparación de terrenos;

Grupo 4520: Construcción de Edificios completos o de partes de edificios, obras de ingeniería civil;

Grupo 4530: Acondicionamientos de Edificios; y,

Grupo 4540: Terminación de edificios.

2.1.3. ELEMENTOS DE LAS OBRAS DE CONSTRUCCIÓN

Según información de la UNP (2006)⁹; los principales elementos de un edificio son los siguientes: 1) los cimientos, que soportan y dan estabilidad al edificio; 2) la estructura, que resiste las cargas y las trasmite a los cimientos; 3) los muros exteriores que pueden o no ser parte de la estructura principal de soporte; 4) las separaciones interiores, que también pueden o no pertenecer a la estructura básica; 5) los sistemas de control ambiental, como iluminación, sistemas de reducción acústica, calefacción, ventilación y aire acondicionado; 6) los sistemas de transporte vertical, como ascensores o elevadores, escaleras mecánicas y escaleras convencionales; 7) los sistemas de comunicación como pueden ser intercomunicadores, megafonía y televisión por circuito cerrado, o los más usados sistemas de televisión por cable, y 8) los sistemas de suministro de electricidad, agua y eliminación de residuos.

Estructura

⁸ Instituto Nacional de Estadística e Informática: www.inei.gob.pe

⁹ Universidad Nacional de Piura: www.unp.edu.pe

Los elementos básicos de una estructura ordinaria son suelos y cubierta (incluidos los elementos de apoyo horizontal), pilares y muros (soportes verticales) y el arriostramiento (elementos diagonales) o conexiones rígidas para dar estabilidad a la estructura.

Edificios de una o dos plantas

En el caso de edificios bajos es posible una mayor variedad de formas y estilos que en los edificios grandes. Además del sistema de pórticos — también utilizado en grandes edificios—, las pequeñas edificaciones pueden tener cubiertas a dos aguas, bóvedas y cúpulas. Una estructura de un solo piso puede consistir en una solera de hormigón directamente sobre el suelo, muros exteriores de albañilería soportados por una losa (o por zapatas continuas, alrededor del perímetro del edificio) y una cubierta. En edificios bajos, el uso de pilares interiores entre los muros de carga es un método muy común. También pueden emplearse pilares espaciados, apoyados en losas o zapatas, pero en este caso los muros exteriores se soportan por los pilares o están colocados entre éstos. Si la luz de cubierta del tejado es corta, se utilizan entarimados de apoyo, hechos de madera, acero u hormigón para formar la estructura del techo.

Cada material de la estructura tiene su propia relación peso-resistencia, costo y durabilidad. Como regla general, cuanto mayor sea la luz de cubierta o techo, más complicada será la estructura que lo soporte y habrá menos posibilidades para escoger los materiales apropiados. Los apuntaladores son sustituibles por cualquiera de esos métodos y pueden tener una profundidad de menos de 30 cm. o más de 9 m, y se forman entrelazando los elementos de tensión y compresión en forma de triángulos. Suelen ser de madera o acero, aunque también se pueden hacer de hormigón armado. La estructura de un edificio de una sola planta también puede consistir en un armazón de techo y muros en combinación, afirmados entre ellos o hechos de una sola pieza.

La estructura básica y los muros exteriores, suelos y techo pueden estar hechos como un todo unido, muy parecido a una tubería rectangular con los extremos abiertos o cerrados. Estas formas pueden moldearse en plástico.

Edificios de varias plantas

La forma más frecuente de construcción de edificaciones es el entramado reticular metálico. Se trata en esencia de los elementos verticales, combinados con una estructura horizontal. En los edificios altos ya no se emplean muros de carga con elementos horizontales de la estructura, sino que se utilizan generalmente muros-cortina, es decir, fachadas ligeras no portantes.

La estructura metálica más común consiste en múltiples elementos de construcción. Para estructuras de más de 40 plantas se emplean diversas formas de hormigón armado, acero o mezcla de estos dos. Los elementos básicos de la estructura metálica son los pilares verticales o pies derechos, las vigas horizontales que abarcan la luz en su mayor distancia entre los pilares y las viguetas que cubren la luz de distancias más cortas. La estructura se refuerza para evitar distorsiones y posibles derrumbes debidos a pesos desiguales o fuerzas vibratorias. La estabilidad lateral se consigue conectando entre sí los pilares, vigas y viguetas maestras, por el soporte que proporcionan a la estructura los suelos y los muros interiores, y por las conexiones rígidas en diagonal entre pilares y entre vigas. El hormigón armado puede emplearse de un modo similar, pero en este caso se deben utilizar muros de hormigón en lugar de riostras, para dar una mayor estabilidad lateral.

Entre las nuevas técnicas de construcción de edificios de cierta altura se encuentran la inserción de paneles prefabricados dentro del entramado metálico, las estructuras suspendidas o colgantes y las estructuras estáticas compuestas.

En la técnica de inserción se construye una estructura metálica con un núcleo central que incluye escaleras de incendios, ascensores, fontanería,

tuberías y cableado eléctrico. En los huecos entre las estructuras horizontales y verticales se insertan paneles prefabricados en forma de cajón. Éstos permitirán efectuar transformaciones posteriores en el edificio.

En la técnica colgante, se construye un núcleo central vertical, y en su parte superior se fija una fuerte estructura horizontal de cubierta. Todos los pisos a excepción de la planta baja quedan sujetos al núcleo y a los elementos de tensión que cuelgan de la estructura de la cubierta. Una vez terminado el núcleo central, las plantas se van construyendo de arriba a abajo.

En la técnica de apilamiento o estructura estática compuesta se colocan paneles prefabricados en forma de cajón con la ayuda de grúas especiales, unos sobre otros, y posteriormente se fijan entre ellos.

En edificios de más de 40 plantas el acero se considera el material más adecuado. Sin embargo, los últimos avances en el desarrollo de nuevos tipos de hormigón compiten con el acero. Los edificios de gran altura a menudo requieren soluciones estructurales más elaboradas para resistir la fuerza del viento y, en ciertos países, la fuerza de terremotos. Uno de los sistemas de estructura más habituales es el tubo exterior estructural, empleado en la construcción del World Trade Center (411 m) en Nueva York. En él, con pilares separados y conectados firmemente a vigas de carrera horizontales sobre el perímetro del edificio, se conseguía la fuerza suficiente para soportar las cargas y la rigidez necesaria para reducir las desviaciones laterales. En este caso, para el tubo estructural se empleó una mezcla de hormigón y materiales de construcción compuestos, hechos de elementos estructurales de acero encofrados con hormigón armado.

En los edificios de gran altura se suele utilizar una combinación de acero y hormigón armado. La elevada relación resistencia-peso del acero es excelente para los elementos de luz horizontal. Los hormigones de alta dureza pueden aportar de un modo económico la resistencia a la fuerza de compresión

necesaria en los elementos verticales. Además, las propiedades de la masa interna y la humedad del hormigón ayudan a reducir los efectos de las vibraciones, uno de los problemas más usuales en los edificios de gran altura.

Control ambiental

Según información de CAPECO¹⁰, en muchos países se han desarrollado importantes avances en sistemas de control de calefacción, refrigeración, ventilación, iluminación y de sonidos. En la mayoría de los grandes edificios se ha estandarizado el aire acondicionado para todo el año. Algunas zonas de los edificios se refrigeran incluso en invierno, dependiendo de la distancia entre los muros exteriores y del calor que pueden generar la iluminación, los equipos eléctricos o la actividad humana dentro del edificio. Al mejorar el nivel y la calidad de la iluminación, el coste de los sistemas mecánicos y eléctricos en los edificios grandes ha crecido en mayor medida que en las casas familiares. Estos costes pueden llegar a suponer un tercio o un cuarto del coste total de la construcción.

Sistemas eléctricos y de comunicación

La extensión del uso de electricidad, teléfono, equipos de transmisión por fax, circuitos cerrados de televisión, intercomunicaciones, alarmas y sistemas de seguridad, ha supuesto un aumento en la cantidad de cableado que se instala en los edificios. Los cables principales se tienden verticalmente en conductos abiertos que se ramifican por cada planta a través de los techos de las mismas o debajo de las baldosas.

La electricidad que necesitan los edificios ha aumentado a causa de los numerosos y complejos equipos que se instalan. Para evitar las consecuencias de fallos en el suministro se suelen instalar equipos generadores de emergencia en muchos edificios, que en algunos casos, como en zonas alejadas, disponen de sus propios sistemas para generar energía.

¹⁰ Cámara Peruana de la Construcción: www.capeco.org

Cuando se utilizan generadores diesel o de turbina de gas, el calor que producen las máquinas puede aprovecharse para otros usos del edificio.

Transporte vertical

Los ascensores por cable, de control automático y alta velocidad, son el tipo de transporte vertical más utilizado en edificaciones de altura. Los edificios bajos y las plantas inferiores de los edificios comerciales suelen tener escaleras mecánicas. En caso de incendio debería contarse al menos con dos vías de salida de la zona principal del edificio. Por ello, además de los ascensores y las escaleras mecánicas, todos los edificios, incluso los más altos, deben disponer de dos escaleras protegidas a lo largo de todo el edificio.

Suministro de agua y eliminación de residuos

Los edificios deben contar con un sistema de tuberías de suministro de agua para beber, lavado, cocinado, instalaciones sanitarias, sistemas internos de extinción de incendios (ya sea con tuberías y mangueras fijas o por aspersores automáticos), sistemas de aire acondicionado y calderas.

La eliminación de los desperdicios secos y húmedos en los edificios se lleva a cabo por medio de una gran variedad de sistemas. Un método muy usual es verter los desperdicios líquidos a tuberías conectadas a la red de alcantarillado.

2.1.4. EL EMPLEO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Según RPP¹¹, el empleo en el sector construcción de Lima Metropolitana creció en 17.4% en Junio de 2006 respecto a junio de 2005 debido al incremento de la demanda de mano de obra, reveló la Encuesta Mensual del Empleo del Sector Construcción, realizada por el Ministerio del Trabajo y

¹¹ Radio Programas del Perú- Noticias, día miércoles, 4 de octubre , 2006:
www.rpp.comp.pe

Promoción del Empleo. Asimismo, la variación mensual respecto al mes de mayo es de 3.8%. Dicha cifra resulta del promedio entre el aumento del empleo en las obras en el resto del país (7.8%) en el mes de junio y la ligera contracción (-0.7%) del empleo en Lima Metropolitana.

En el resto del país, el desempeño del sector construcción continúa revelando un crecimiento sostenido en lo que va del año. En junio este incremento se debió a la realización de obras de supervisión y mantenimiento de los ductos del gas de Camisea en el sur del país; así como a la realización de obras mineras que constituyen el principal motor del empleo de este sector en el resto del país.

Otras obras que tuvieron impacto positivo en el empleo fueron las edificaciones, privadas y públicas, en las ciudades de Trujillo, Iquitos, Ayacucho, Ica, Chimbote, Chiclayo, Cajamarca, Tacna y Cusco; obras eléctricas, mantenimiento y tendido de redes de alta tensión en las regiones de Huánuco, Ayacucho y de Junín; obras viales como la construcción, asfaltado y mantenimiento periódico en las regiones de Cusco, Puno y La Libertad.

En Lima Metropolitana la contracción registrada en junio (-0.7%) se debió al aumento en la demanda de empleados de 1.3% y a la reducción en la demanda de obreros de -1.9%.

El sector construcción es considerado como una actividad estratégica por su gran capacidad de generar trabajo. Según los resultados de la Encuesta Mensual del Empleo del Sector Construcción para el periodo enero 2005 - junio 2006, la demanda de trabajadores continúa evidenciando una tendencia creciente, en especial, para las obras ubicadas en el resto del país tales como la ejecución de proyectos mineros, obras eléctricas y de hidrocarburos.

2.2. PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Interpretando a Chiavenato (2000)¹², la gestión de las empresas del sector construcción es un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. Las diversas funciones del responsable de la gestión empresarial, conforman el proceso administrativo; por ejemplo, la planeación, organización, dirección y control consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo o proceso de gestión empresarial.

El proceso de gestión implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicas, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos.

El proceso de gestión no puede ser inmutable, estático; por el contrario es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos; además los elementos del proceso de gestión actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

La función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto. El todo así considerado es mayor que la suma de las partes.

Las empresas del sector construcción, para que puedan utilizar los instrumentos de financiamiento en las inversiones temporales y permanentes que necesitan para operar, deben aplicar el planeamiento, organización, dirección, coordinación y el control de sus actividades en el marco de su proceso de gestión

2.2.1. PLANEACION EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

¹² Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Interpretando a Andrade (2004)¹³ y a Apaza (2001)¹⁴, la planeación de obras de construcción por lo general es realizada con base en precios unitarios por unidad de obra terminada (PUOT). Las constructoras dedican gran parte de sus recursos a esta tarea, debido a que es la forma principal de obtener un contrato. Sin embargo en los procesos actuales de evaluación de las propuestas económicas por parte de los contratantes, se enfatiza poco en la planeación de la obra y las empresas constructoras ponen toda su atención en cómo obtener una propuesta competitiva en términos económicos, exclusivamente.

El planeamiento puede ser táctico y estratégico. El planeamiento táctico es el conjunto de políticas y medidas que se aplican en el corto plazo, vale decir en el día a día de estas empresas. Las actividades y rutinas cotidianas requieren de tácticas gerenciales apropiadas para llevarse a cabo y enlazarse con la planeación estratégica institucional.

El planeamiento estratégico es la actividad que diagnostica para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Luego en base a dicha examen establece la respectiva prospectiva, cuando considera los objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión de la empresa. Para el establecimiento de cada hecho, preponderantemente se toma en cuenta los instrumentos financieros que van a facilitar la consecución de los elementos de la prospectiva.

La organización, dirección, coordinación y control empresarial, son fases del proceso de gestión donde se establece la estructura organizacional, se decide las políticas, se formula la sinergia de trabajo y se establece el monitoreo de las actividades respectivamente. Ninguna de estas fases de la gestión empresarial se puede llevar a cabo si no se cuenta con los respectivos instrumentos financieros.

¹³ Andrade Espinoza simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

¹⁴ Apaza Meza, Mario (2001) Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados. Lima. Pacífico Editores

2.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Interpretando a Stoner & Wankel (200)¹⁵, las organizaciones empresariales del sector construcción son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

La organización, aplicada a las empresas del sector construcción, es disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Se organiza mediante normas, manuales, reglamentos o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos. La organización es la base para la planeación, dirección, sinergia y control de las empresas. Nada se puede realizar adecuadamente sin organización, los recursos humanos deben organizarse por niveles de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento; los recursos materiales, deben organizarse por la función que van a cumplir en las obras de construcción; los recursos financieros deben organizarse para disponer de ellos en el momento mas oportuno, es decir cuando sea necesario convertirlos en inversión válida para el cumplimiento de los objetivos y misión empresarial.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Según Terry (1998)¹⁶, todas las [empresas](#) tienen un organigrama de funcionamiento distinto, hay tantos tipos de organización como [empresas](#). Algunas empresas se organizan sobre la base de reglamentos rígidos y preestablecidos. Las empresas del sector construcción tienen que organizarse de acuerdo con la magnitud de sus operaciones, de acuerdo

¹⁵ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

¹⁶ Terry, George (1998) Principios de Administración. México. Unión tipográfica Editorial Hipanoamericana.

con los recursos que operan y de acuerdo con los objetivos y misión que quieren tener. Podrían adoptar los siguientes tipos:

ORGANIZACIÓN LINEAL

Línea perfectamente establecida y clara en la transmisión de órdenes, actuaciones, [obligaciones](#) y responsabilidades. Ventajas: la rapidez, las órdenes se ejecutan con muchas celeridades. Inconvenientes: en los altos mandos de esa línea va a haber personas con un alto grado de [responsabilidad](#) de forma individual, teniendo que ser muy especializadas.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Aparición de asesores o consejeros. Es una organización similar a la lineal pero para adaptarse a situaciones no tan graves ni tan [límites](#). La modifica buscando grupos de asesoramiento en los altos cargos.

[La empresa](#) constructora va a tener algo de estos tipos de organización, variando las proporciones de un tipo o de otro.

VENTAJAS QUE PRESENTA LA ORGANIZACIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN.

VENTAJAS:

‰ Económicas, temporales, de orden, etc.

PROBLEMAS QUE PRESENTA LA ORGANIZACIÓN DE OBRAS DE CONSTRUCCIÓN.:

‰ Unidad de producción: Cada unidad es diferente. La unidad a producir es siempre distinta, no hay dos obras iguales.

‰ Emplazamiento: Diferente. No se hacen dos obras en el mismo sitio.

‰ Consideraciones climáticas: Trabajo intemperie.

‰ Formación del personal: [Personal](#) con escasa cualificación profesional.

‰ Proyecto: Incompleto y sujeto a continuos cambios. El [proyecto](#) no suele tener un nivel de definición suficiente a la hora de comenzar la obra y se encuentra sujeto a continuos cambios.

ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN¹⁷:

Promotor: Concibe, pone en marcha todo el [proceso](#). Es la [persona](#) o [empresa](#) que tiene una necesidad constructiva y tiene capacidad económica para realizarla.

Proyectista: Técnico competente, resuelve aspectos técnicos y de [diseño](#).

Contratista: Contrata la ejecución de la obra.

Constructor: Ejecución material del proyecto.

Dirección facultativa: Asesores técnicos.

Arquitecto/s + Aparejador/es (en el caso de edificación).

Normalmente el contratista y el constructor son la misma [persona](#). Es necesario que haya un orden, una secuencia, una coordinación, una sinergia en todos estos elementos para poder alcanzar los objetivos y la misión empresarial, esto no es tan fácil, pero si lo será, si hay voluntad de cada una de las partes. Actualmente el trabajo en el sector construcción, como en cualquier otro, es un trabajo de equipo.

¹⁷ www.sencico.gob.pe

2.2.3. DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Consultando a Stoner (2004)¹⁸ y Terry (1998)¹⁹, se determina que la dirección de las empresas, es la parte pensante, la que toma decisiones, la que está preparada para los retos, para los riesgos, es decir para todo.

Desde la administración científica taylorista²⁰ y los principios de Fayol²¹, la Dirección de Empresas ha sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar algunos.

El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, turbulento. La internacionalización, la

¹⁸ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

¹⁹ Terry, George (1998) Principios de administración. México. Unión tipográfica Editorial Hispanoamericana.

²⁰ Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante un método científico. Afirma que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado". Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: "la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de c/u".

²¹ Principios de Fayol: 1)División del Trabajo; 2)Autoridad; 3)Disciplina; 4)Unidad de Mando; 5)Unidad de Decisión; 6)Subordinación del Interés Particular al interés General; 7)Remuneración del personal; 8) Centralización; 9)Jerarquía; 10) Orden; 11)Equidad; 12)Estabilidad del Personal; 13)Iniciativa; y, 14)Unión del personal:

globalización de la competencia y la desregulación, son aspectos de lo que se ha llegado a llamar la guerra electrónica.

Lo señalado constituye una realidad socioeconómica que rodea a las empresas que ofrece múltiples argumentos para hablar de las turbulencias del entorno empresarial. Pero de la misma forma que algunos empresarios perciben el mercado como oportunidades, y otros como un peligro (además cada vez más inminente), las nuevas condiciones competitivas, las nuevas tecnologías, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad suponen para las empresas tantas posibilidades de creación y expansión, como de fracaso y desaparición. Es así como en los últimos años, y en un mismo entorno, aparentemente poco benévolo, han coexistido, más que nunca, numerosos fracasos empresariales y éxitos espectaculares, atribuyéndose normalmente esta vital diferencia a la actitud y a los métodos en lo que se fundamenta la actuación de la dirección de estas empresas.

El entorno turbulento en si no significa el apocalipsis económico, sino una situación nueva y distinta, aunque sin duda mucho más difícil. La historia muestra como las empresas, como sistemas abiertos que son, han evolucionado de acuerdo a las transformaciones de su entorno socioeconómico. La historia sigue, y la empresa debe seguir adaptándose a los cambios del suprasistema ambiental a fin de contrarrestar la entropía²²; y cuando más inestable y cambiante sea el entorno, más vital será la capacidad de adaptación de la empresa y la calidad de la alta dirección.

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de

²² Entropía: tendencia natural de la pérdida del orden.

similar complejidad. La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo²³ y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La Dirección Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de management en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible.

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución.

Según Chiavenato (2000)²⁴, la Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de management²⁵, en cuanto a proceso

²³ El determinismo es una doctrina filosófica que afirma que todo acontecimiento responde a una causa y, una vez dada esa causa, el acontecimiento ha de seguirse sin lugar al azar o a la contingencia, Diccionario de la Real academia de la lengua española

²⁴ Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

²⁵ Es un completo mapa, sencillo pero no simplista, de los principios y puntos clave para la dirección y administración de todo tipo de organizaciones y empresas. Joan Magretta. Ediciones Empresa Activa. "QUE ES EL MANAGEMENT" .<http://www.agapea.com>

cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

2.2.4. LA SINERGIA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Analizando a Chiavenato (2000)²⁶, se puede concretar que la sinergia es entendida, en términos sencillos, como la cualidad del todo superior a la suma de sus componentes. Y es allí donde podemos decir que la formula tradicional para expresarlo es que $2+2=5$ o mas.

Se puede concluir que solo existe sinergia cuando el resultado o el objetivo alcanzado por un todo, es mucho mayor siendo alcanzada en conjunto que si se consiguiera de los aportes de cada una de sus partes.

La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado), este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de las partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción reciproca de las partes componentes.

Como un todo es un sistema en que sus partes son inseparables entre sí, los investigadores que primero estudiaron los fenómenos desde esta perspectiva se dieron cuenta que hay un fenómeno nuevo que emerge y se observa sólo cuando hay "un todo funcionando", fenómeno que no se aprecia cuando lo observamos parte por parte, y ese fenómeno se llama la sinergia.

La sinergia no es fácil de ser apreciada, pero tampoco es completamente difícil de captar.

La sinergia surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. A eso lo llamaremos sinergia positiva. Una

²⁶ Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la Teoría General de la administración. México. Mc Graw Hill.

organización con líderes autoritarios, despóticos, auto referentes y con miembros apáticos, sólo produce sinergia negativa porque tiende a la desintegración de sus miembros y a no aportarle a la sociedad aquello que esta en sus fines.

Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales. Es por ello que la forma más importante de capital que se encuentra en el seno de toda comunidad es el capital sinérgico, o sea "la capacidad social o, mejor, la capacidad societal (como expresión más totalizante) de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectiva y democráticamente aceptados.

2.2.5. EL SISTEMA DE CONTROL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Uno de los aspectos centrales en las empresas del sector construcción son sus costos. En la medida que los costos se controlen, la empresa puede lograr sus metas, objetivos y misión.

Interpretando a Andrade (2005²⁷), las empresas del sector construcción incurren en costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos de construcción.

Dentro de los materiales tenemos fierro en todos sus tipos, cemento, arena, piedra y otros. La mano de obra está descompuesta en varios niveles. Entre los gastos indirectos de construcción tenemos energía eléctrica, petróleo, gas, depreciación de maquinaria y equipo, compensación por tiempo de servicios, etc.

²⁷ Andrade Espinoza, Simón (2005) Costos y Presupuestos. Lima. Editorial Andrade

El sistema de control de costos, incluye las actividades que a continuación se detallan:

Interpretando a Briceño (2006)²⁸, se debe revisar y analizar toda la documentación existente del proyecto: Contratos, planos y especificaciones, presupuesto y planeamiento de oferta; el objetivo es lograr una conceptualización general del mismo y establecer las premisas necesarias. Teniendo en consideración toda esta información, el jefe de proyecto y su equipo inicial, deberán determinar los principales volúmenes (metrados) a ejecutar.

Definición de procesos y responsables: El jefe de Obra definirá los procesos del proyecto considerando que cada proceso debe ser identificable y mensurable, con responsables y recursos específicos. Así mismo definirá los responsables de los mismos, para lo cual coordinará la disponibilidad e idoneidad del personal en coordinación con el Gerente de la Unidad de Negocios.

Identificación del metrado más relevante del Proceso: Para cada proceso definido, el responsable conjuntamente con el Jefe de Costos, deberá identificar las Partidas Cliente que corresponden al proceso y definir el metrado que servirá para cuantificar el Costo Unitario del Proceso (US\$/Und).

Plan por Procesos: Esta planificación por procesos debe considerar metas (Milestone) que serán hitos de entrega específicos entre los procesos que se establezcan.

Definición de recursos principales en cada Proceso: Tomando como información los volúmenes a ejecutar en cada proceso, los plazos definidos en el programa detallado, los recursos generales definidos y con los rendimientos estándar o por experiencias anteriores, cada responsable de proceso definirá los recursos principales y las cantidades que planea usar en la ejecución del proceso, obteniendo de esta manera su Costo Meta.

²⁸ Briceño Balarezo, Omar Orlando (2006) Implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de Construcción. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

Los recursos deberán ser agrupados en los siguientes rubros: Equipos, Vehículos, Manos de Obra, Materiales, Subcontratos, Supervisión, y Gastos Generales.

Medición de la Productividad de los Recursos: Interpretando a Briceño (2006)²⁹, para cada proceso, el responsable del mismo en coordinación con el Jefe de Costos, calcularán los siguientes ratios de control de productividad: C.U. Presupuesto: Se obtiene al dividir el Costo de Presupuesto entre el metrado elegido para medir el avance del proceso, para lo cual se debe tener en cuenta adicionar al Costo Directo Presupuestado, el Costo Presupuestado de los recursos Indirectos de Producción, es decir aquellos que en presupuesto fueron considerados como indirectos pero que contribuyen directamente en el proceso según los recursos establecidos en la definición de recursos. (Ejemplo: Costo de Supervisión Directa, Vehículos, etc.) C.U. Meta: Se obtiene al dividir el Costo Meta (Estándar) entre el metrado elegido para medir el avance del proceso. C.U. Real: Se obtiene al dividir el Costo Total de los recursos realmente utilizados en un periodo de tiempo entre el metrado ejecutado. Briceño (2006)³⁰, se debe cuantificar el C.U. Real de cada periodo y el C.U. Acumulado. La comparación del C.U. Meta vs. El C.U. Real Acumulado servirá al responsable del proceso para tomar acciones para la reducción de costos y/o ajustar el costo de la proyección por ejecutar. De esta manera los responsables de Procesos podrán enfocarse en sus procedimientos constructivos y encontrar los recursos con menor rendimiento que están influyendo negativamente en el resultado del proceso.

EL CONTROL DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LA MISIÓN FINANCIERA

²⁹ Briceño Balarezo, Omar Orlando (2006) Implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de Construcción. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

³⁰ Briceño Balarezo, Omar Orlando (2006) Implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de Construcción. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

Según Gómez (2006)³¹, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

Las empresas del sector construcción como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

La empresa superpone permanentemente dos ópticas de gestión distintas: PRESENTE: El sistema de dirección se basa en la filosofía de dirección por objetivos, delegados por la dirección general; y, FUTURO: El sistema de dirección debe tener como soporte una filosofía de planificación, impulsada mediante acciones de cambio.

La gestión financiera de las empresas del sector construcción esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la

³¹ Gómez Giovanni E. (2006) El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. México. Editorial INGRAMEX.

maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Según Anthony (1990)³², el sistema de control de gestión, es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son: establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo; establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos; establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control); medición, registro y control de resultados; cálculo de las desviaciones; explicación del origen y causas de las desviaciones; toma de decisiones correctoras.

Son objetivos del control de gestión: interpretación global de todas las funciones gerenciales; integrar las variables estratégicas y operacionales; correcta toma de decisiones del presente y del futuro; construir los indicadores adecuados de gestión; mejora continuada de los resultados; corregir sobre la marcha desviaciones; reaccionar ante los cambios.

El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato.

Los instrumentos del control de gestión son: Contabilidad financiera, auditoría externa; contabilidad de gestión; análisis de ratios; auditoría y control interno; cuadro de mando; auditoría operativa.

Son fundamentos del control de gestión los siguientes: la dirección general como proceso integrado empresarial; el control de las funciones gerenciales, el sistema de control de gestión mediante planes y

³² Anthony, Robert N. (1990) La Contabilidad en la administración de empresas: Texto y casos. México. Unión tipográfica Editorial Hispanoamericana.

presupuestos; Otros instrumentos del control de gestión; y, la relevancia del análisis del entorno empresarial.

CAPITULO III:

INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN

ÓPTIMA

Según Forsyth (2006)³³, las finanzas empresariales comprenden el conocimiento de la situación financiera de su empresa, realizar una adecuada planificación en el tiempo, evaluar la conveniencia de realizar los proyectos que se presenten, determinar las inversiones a realizar, determinar la rentabilidad de dichas inversiones, definir cuál es el nivel de deuda al que podría acceder sin poner en riesgo las operaciones, el costo de la deuda y estimar cuál es el valor de su empresa, entre otros conceptos.

3.1. INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Interpretando a Gómez (2006)³⁴, las políticas de inversiones han dado una nueva perspectiva al papel de la administración financiera, esto ha hecho que el tema sea de interés para todos los estudiosos y amantes de las finanzas. La opinión anterior coincide con Collazos (2005)³⁵, las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Según Collazos (2005)³⁶, para tomar las decisiones correctas en las empresas del sector construcción se debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los

³³ Forsyth Juan Alberto (2006) Finanzas empresariales: Rentabilidad y valor. Lima. Universidad del Pacífico.

³⁴ Gómez Giovanni E. (2006) Las actuales decisiones de inversión. México. INGRAMEX.

³⁵ Collazos Cerrón, Jesús (2005) Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima Editorial San Marcos.

³⁶ Collazos Cerrón, Jesús (2005) Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima Editorial San Marcos.

flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE ANÁLISIS EN LAS INVERSIONES

Analizando a Flores (2004-B)³⁷, en la mayoría de empresas del sector construcción, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, la maximización del patrimonio por medio de las utilidades, este hecho en las condiciones actuales, debe reenfocarse sobre un criterio de maximización de la riqueza y de la creación de valor empresarial. Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios. Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos. Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión.

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica, por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos el Valor Presente Neto, La Tasa de Rentabilidad, La Relación Beneficio-Costo y La Tasa Interna de Retorno, que brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones.

FLUJOS DE FONDOS ASOCIADOS A LAS INVERSIONES

Según Flores (2004-D)³⁸, al realizar una inversión la empresa espera realizar una serie de gastos y producir ciertos costos para obtener una

³⁷ Flores Soria, Jaime (2004-B) administración Financiera. Lima. CECOF Asesores.

³⁸ Flores Soria, Jaime (2004-D) Gestión Financiera-Teoría y Práctica. Lima CECOF Asesores.

serie de beneficios futuros, La generación de estos costos y obtención de beneficios se conoce con el nombre de Flujos de fondos, cuyos componentes son:

- ‰ Cantidad y tiempo de las inversiones: En este componente se expresa el monto de la inversión inicial, si esta realizada en desembolsos en efectivo o con créditos y su utilización frente a los activos fijos o capital de trabajo. También debe tenerse en cuenta, las distintas inversiones adicionales durante la vida del proyecto como consecuencia del reemplazo de equipos, compra de nueva tecnología, aumento del capital de trabajo, para tener una estimación aproximada de estos desembolsos.
- ‰ Cantidad y tiempo de los rendimientos: En este componente se expresa en que cantidad y en cuanto tiempo se espera percibir los rendimientos que genera al inversión efectuada por la empresa. De la misma forma debe preverse la asignación de recursos destinados a la inversión, es necesario establecer en que momento y por que monto se efectuará la recuperación de las inversiones efectuadas. Los Flujos de fondos, al tomar el valor en el tiempo del dinero, se establece sustantivamente sobre una base de caja después de impuestos. El análisis se realiza sobre una base incremental; esto rige tanto las inversiones, los costos y por ende los ingresos que estos derivan. Un aspecto muy importante en el análisis de los flujos, esta dado por la relación directa que este nuevo proyecto pueda tener con otros que ya se encuentran en marcha dentro de la empresa, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de fondos de otras inversiones, este tipo de efectos debe incorporarse al computo del nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

RIESGO DE LAS INVERSIONES

Según Van Horne (1998)³⁹ el futuro es incierto, todo lo que pasa a nuestro alrededor puede cambiar de un momento a otro, es por ello que al tomar una decisión de inversión se debe tener muy en cuenta el factor riesgo.

El riesgo de una inversión viene medido por la variabilidad de los posibles retornos en torno al valor medio o esperado de los mismos, es decir, el riesgo viene dado por la desviación de la función de probabilidad de los posibles retornos.

Según Villacorta (2001)⁴⁰, Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que esta relacionado con la empresa y el tipo de sector en el cual se invierta, este es llamado Riesgo diversificable y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado y es conocido como Riesgo no diversificable.

En la toma de decisiones referentes a las inversiones, se logra minimizar el riesgo si se realiza una eficiente diversificación del riesgo y una correcta medición del no diversificable. La medida del Riesgo no diversificable viene dado por Beta (B), que vincula los retornos del mercado con los de una inversión en particular. Una inversión con Beta mayor que 1, significa que por un aumento de un 1% en los retornos del mercado, el activo aumenta en mayor proporción los retornos y si el Beta es menor que 1, sucede lo contrario. La contribución que una nueva inversión puede hacer a un portafolio eficientemente diversificado, depende del Beta que tenga, puesto que el riesgo es mayor cuanto mayor es el Beta de los activos que lo componen.

TASA DE RETORNO REQUERIDA PARA LAS INVERSIONES

³⁹ Van Horne, James (1998) Administración Financiera. México. Editora Continental SA.

⁴⁰ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios financieros- Operaciones bancarias. Lima. Pacífico Asesores.

Interpretando a Flores (2004-A)⁴¹, la Tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

El supuesto de la teoría financiera en el cual se expresa que los inversores son aversos al riesgo toma gran relevancia en el sentido que, a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos. Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reutilidad por invertir en ese proyecto.

Los aspectos relacionados con la inversión son una herramienta eficaz en la consecución de una correcta administración financiera en el ámbito de la toma de decisiones rente a las inversiones empresariales, pero todo esto debe fundamentarse y complementarse con los estudios técnicos, matemáticos y controles de seguimiento implementados por el responsable del área financiera de la empresa.

3.2. INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Analizando a Collazos (2005)⁴², se determina que los instrumentos de financiamiento de una empresa del sector construcción pueden ser a corto o a largo plazo.

La emisión de instrumentos de deuda a corto plazo tiene como principal característica la amortización en menos de un año. Los avances en cuenta corriente, crédito de proveedores, anticipos de clientes y los préstamos concedidos por bancos comerciales son ejemplos

⁴¹ Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad Gerencial. Lima. CECOF Asesores.

⁴² Collazos Cerrón, Jesús (2005) Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima. Editorial San Marcos.

frecuentes de deudas a corto plazo. Estas líneas de crédito no suelen estar respaldadas por una garantía. Los bancos también ofrecen préstamos a dos o tres años, pero éstos suelen estar avalados por los instrumentos de inversión de la empresa (inventarios o los activos exigibles de la empresa) si no se devuelven en el plazo determinado.

Agrega Villacorta (2001)⁴³, existen otros tres tipos de financiación a corto plazo, que son los pagarés de empresas, las pignoraciones y el factoring.

Los pagarés de empresas son una deuda emitida por una empresa. Sólo los emiten grandes empresas, financieramente solventes, y tienen un costo en interés ligeramente inferior al de los préstamos bancarios concedidos para las inversiones con menores riesgos. La pignoración y el factoring son utilizados por empresas más pequeñas con menor solidez financiera.

El factoring es la venta física de las cuentas a cobrar a los clientes.

La pignoración es un préstamo garantizado con las cuentas a cobrar a clientes de la empresa u otras inversiones.

Dado que comportan un mayor riesgo, la pignoración y el factoring obligan a la empresa a pagar mayores intereses que los que se pagan por los pagarés de empresa.

Continúa Villacorta (2001)⁴⁴, normalmente, la financiación a largo plazo se lleva a cabo mediante la emisión de bonos o mediante arrendamientos con opción de compra. Los bonos que no están avalados por algún activo se suelen denominar obligaciones. Dado el riesgo que comportan, las obligaciones implican una mayor tasa de rendimiento. Las emisiones de bonos garantizados implican que éstos están avalados por algún instrumento de inversión (activo), por lo que rinden menores intereses.

⁴³ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios Financieros – Operaciones Bancarias. Lima .Pacífico Asesores.

⁴⁴ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios Financieros – Operaciones Bancarias. Lima .Pacífico Asesores.

El arrendamiento con opción de compra es parecido a la emisión de una deuda, con la diferencia de que el título de propiedad del activo no se cede a la empresa que efectúa el arrendamiento. Este tipo de financiación está aumentando gracias a sus mayores ventajas impositivas, que no poseen los demás medios de financiación.

Villacorta (2001)⁴⁵, también menciona que en algunas ocasiones, la emisión de bonos a largo plazo permite al comprador adquirir posteriormente acciones ordinarias de la empresa. Estos bonos convertibles permiten que el poseedor de los bonos los intercambie por un determinado número de acciones ordinarias. Algunas obligaciones permiten que el poseedor de los bonos compre acciones ordinarias a un precio inferior. Desde el punto de vista de la empresa, los bonos convertibles dan lugar, a su vencimiento, a una ampliación de capital, mientras que las obligaciones preferentes seguirán siendo una deuda pero también supondrán una ampliación de capital en el futuro.

Las acciones preferentes son, de alguna manera, parecidas a los bonos. Se venden con un determinado valor (a la par), se paga una cantidad determinada anualmente y, en caso de quiebra, otorgan el derecho de acudir a la liquidación de los activos por delante de los propietarios de acciones ordinarias. En otros aspectos son análogas a las acciones ordinarias: no hay que pagar dividendos si la empresa no tiene suficiente efectivo, y los dividendos que se pagan pueden ser mayores en caso de que los beneficios de la empresa aumenten. Por su parte, los bonos rinden un cupón fijo y obligatorio todos los años.

Los auténticos propietarios de una empresa son los tenedores de acciones ordinarias; reciben la totalidad de los beneficios, descontados los pagos de intereses de las deudas y el pago de dividendos a las acciones preferentes. Estos beneficios se distribuyen de dos formas: como efectivo, en forma de dividendos a los accionistas, y como

⁴⁵ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios Financieros – Operaciones Bancarias. Lima .Pacífico Asesores.

incremento del valor de las acciones ordinarias. Este aumento (o disminución) del precio de las acciones ordinarias puede tener dos causas: 1) La reinversión de los beneficios, para aumentar el crecimiento de la empresa o permitir el logro de otros objetivos, aumenta el valor total de los activos de la empresa, y por tanto, el valor de sus acciones. Si, por ejemplo, se retiene una determinada cuantía de los ingresos por cada acción de la empresa, el valor de cada acción debe aumentar en la misma cuantía. 2) El cambio en las expectativas de los accionistas sobre los beneficios potenciales futuros de la empresa hará que el precio de las acciones varíe. El rendimiento obtenido por un accionista viene dado por el dividendo percibido más las ganancias (pérdidas) del valor de las acciones

Flores (2004-C)⁴⁶, coincide con Villacorta (2001)⁴⁷, al considerar que debe tenerse en cuenta en cada acto que se realice en relación con los instrumentos de financiamiento a corto o largo plazo, lo que se debe hacer es tomar las decisiones financieras más efectivas, de modo que esto se refleje en la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que la empresa del sector construcción necesita, para tener la máxima productividad, competitividad y alcanzar la optimización de su gestión.

3.3. RENTABILIDAD Y RIESGO

Comparando a Villacorta (2001)⁴⁸ y lo indicado por el Grupo Santander⁴⁹, se puede determinar que cada empresa del sector construcción tiene sus propias ideas y necesidades a la hora de invertir. El grado de satisfacción que obtenga con sus inversiones depende en gran medida de la adecuación que alcance entre sus objetivos de inversión, y los productos, mercados y activos financieros que elija para invertir sus ahorros.

⁴⁶ Flores Soria, Jaime (2004-C) Análisis financiero- Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

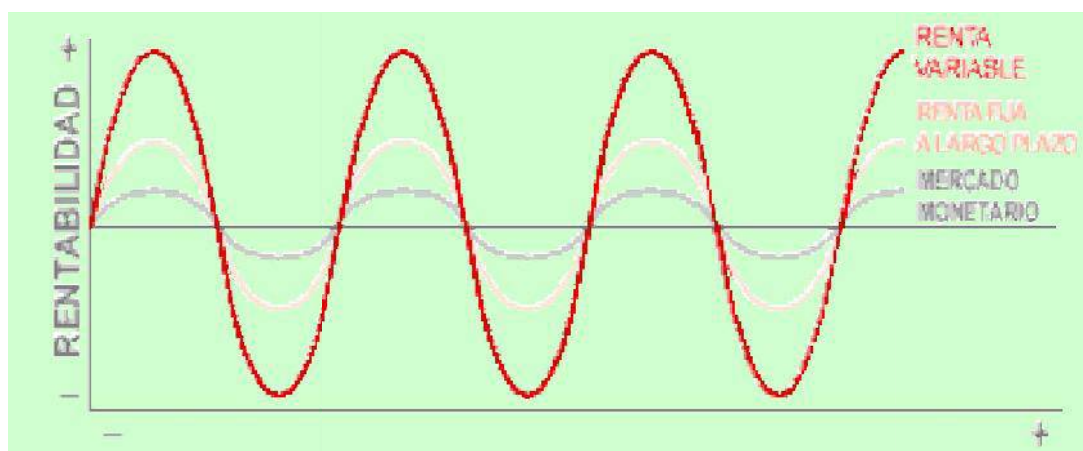
⁴⁷ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios Financieros – Operaciones Bancarias. Lima .Pacífico Asesores.

⁴⁸ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios Financieros – Operaciones Bancarias. Lima .Pacífico Asesores.

⁴⁹ <http://www.gruposantander.es>

BINOMIO RENTABILIDAD/RIESGO

Según el Grupo Santander⁵⁰, la diferencia entre unas inversiones y otras está en cuanto puede variar su rentabilidad en el tiempo, es decir, en el rango de fluctuación de la rentabilidad. Así, decimos que el riesgo es mayor cuanto más amplia es la banda de fluctuación de la rentabilidad.



Normalmente, cuanto mayor es la rentabilidad esperada de una inversión, mayor es el riesgo, es decir mayor es la banda de fluctuación de la rentabilidad.

‰ Esta relación rentabilidad-riesgo es la piedra angular sobre la que se deben apoyar las decisiones de inversión. Puesto que en general no es posible obtener la máxima rentabilidad sin riesgo, es necesario elegir entre: mayor rentabilidad asumiendo mayor riesgo, es decir, mayores fluctuaciones.

‰ O ausencia de riesgo (entendiendo como fluctuación de la rentabilidad) y menor rentabilidad.

⁵⁰ <http://www.gruposantander.es>

DIVERSIFICACIÓN: LA MEJOR ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

Según Forsyth (2006)⁵¹, diversificar consiste en distribuir las inversiones entre distintos mercados y activos cuya evolución se compense entre sí. Invirtiendo en un solo mercado o activo nos sometemos a las fluctuaciones de ese mercado o activo. Sin embargo, diversificando reducimos fluctuaciones sin reducir rentabilidad, es decir, ganamos estabilidad en la rentabilidad global de la inversión en el largo plazo.



Por ello la mejor manera de invertir a largo plazo es distribuir nuestras inversiones de forma que el comportamiento de unas y otras se complemente, dotando de estabilidad al conjunto de la inversión.

3.4. CONTABILIDAD FINANCIERA

Lo establecido por Flores (2005-A)⁵², es coincidente a lo sostenido por Lara (2006)⁵³, la contabilidad financiera es un instrumento financiero mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se sumarizan y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una empresa del sector construcción. Es el arte de usar ciertos principios, normas, procesos y procedimientos al registrar, clasificar y sumarizar en términos

⁵¹ Forsyth, Juan Alberto (2006) Finanzas empresariales: Rentabilidad y valor. Lima. Universidad del Pacífico.

⁵² Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

⁵³ Lara Martínez Octavio Rolando (2006) Contabilidad Financiera. Chiapas, México. www.gestiopolis.com

monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa del sector construcción.

Asegura Flores (2005-A)⁵⁴, que la función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa, los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que benefician al presente u al futuro. También proporciona estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas ya a oficinas gubernamentales del desarrollo de las operaciones de la empresa. Los criterios que deben seguir en los registros de la contabilidad financiera son: Aplicación correcta de conceptos contables clasificando lo que debe quedar incluido dentro del activo y lo que incluirá el pasivo; presentar la diferencia entre un gasto y un desembolso; decidir lo que debe constituir un producto o un ingreso, dentro de las cuentas de resultados.

Esta contabilidad se concreta en la custodia de los activos confiados a la empresa. Fundamentalmente se ocupa de la preparación de informes y datos para personas distintas de los directivos de la empresa. Incluye la preparación, presentación de información para accionistas, acreedores, instituciones bancarias y del Gobierno.

Las técnicas, reglas y convencionalismos según las cuales se recolectan y reproducen las cifras de la contabilidad financiera reflejan en gran parte los requisitos de esos interesados. Todos los sistemas contables se expresan en términos monetarios y la administración es responsable, del contenido de los informes proporcionados por la contabilidad financiera.

CARACTERÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.

Estas características son las siguientes: Rendición de informes a terceras personas sobre el movimiento financiero de la empresa; cubre la totalidad de las operaciones de la empresa en forma sistemática, histórica y cronológica; debe implantarse necesariamente en la empresa para

⁵⁴ Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

informar oportunamente de los hechos desarrollados; se utiliza de lenguaje en los negocios; se basa en reglas, principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras de un negocio; describe las operaciones en el engranaje analítico de la teneduría de libros por partida doble.

OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Interpretando lo expuesto por Flores (2005-A)⁵⁵, se puede determinar que el objetivo general de la contabilidad financiera es generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios. De la misma forma es objeto de la contabilidad financiera: controlar todas las operaciones financieras realizadas en las empresas. Por último es objetivo de la contabilidad: informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa.

Para alcanzar su objetivo, la contabilidad se auxilia de herramientas tales como: principios de contabilidad, reglas de evaluación, reglas de presentación, estados financieros, criterios, procedimientos, etc. El principal propósito que persigue la contabilidad es preparar información contable de calidad. Para que esa calidad se dé. Debe reunir tres características indispensables: utilidad, confiabilidad y provisionalidad. Para poder cumplir con las características enunciadas anteriormente, los encargados de preparar y verificar la información contable tiene como marco de referencia una serie de guías amplias de acción conocida como principios de contabilidad generalmente aceptados.

La Contabilidad financiera, es un sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una empresa del sector construcción, así como ciertos acontecimientos económicos que le afecten, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.

EL PROCESO DE TOMA DECISIONES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS.

⁵⁵ Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

Complementa Flores (2005-A)⁵⁶, que en el complejo mundo de las transacciones del sector construcción, existe una gran diversidad de decisiones que un administrador debe tomar, tal complejidad provoca tener que basar cualquier decisión que se toma no solamente en la información a lo que llamaremos dimensión técnica de la solución de un problema, sino que también se haga uso de otros dos integrantes esenciales: el mundo común y la experiencia.

TIPO DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.

Interpretando a Gómez (2006)⁵⁷, no todas las decisiones que se toman en el las empresas del sector construcción son tan simples como las que se toman en la vida diaria, regularmente, nos encontramos con problemas que necesitan algo más que el sentido común y la experiencia para poder ofrecer una solución satisfactoria. En principio, es posible agrupar los diversos problemas de naturaleza financiera que puedan presentarse en un negocio en tres grandes categorías: inversión, financiamiento y operación, las que vienen a representar las tres interrogantes básicas que normalmente nos encontramos tanto en algunas de las actividades en el mundo de los negocios.

Decisiones de inversión. La primera pregunta que tendría que hacerse la empresa es que producto debe adquirir para poder prestar las actividades de construcción. Su análisis debe definir finalmente si es conveniente adquirir un automóvil, una camioneta o quizá un camión. Aun así, tendrían que determinar otros factores tales como la marca, el modelo, la capacidad de transportación medida en personas, el rendimiento, la capacidad del motor, etc. todas las características anunciadas anteriormente hacen posible la toma de decisiones de inversión.

Decisiones de financiamiento. La segunda pregunta que tendría que hacerse la empresa en cuestión es donde obtener las posibles fuentes de

⁵⁶ Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

⁵⁷ Gómez, Giovanni E. (2006) Las actuales decisiones de inversión. México. Litográfica Ingramex SA.

recursos para adquirir el equipo de transporte. Puede decidir aportar su propio dinero o tal actividad, o bien obtener recursos de acreedores bancarios. Si se decide por la segunda opción deberá determinar que tipo de préstamo le conviene gestionar, a que plazo podría comprometerse para pagar, cual tasa de interés causaría el préstamo, que garantías debe entregar para garantizar el préstamo, que información financiera sería requerida por los funcionarios bancarios para valorar su solvencia económica, etc. Todas las decisiones ejemplificadas anteriormente están incluidas en la segunda categoría de las decisiones que normalmente se toman en una empresa: decisiones de financiamiento.

Decisiones de operación. Finalmente, la tercera pregunta que tendría que hacerse la empresa, suponiendo que ya decidió cual es el vehículo que constituye la mejor opción de compra para su propósito (decisión de inversión) y cuál es la mejor manera de obtener recursos para financiar la adquisición del equipo de transporte del punto anterior (decisión de financiamiento), es ¿Qué uso le va a dar a ese equipo de transporte? Seguramente en este punto deberá tomar decisiones tales como: el precio que va a cobrar por prestar el servicio de transportación la contratación de alguna persona que maneje el vehículo, la definición de las políticas para ofrecer mantenimiento y reparación al equipo, etc.

Del ejemplo ilustrativo, es posible confirmar que todas las decisiones que se toman en un negocio pueden agruparse en alguna de las áreas siguientes: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento, decisiones de operación. Por lo mismo, es de esperarse que necesite información para apoyar el proceso de toma de decisiones en cada una de las áreas ya mencionadas, la misma que es proporcionada por este importante instrumento que es la contabilidad financiera.

3.5. AUDITORIA EXTERNA

Analizando a Océano & Centrum (2005)⁵⁸, aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una empresa del sector construcción, realizado por un profesional sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una empresa del sector construcción y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

Según Panéz (2000)⁵⁹, la Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la empresa del sector construcción.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y

⁵⁸ Océano & Centrum (2005) Enciclopedia: auditoría. Madrid. Editorial Océano.

⁵⁹ Panéz Meza, Julio (2000) auditoría contemporánea. Lima editorial San Marcos

permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil. En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajenas a la empresa.

La Auditoría Interna está limitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

3.6. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Según Flores (2004-A)⁶⁰, las funciones contables internas de los años sesenta y setenta en que se tomaban como base de estudio los costos para la toma de decisiones, han sido cambiadas y en los últimos tiempos, el concepto moderno de performance ha cambiado un tanto el enfoque de los costos, ya que éstos se definen no sólo en términos financieros de utilidades o de resultados sino que tienen una visión holística estructural basada en el cambio estratégico de la calidad total y en la cadena de

⁶⁰ Flores Soria, Jaime (2004-A) contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

valor que implica cada etapa del proceso productivo, dentro del cual se evalúa la performance de cada actividad, reforzando aquellas que producen más valor agregado y eliminando aquellas que no lo dan.

La performance puede ser definida como la cadena de eventos que integran la gestión empresarial, desde la adquisición de recursos, su aplicación en el proceso productivo, su financiación, la colocación del producto en el mercado hasta la obtención de los resultados. En esta forma se optimizan los costos; pero además se abre la posibilidad de crear nuevos procesos (reingeniería) que reduzca costos y proporcione mayor calidad. El costo así deja de ser un dato histórico para convertirse en un elemento de gestión concurrente. Sin embargo el costo histórico también tiene una función que cumplir, tal es para proporcionar los datos para la construcción de modelos provisionales, ya que la finalidad de la contabilidad de Gestión es crear y proporcionar formas o modelos para el futuro.

La organización horizontal y transfuncional general, la responsabilidad por la calidad total del producto, el mismo que es valorado por la satisfacción del cliente. Los costos de ésta satisfacción se denominan "Costos de Calidad".

La contabilidad tradicional trabajó generalmente con ciclos cronológicos retrospectivos (históricos); la nueva contabilidad debe mirar el futuro, por tanto ser prospectiva; como su futuro es incierto, por los cambios sucesivos y emergentes del contexto, su planteamiento debe ser estratégico, el cual consiste en establecer metas flexibles y adaptables a los cambios, teniendo como base la vida del producto y los costos deben evaluar esos ciclos de vida: en esta forma los costos se anticipan a las crisis y a la discontinuidad del tiempo, convirtiéndose en "Costos Target". El costo Target es el costo que demanda la implementación de la infraestructura necesaria para alcanzar las metas propuestas por el planeamiento estratégico, en lugar de costos históricos.

Los nuevos cambios en el contexto de la misión de la contabilidad y las nuevas necesidades evolutivas de las empresas implican reorientar la

misión contable. Los dos grandes ejes de esta evolución son: Los sistemas de información como base del análisis de las "relaciones causales" y la intervención del contador como miembro participante del equipo de gestión y por tanto en la toma de decisiones.

Por último diremos que el Contador Gerencial del futuro tendrá que desempeñar nuevos roles tales como: Contribuir a concebir la organización y participar dentro del funcionamiento de la performance de la organización.

Todos estos cambios, han aprobado el surgimiento de operaciones financieras y de intercambio comercial cada vez más sofisticados, presentando la exigencia de la armonización y de la mejor calidad en la información contable, ya que como sabemos, la Contabilidad, históricamente, ha sido el instrumento fundamental, tanto a nivel de Gobierno como a nivel de empresa, para dar cuenta del manejo patrimonial y de las responsabilidades derivadas de ese manejo.

También Flores (2005-A)⁶¹, dice en el caso concreto del Mundo Contemporáneo, la información acerca del manejo y control patrimonial, que es el objeto de la Contabilidad, sirve de base para que las empresas de construcción tomen decisiones acertadas en sus operaciones y tomen las previsiones para su planeamiento estratégico. Los recursos técnicos que hoy posee la Contabilidad, no son suficientes para responder al reto de la información que nos demanda el Mundo Contemporáneo, por tanto es necesario replantear los atributos de la información contable con nuevos enfoques teóricos que permitan un desarrollo Tecnológico Contable y por ende ampliar los enfoques y modelos que permitan una mejor visión y comprensión de los fenómenos patrimoniales surgidos de la globalización de la economía y de la Internacionalización del Comercio y la Industria, estos nuevos enfoques sólo serán posibles desarrollando la investigación científica y tecnológica de la contabilidad.

⁶¹ Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad gerencial. Lima. CECOF Asesores.

La primera función de la contabilidad es el CONTROL, es decir aquella actividad de evaluar lo planeado con lo realizado, y comprende el control previo, el control concurrente y el control posterior. La segunda función de la contabilidad es la de INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES, ya que el contador es uno de los pocos funcionarios que tiene acceso a la generalidad de las operaciones que realiza la entidad contable, por tanto conoce los fenómenos patrimoniales concurrentes y sus consecuencias posteriores tanto financieras como económicas, lo que le permite intervenir en la administración del patrimonio a través de la información contable permitiendo a la dirección de la empresa la toma de decisiones.

3.7. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Analizando a Ferrer (2004)⁶², el Análisis Financiero es un instrumento financiero cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción;

⁶² Ferrer Quea, Alejandro (2004) Formulación, análisis e interpretación de los estados financieros en sus ocho fases más importantes. Lima. Pacífico editores.

hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como: supervivencia, evitar riesgos de pérdida o insolvencia. Competir eficientemente, maximizar la participación en el mercado, minimizar los costos, maximizar las utilidades, agregar valor a la empresa, mantener un crecimiento uniforme en utilidades, maximizar el valor unitario de las acciones. En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cuál se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad de la empresa del sector construcción. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas

IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EN EL ESFUERZO TOTAL DE DECISIÓN

Según Flores (2004-C)⁶³, el análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamos, inversiones y otras cuestiones próximas. La importancia del

⁶³ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa del sector construcción.

Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los tipos de análisis financiero son el interno y externo, y los tipos de comparaciones son el análisis de corte transversal y el análisis de serie de tiempo.

Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa son: rentabilidad, endeudamiento, solvencia, rotación, liquidez inmediata, capacidad productiva, etc.

El análisis de razones no es sólo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada; es más importante la interpretación del valor de la razón.

TIPOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

‰ Análisis de corte transversal: Implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas al mismo tiempo. Este tipo de análisis, denominado referencia (benchmarking), compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor importante o grupo de competidores, sobre todo para identificar áreas con oportunidad de ser mejoradas. Otro tipo de comparación importante es el que se realiza con los promedios industriales. Es importante que el analista investigue desviaciones significativas hacia cualquier lado de la norma industrial. El análisis de razones dirige la atención sólo a las áreas potenciales de interés; no proporciona pruebas concluyentes de la existencia de un problema.

‰ Análisis de serie de tiempo: Evalúa el rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras, permite a la empresa determinar si progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años, y el conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras. Al igual que en el análisis de corte transversal, es necesario evaluar cualquier cambio significativo de un año a otro para saber si constituye el síntoma de un problema serio.

‰ Análisis combinado. Es la estrategia de análisis que ofrece mayor información, combina los análisis de corte transversal y los de serie de tiempo. Permite evaluar la tendencia de comportamiento de una razón en relación con la tendencia de la industria.

CATEGORÍAS DE RAZONES FINANCIERAS

Según Flores (2004-C)⁶⁴, las razones financieras se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas: Razones de liquidez, Razones de actividad, Razones de deuda y Razones de rentabilidad

Cuadro comparativo de las principales razones de liquidez

RAZONES	MIDEN	IMPORTANCIA	IMPORTANCIA
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
LIQUIDEZ		XXX	

⁶⁴ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

ACTIVIDAD	RIESGO	XXX	
DEUDA			XXX
RENTABILIDAD	RENDIMIENTO	XXX	

Dato importante es que las razones de deuda son útiles principalmente cuando el analista está seguro de que la empresa sobrevivirá con éxito el corto plazo.

ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ:

Flores (2004-C)⁶⁵, indica que la liquidez refleja la capacidad de una empresa del sector construcción para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas. Se aplican las siguientes razones:

Capital de trabajo neto: En realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Razón circulante: Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Razón circulante} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Importante: Siempre que la razón circulante de una empresa sea 1 el capital de trabajo neto será 0.

Razón rápida (prueba ácida): Es similar a la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos circulantes, debido a dos factores que son: a) Los inventarios de las empresas de construcción solo se consumen cuando se desarrolla la actividad de construcción; y, b) Los inventarios de las empresas de construcción se venden normalmente

⁶⁵ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

al crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

Se calcula de la siguiente manera:

Razón Rápida = (Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente

La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez generalmente solo cuando el inventario de una empresa no tiene la posibilidad de convertirse en efectivo con facilidad.

ANÁLISIS DE ACTIVIDAD:

Según Flores (2004-C)⁶⁶, el análisis de actividad mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez. Se utilizan las siguientes razones:

Rotación de inventarios: Mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventario

La rotación resultante sólo es significativa cuando se compara con la de otras empresas del sector construcción o con una rotación de inventarios anterior de la empresa. La rotación de inventarios se puede convertir con facilidad en una duración promedio del inventario al dividir 360 (el número de días de un año) entre la rotación de inventarios. Este valor también se considera como el número promedio de días en que se vende el inventario.

Período promedio de cobro: Se define como la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar. Se calcula de la siguiente manera:

⁶⁶ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

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

Periodo promedio de cobro = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{(\text{ventas anuales} / 360)}$

El período promedio de cobro es significativo sólo en relación con las condiciones de crédito de la empresa.

Periodo promedio de pago: Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. Se calcula de manera similar al periodo promedio de cobro:

Periodo promedio de pago = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{(\text{compras anuales} / 360)}$

Este ratio es significativa en relación con la condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa. Los prestamistas y los proveedores potenciales de crédito comercial se interesan sobre todo en el periodo promedio de pago porque les permite conocer los patrones de pago de facturas de la empresa.

Rotación de los activos totales: Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia de la empresa del sector construcción, porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero. Se calcula de la siguiente manera:

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

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de dicha empresa. Debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas

medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto el gerente de finanzas debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal.

ANÁLISIS DE LA DEUDA

Interpretando a Flores (2004-C)⁶⁷, el nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero.

Razón de deuda: Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

$$\text{Razón de deuda} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Razón de la capacidad de pago de intereses: Mide la capacidad de la empresa del sector construcción para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda. Cuanto menor sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los accionistas o socios de la empresa.

Razón de la capacidad de pago=Utilidad antes de intereses e impuestos / Intereses

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Flores (2004-C)⁶⁸, establece que existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable.

⁶⁷ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

⁶⁸ Flores Soria, Jaime (2004-C) análisis financiero-Instrumento estratégico de la contabilidad gerencial. Lima CECOF Asesores

Margen de utilidad bruta: Mide el porcentaje de cada nuevo sol o dólar de ventas que queda después de que la empresa dedujo su costo de ventas.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}$$

Margen de utilidad neta: Calcula el porcentaje de cada nuevo sol o dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Se usa comúnmente para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas. Cuanto mayor sea, mejor.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

Rendimiento sobre los activos: Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión. Cuanto más alto sea mejor.

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{activos totales}$$

Rendimiento sobre el capital contable: Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los socios o accionistas en la empresa. Cuanto mayor sea el rendimiento mejor para los socios o accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{capital contable}$$

SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT

El sistema DuPont fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC).

Este sistema reúne el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos

totales, que indica la eficiencia con que la empresa utilizó sus activos para generar ventas.

$RSA = (Utilidad\ neta\ después\ impuestos / Ventas) \times (Ventas / Activo\ total)$

$RSA = Utilidad\ neta\ después\ de\ impuestos / Activos\ totales$

$RSC = (Utilidad\ neta / Activo\ total) \times (Activo\ total / Capital\ contable)$

$RSC = Utilidad\ neta\ después\ de\ impuestos / Capital\ contable$

CASO PRACTICO INTEGRAL DE ANÁLISIS FINANCIERO

INFORMACIÓN GENERAL:

RAZÓN SOCIAL	CONSTRUCTORA MILENIUM SAA
CIIU	5233
ACTIVIDAD O GIRO	CONSTRUCCIONES
FECHA DE CONSTITUC.	15.01. 2003
CAPITAL SOCIAL	S/. 6,294,307.48
DOM. FISCAL	AV. TACNA N° 1030 AREQUIPA
REPRESENT. LEGAL	ROJAS RODRÍGUEZ, ROSAURA
REG. TRIBUTARIO	REGIMEN GENERAL DEL IMP. A LA RENTA
TIPO DE OPS.	CONTADO Y CREDITO
TRIBUTOS CTA PROPIA:	IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS
	IMPUESTO A LA RENTA
	IMPTO TRANSACCIONES FINANCIERAS
	TRIBUTOS LABORALES
TRIBUTOS A RETENER	PENSIONES (AFP, ONP)
	IMPUESTO A LA RENTA 4TA Y 5TA CAT.
	ESSALUD-VIDA
	OTROS.

ANTECEDENTES:

Por acuerdo del Directorio, se encargó a la Gerencia Financiera, la ejecución de un INFORME FINANCIERO que muestre la situación financiera y económica de la empresa:

ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO (ESTRUCTURAL Y HORIZONTAL)
DEL BALANCE GENERAL

	2003	%	2004	%	VAR. S/.	VAR.%
--	------	---	------	---	-------------	-------

ACTIVO						
Caja y bancos	798,344	3.98	615,214	3.52	183,130	29.77
Clientes	2,708,526	13.50	2,605,021	14.91	103,506	3.97
Ctas.por Cob.Acc.	32,159	0.16	53,432	0.31	(21,273)	-39.81
Otras Ctas por Cob.	982,496	4.90	1,130,005	6.47	(147,509)	-13.05
Prov.Cob. Dudosa	(124,630)	-0.62	(94,630)	-0.54	(30,000)	31.70
Mercaderías	3,375,903	16.82	3,515,995	20.12	(140,093)	-3.98
Productos terminad.	362,630	1.81	239,749	1.37	122,881	51.25
Produc. En Proceso	85,670	0.43	65,670	0.38	20,000	30.46
Mat.primas y aux.	193,937	0.97	165,890	0.95	28,047	16.91
Sumin. Diversos	29,760	0.15	19,543	0.11	10,217	52.28
Cargas diferidas	244,849	1.22	186,964	1.07	57,885	30.96
Tot. Activos cte.	8,689,643	43.30	8,502,852	48.65	186,791	2.20
Activo No corriente:						
Ctas, Cobrar l/plazo	1,760,720	8.77	1,480,450	8.47	280,270	18.93
Inversiones	2,478,981	12.35	1,965,512	11.25	513,469	26.12
Intangibles	22,712	0.11	21,630	0.12	1,082	5.00
Activo fijo	8,620,764	42.96	6,428,269	36.78	2,192,495	34.11
Deprec. Acumulada	(1,503,705)	-7.49	(921,634)	-5.27	(582,071)	63.16
Tot. Activo No Cte.	11,379,471	56.70	8,974,227	51.35	2,405,244	26.80
Total Activo.	20,069,114	100.00	17,477,079	100	2,592,034	14.83

PASIVO Y PATRIM.	2003	%	2004	%	VAR. S/.	VAR.%
PASIVO:						
Sobregiros	75,360	0.38	791,523	4.53	(716,163)	-90.48
Tributos por pagar	121,566	0.61	303,591	1.74	(182,025)	-59.96

Remun. Por pagar	118,803	0.59	96,171	0.55	22,632	23.53
Proveedores	3,442,128	17.15	3,224,906	18.45	217,222	6.74
Dividend.por pagar		0.00		0.00	0	
Cuentas por pagar	4,273,582	21.29	3,566,689	20.41	706,892	19.82
Tot. Pasivo Cte.	8,031,439	40.02	7,982,881	45.68	48,558	0.61
Deudas largo plazo	3,837,467	19.12	3,314,254	18.96	523,213	15.79
Prov.Benef.Soc.	109,856	0.55	94,319	0.54	15,537	16.47
Total Pas. No cte.	3,947,324	19.67	3,408,573	19.50	538,751	32.26
TOTAL PASIVO	11,978,762	59.69	11,391,454	65.18	587,309	5.16
PATRIMONIO:						
Capital	6,294,307	31.36	3,629,967	20.77	2,664,340	73.40
Reservas legal	133,701	0.67	127,334	0.73	6,367	5.00
Utilidades Retenidas		0.00	582,812	3.33	(582,812)	-100
Resultdo del ejercic.	1,662,343	8.28	1,745,512	9.99	(83,169)	-4.76
TOTAL PATRIMON.	8,090,351	40.31	6,085,626	34.82	2,004,726	32.94
TOTAL PAS. Y PAT.	20,069,114	100	17,477,079	100	2,592,035	14.83

ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO (ESTRUCTURAL Y HORIZONTAL) DEL
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	2003	%	2004	%	VAR. S/.	VAR.%
--	------	---	------	---	-------------	-------

CONCEPTOS						
Ventas netas	22,348,852	100	20,411,354	100	1,937,498	9.49
Costo de ventas	(17,170,705)	-76.83	(15,093,808)	-73.95	(2,076,897)	13.76
Utilidad bruta	5,178,147	23.17	5,317,546	26.05	(139,399)	-2.62
Gastos de venta	(1,975,375)	-8.84	(2,185,483)	-10.71	210,109	-9.61
Gastos de admin..	(754,913)	-3.38	(771,346)	-3.78	16,433	-2.13
UTIL. OPERAT.	2,447,860	10.95	2,360,717	11.56	87,143	3.69
Ingresos financ.	1,542,452	6.90	1,887,341	9.25	(344,888)	-18.27
Ingresos varios	17,231	0.08	90,753	0.44	(73,522)	-81.01
Gastos financieros	(1,894,892)	-8.48	(2,056,134)	-10.07	161,243	-7.84
Otros gastos	(41,550)	0.19	(137,752)	-0.67	96,202	-69.84
R.E.I.	290,369	1.30	560,389	2.75	(270,020)	-48.18
Res. Antes I.Renta	2,361,469	10.56	2,705,303	13.26	(343,844)	-12.71
Participaciones	(125,670)	0.56	(170,345)	-0.83	44,675	-26.23
Imp. A la Renta	(573,456)	-2.57	(789,456)	-3.87	216,000	-27.36
Utilidad neta	1,662,343	7.43	1,745,512	8.56	(83,169)	-4.76

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA:

1. LIQUIDEZ:

La empresa posee a Diciembre 2004 una capacidad de pago de 1.08 para cumplir con sus obligaciones corrientes. Es decir que por cada S/. 1.00 de deuda la empresa cuenta con S/. 1.08. Cubre el 100% de sus compromisos a corto plazo y le queda un excedente (8.00%) para capital de trabajo.

2. CAPITAL DE TRABAJO:

La diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente para Diciembre 2004 es de S/. 658,205 y para Diciembre 2003 es de S/. 519,972 considerándose aceptable en ambos casos para el tipo de actividad.

3. INDEPENDENCIA FINANCIERA:

Determina el pago en que la totalidad de las inversiones son independientes de recursos financieros proporcionados por terceros, alcanzando estos coeficientes altos de 0.60 para Diciembre 2004 y 0.65 para Diciembre 2003.

4. SOLVENCIA PATRIMONIAL:

Establece la relación entre el capital propio y el capital ajeno, permitiéndonos medir el respaldo de la empresa ante los capitales de terceros, alcanzando para Diciembre 2004 la cifra de 0.68; lo que quiere decir que por cada S/. 1.00 aportado por los acreedores los dueños han participado con S/. 0.68

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA:

1. RENTABILIDAD DE LAS VENTAS:

Nos permite conocer la rentabilidad de la empresa en relación a las ventas netas. A Diciembre de 2004 obtenemos una rentabilidad de 0.07 y a Diciembre 2003 alcanzamos los 0.09, en ambos casos los niveles son razonablemente aceptables.

2. RENTABILIDAD GENERAL:

Los beneficios obtenidos en razón a sus inversiones son débiles, mostrando porcentajes de 0.11 y 0.09 para cada uno de los periodos.

3. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO:

La capacidad de generar utilidades con el patrimonio es aceptable con relación al sector económico a la que pertenece la empresa, con resultados de 0.21 para 2004 y 0.29 para 2003.

4. RENTABILIDAD DEL CAPITAL:

El rendimiento de capital social alcanza coeficientes de 0.33 en Diciembre de 2003 y 0.45 en Diciembre de 2004, observándose una disminución de 45.83% debido al incremento del capital por capitalización de la Ajuste por Corrección Monetaria de la Cuenta Capital y la Capitalización del Excedente de Revaluación Voluntaria.

POLITICA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO:

INVERSIONES:	DIC-2004	DIC-2003
ACTIVO CORRIENTE (INV. TEMPORALES)	43.30%	48.65%
ACTIVO NO CORRIENTE (INV. PERMANENTES)	56.70%	51.35%

TOTAL INVERSIONES	100.00%	100.00%
FINANCIAMIENTO:		
PASIVO CORRIENTE (FIN. EXTERNO C/P'LAZO)	40.02%	45.68%
PASIVO NO CORRIENTE (FIN.EXTERNO L/PLAZO)	19.67%	19.50%
PATRIMONIO (FINANCIAMIENTO INTERNO)	40.31%	34.82%
TOTAL FINANCIAMIENTO	100.00%	100.00%

CUADRO RESUMEN DE LOS RATIOS DE LIQUIDEZ, GESTIÓN,
SOLVENCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA:

I. ESTRUCTURA FINANCIERA DE CORTO PLAZO	DIC-2004	DIC-2003
1. LIQUIDEZ CORRIENTE	1.08	1.07
2. LIQUIDEZ SEVERA	0.55	0.54
3. LIQUIDEZ ABSOLUTA	0.10	0.08
4. CAPITAL DE TRABAJO S/.	658,204	519,971
5. ROT.CREDITOS CONCEDIDOS - DÍAS	72	44
6. ROT. CREDITOS OBTENIDOS- DÍAS	71	67
7. PLAZO PROM. INMOV. DE EXISTENCIAS	86	96
II. ESTRUCTURA FINANCIERA DE L /PLAZO		
1. INDEPENDENCIA FINANCIERA	0.60	0.65
2. AUTONOMÍA A LARGO PLAZO	0.60	0.54
3. SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.68	0.53
4. ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	3.14	3.71
5. ROTACIÓN DEL PATRIMONIO	2.76	3.35
III. RENTABILIDAD FINANCIERA		
1. RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	0.07	0.09
2. RENTABILIDAD GENERAL	0.09	0.11
3. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0.21	0.29
4. RENTABILIDAD DEL CAPITAL	0.26	0.48

INDICADORES FINANCIEROS COMPARADOS CON DATOS
SECTORIALES:

		AÑO	PROM	M	AÑO
--	--	-----	------	---	-----

INDICADORES FINANCIEROS		2004	SECT.	P	2003
A. ÍNDICES DE LIQUIDEZ:					
Liquidez general:					
Activo corriente / Pasivo corriente	R	1.08	1.06	M	1.07
Prueba Ácida (Act.Cte-Exist-Gpa) / Pasivo corriente	R	0.55	0.59	P	0.54
B. ÍNDICES DE GESTIÓN:					
Rotación de Existencias					
Costo de Ventas / Existencias	V	4.26	3.20	M	3.77
Plazo Prom. De Inmovilización de Exist, Existencias X 360 / Costo de Ventas	D	86	113	M	96
Rotación de Inm. Maquin. Y Equipo					
Ventas Netas / Inm. Maquin. Y Equipo	V	3.14	6.50	P	3.71
Rotación del Activo Total					
Ventas netas / Activo total	V	1.11	1.42	P	1.17
Rotación de Ctas x Cobrar comerciales					
Ventas netas / Ctas x Cobrar Com.	V	8.65	8.68	P	8.13
Plazo Promedio de Cobranza					
Ctas x Cob. Com. X 360 / Ventas Netas	D	42	41	P	44
Grado de Intensidad del Capital					
Activo fijo Neto / Activo total	%	35.46	21.87	P	31.51
Grado de Depreciación					
Deprec. Acumulada / Activo Fijo	%	17.44	37.77	M	14.34
Costo de Ventas a Ventas					
Costo de ventas / Ventas netas	%	76.83	73.03	P	73.95
Gastos operacionales a ventas					
Gastos operacionales / Ventas netas	%	12.22	27.89	M	14.49
Gastos financiero a ventas					
Gasto financiero / Ventas netas	%	8.48	5.94	P	10.07
C. ÍNDICES DE SOLVENCIA					
Endeudamiento total					

Pasivo total / Activo total	%	59.69	75.00	M	65.18
Razón de Cobertura del activo fijo (Deudas l. Plazo + Patrim) / Activo fijo	R	1.40	1.13	M	1.48
Razón de cobertura de intereses Utilidad operativa / Intereses	V	1.29	-0.14	M	1.15
D. ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre la Inversión ((Ut. neta + Intereses (1-t)) / Activo Total	%	2.56	3.33	P	-0.44
Rentabilidad sobre los capitales propios Utilidad Neta / Patrimonio	%	20.55	-10.74	M	28.68
Margen Comercial (Ventas Netas - C.ventas) / Ventas netas	%	23.17	26.97	P	26.05
Rentabilidad de ventas netas Utilidad Neta / Ventas netas	%	7.44	-1.82	M	8.55
E. OTROS ÍNDICES					
Valor contable / Valor nominal Patrim/(Cap.social + Participac.trabajad.)	R	1.29	0.99	M	1.68

Nota: R = Ratio V= veces D= Días M=Mejor P=Peor

DIAGNOSTICO Y PRONOSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO:

DIAGNOSTICO:

- Á La situación financiera de la empresa se puede calificar de moderada al mostrar los niveles de liquidez corriente y severa aceptable, habiendo aumentado en el último año. Tiene una capacidad de pago del pasivo corriente, aunque el capital de trabajo es limitado. La empresa no se encuentra en aptitud de asumir deudas cuyos vencimientos sean de muy corto plazo. Si la empresa tuviera que liquidar sus pasivos corrientes con vencimientos a 30 días, tendría problemas en honrar sus pagos. Asimismo muestra un capital de trabajo positivo pese a haber disminuido su capacidad de contratación por restricciones económicas de sus clientes.
- Á En cuanto a la política crediticia no se observa real coherencia, ya que los plazos de retorno de los créditos concedidos son mucho mayores que el promedio de rotación de los créditos obtenidos ante proveedores. La política de cobros no está en concordancia con la de pagos.
- Á La capacidad de endeudamiento no es la óptima a corto plazo, aunque se eleva a largo plazo. Esto debido a que básicamente el endeudamiento se realizó con recursos externos vía bancos y proveedores (corto plazo y largo plazo). Estas se dieron en un 43.30% y 48.65% respectivamente.
- Á En lo referente a la situación económica esta empresa muestra bajos índices de solvencia en su relación patrimonio / Deudas, es de 0.68 y 0.53 respectivamente. La capacidad de endeudamiento está comprometida.
- Á La empresa registra una rotación de inventarios excesivamente lenta, lo que está generando una falta de liquidez. Esta falta de liquidez, aparentemente no le permite a la empresa pagar los créditos concedidos por los proveedores, lo que demuestra que la empresa está renovando las letras concedidas por los proveedores, en vez de pagarlas. Esta política de renovación de letras a su vez está generando un excesivo gasto financiero que ha llegado a ser un 77.40% de la utilidad bruta en ingresos generados durante el período.

Á Con respecto a la rentabilidad de la empresa esta se viene manejando sobre límites aceptables para el giro del negocio.

PRONOSTICO:

A la empresa se le recomienda lo siguiente:

- Su inversión en activos fijos es muy alta con relación a la del sector económico donde se desenvuelve, debe reestructurar la composición del rubro de activos fijos para mejorar el aprovechamiento en recursos corrientes.
- El manejar actualmente bajos índices de liquidez no le posibilita el pago a su vencimiento de las obligaciones a corto plazo con proveedores y bancos; debe reestructurar su endeudamiento con recursos a mediano plazo.
- Asimismo se recomienda agilizar las cobranzas con el fin de mejorar la liquidez para el pago oportuno de las obligaciones y evitar el excesivo gasto financiero
- Asimismo se recomienda analizar los gastos de administración y ventas, a fin de poder determinar aquellos rubros en los cuales se puedan efectuar ajustes e incrementar la utilidad operativa.

3.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Apaza (2006)⁶⁹, analiza a Kaplan & Norton (2000)⁷⁰, e indica que la necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción

⁶⁹ Apaza Meza, Mario (2006) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima. Pacífico Editores.

⁷⁰ Kaplan Robert S. & Norton David P. (2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Lima Gestión 2000.

proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años. Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores

esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

Según Apaza (2006)⁷¹, el CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva Cliente: Para lograr el desempeño financiero que una empresa del sector construcción desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre las empresas constructoras. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y

⁷¹ Apaza Meza, Mario (2006) *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima. Pacífico Editores.

que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Perspectiva Proceso Interno: Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa constructora y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. La satisfacción de los clientes descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por

tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

PILARES DE UN CMI.

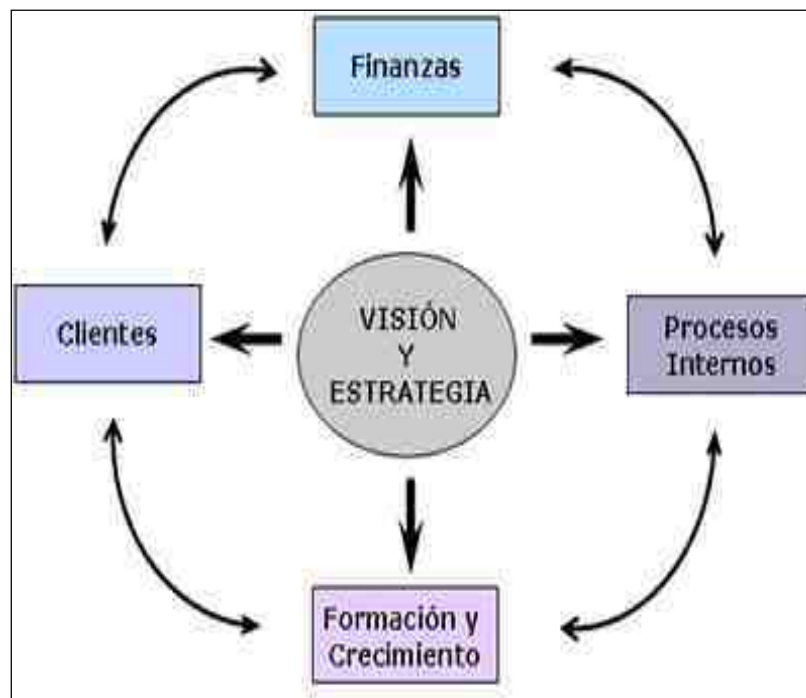
Según Apaza (2006)⁷², para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados. El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado. Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter. Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros. Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa. Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o

⁷² Apaza Meza, Mario (2006) *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima. Pacífico Editores.

cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

Según Apaza (2006)⁷³, el trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrecerá a las empresas del sector construcción muchas posibilidades, aunque su implementación. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores. Pero aún este instrumento tiene muchas batallas por ganar. Quizás la principal de estas luchas, sea que las posibilidades que ofrece se ven limitadas por las arcaicas concepciones que se tienen sobre el control de gestión lo cual limita el uso eficiente del CMI. Mientras el control se encuentre limitado por las creencias erróneas sobre sus alcances, cualquier instrumento que se emplee, estará limitado en sus posibilidades y aportes al trabajo de las empresas.

⁷³ Apaza Meza, Mario (2006) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima. Pacífico Editores.



CASO PRÁCTICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CONSTRUCTORA MILENIUM S.A.A.
BALANCE GENERAL
(en miles de nuevos soles)

	Proyectado	Histórico
	31/12/2005	31/12/2005
A C T I V O		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	9,359	8,156
Valores Negociables	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	22,039	17,461
Otras Cuentas por Cobrar	11,245	9,976
Cuentas por cobrar a vinculadas	184	440
Existencias		
Mercaderías	11,922	14,175
Productos Terminados	697	698
Sub-Prod,Desechos y Desperd.	-	-
Producción en Proceso	-	3
Materias Primas y Auxiliares	994	1,028
Envases y Embalajes	343	362
Suministros Diversos	-	-
Existencias por Recibir	4,484	3,902
Prov. Desval.de existencias	(23)	(508)
TOTAL EXISTENCIAS	18,417	19,660
Gastos Pagados por Anticipado	3,542	2,912
TOTAL ACTIVO CORRIENTE.	64,786	58,605
Cuentas por Cob.a Largo Plazo	-	-
Otras Ctas.por Cob.a Largo Plazo	-	-
Cuentas por cobrar a vinculadas	-	-
Inversiones en Valores	-	-
Inmuebles Maquinaria y Equipo		
Inmuebles	-	-
Maquinaria y Equipo	1,264	1,263
Muebles y Enseres	3,501	4,014
Vehículos	1,447	1,367
Equipos Diversos	1,107	1,064
Unidades por Recibir	-	-
Obras en Proceso	-	-
Otros	1,238	1,349
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	8,557	9,057
Depreciación Acumulada		
Inmuebles	-	-
Maquinaria y Equipo	(991)	(724)

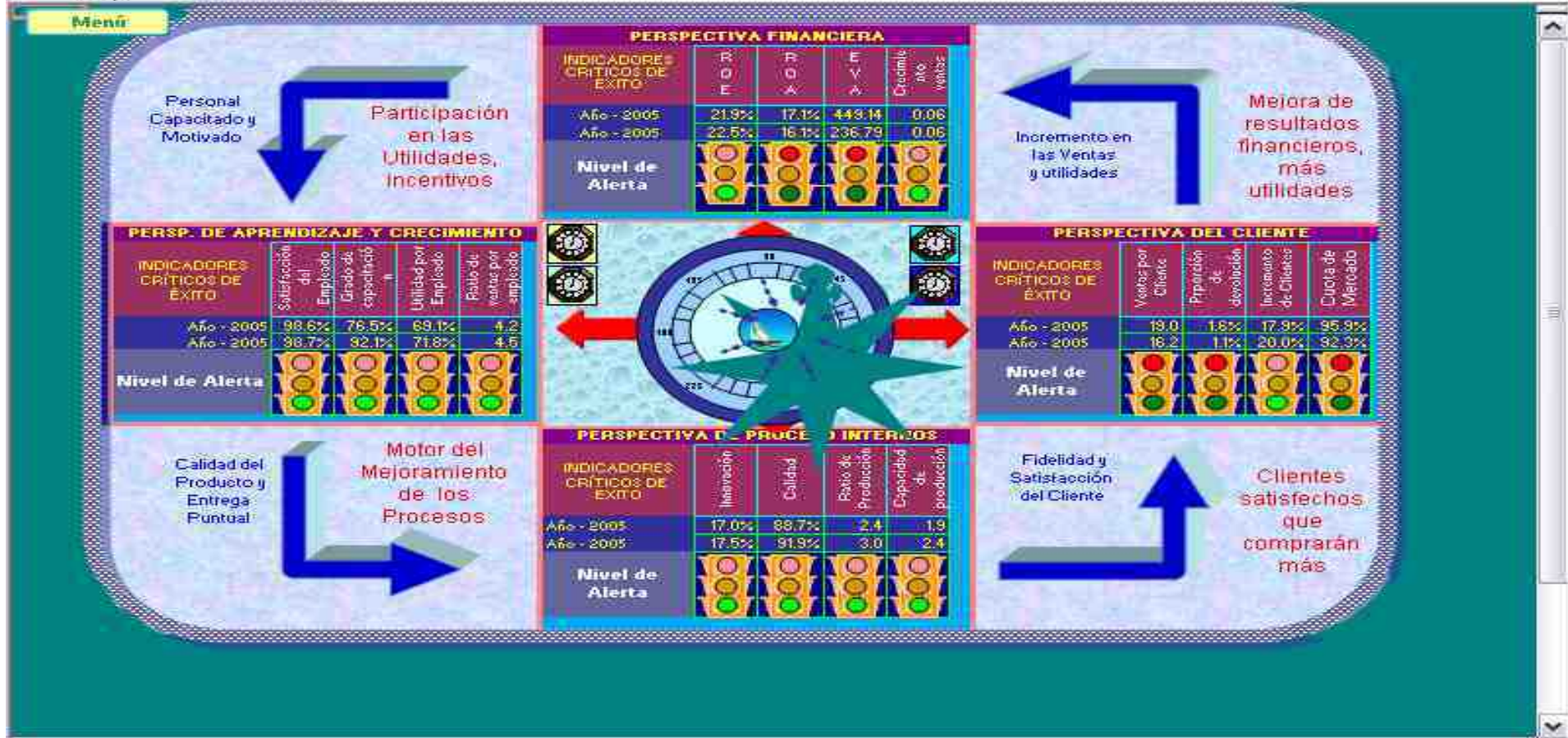
Muebles y Enseres	(1,939)	(2,332)
Vehículos	(639)	(638)
Equipos Diversos	(540)	(612)
Otros	(490)	(306)
DEPRECIACION ACUMULADA	(4,599)	(4,612)
A1 ACTIVO FIJO NETO	3,958	4,445
Impuestos y participaciones diferidos	10	10
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,968	4,455
TOTAL ACTIVO	68,754	63,060
P A S I V O		
PASIVO CORRIENTE		
Sobregiros y Préstamos Bancarios	6,900	6,486
Cuentas por Pagar Comerciales	11,070	9,276
Otras Cuentas por Pagar	8,759	4,581
Cuentas por pagar a vinculadas	15	324
Provisión Beneficios Sociales	492	1,535
Parte Cte.Deudas a Largo Plazo	270	440
TOTAL PASIVO CORRIENTE	27,506	22,642
Deudas a Largo Plazo	617	635
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-
Ingresos diferidos	241	-
Impuestos y participaciones diferidos		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	617	635
TOTAL PASIVO	28,123	23,277
Interés Minoritario		
P A T R I M O N I O		
Capital	12,932	12,929
Capital Adicional	-	-
Acciones de Inversión	3,720	3,719
Excedente de Revaluación	-	-
Reservas	12,827	12,586
Resultados Acumulados	1,823	1,823
TOTAL PATRIMONIO	40,390	39,783
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	68,754	63,060
	-	-

CONSTRUCTORA MILENIUM S.A.A.
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
(en miles de soles)

	Proyectado	Histórico
	31/12/2005	31/12/2005
Ventas Netas	56,543	53,112
Otros Ingresos Operacionales	1,101	1,559
TOTAL INGRESOS BRUTOS	57,644	54,671
Costo de Ventas	35,923	31,598
UTILIDAD BRUTA	21,721	23,073
Gastos de Venta	10,947	10,959
Gastos de Administración	1,273	3,956
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	12,220	14,915
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	9,501	8,158
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
Ingresos Financieros	233	196
Gastos Financieros	1,263	541
Otros Ingresos	2,954	4,787
Otros Egresos	776	1,913
Resultado por Exposición a la Inflación	405	87
M UTILIDAD (PERD) ANTES DE PART.		
E IMPUESTOS	11,054	10,774
Participaciones y Deducciones	442	461
Impuesto a la Renta	1,524	1,587
UTILIDAD (PERD) ANTES DE PARTIDAS		
EXTRAORDINARIAS	9,088	8,726
Ingresos Extraordinarios	-	-
Egresos Extraordinarios	-	-
UTILIDAD (PERDIDA DEL EJERCICIO)	9,088	8,726
Dividendos de Acciones Preferenciales	-	-
UTILIDAD NETA DISP.PARA LAS		
ACCIONES COMUNES	9,088	8,726

CONSTRUCTORA MILENIUM S.A.A.

DATOS ADICIONALES	Proyectado	Histórico
	31/12/2005	31/12/2005
1. Valor de Ventas totales del sector	S/ 61,266	S/ 55,364
2. Ventas del año 2004		
3. Total de clientes de la empresa	3,500	2,800
4. Clientes nuevos de la empresa	700	500
5. Valor de la mercadería devuelta	S/ 650	S/ 840
6. Valor del Costo de producción	S/ 25,933	S/ 21,365
7. Unidades producidas (cantidad)	20,356	17,563
8. Productos defectuosos (cantidad)	1,653	1,986
9. Productos nuevos (cantidad)	3,562	2,986
10. Número de empleados	1,654	1,630
11. Número de empleados capacitados	1,659	659
12. Número de quejas del empleado	165	180
13. Costo Promedio Ponderado de Capital	12%	10%



3.9. TRATAMIENTO ESPECIFICO DE ALGUNOS INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

3.9.1. CRÉDITO DE PROVEEDORES

Según información del MEF⁷⁴, El 60% del total de financiamiento de las empresas, no proviene de los bancos sino de los proveedores de productos y servicios. El crédito de proveedores llega adonde no llegan los bancos. El interés de los proveedores por vender, su mejor posición para valorizar los bienes que comercian y el mejor conocimiento del mercado y de sus compradores, son incentivo suficiente para que asuman el riesgo de financiar a sus compradores. Esto permite que el crédito llegue a donde no pueden llegar los bancos. Los bancos no tienen generalmente estos incentivos para prestar y, además, no pueden asumir el mismo nivel de riesgo que los proveedores especializados por cuanto se deben cuidar los ahorros del público.

Los bancos desarrollan un negocio mayorista con menor riesgo. El proveedor se financia con los bancos otorgando en garantía su cartera de préstamos o vendiéndola. Esto último permite a los proveedores obtener el financiamiento necesario para a su vez financiar a sus clientes. El desarrollo de este tipo de instrumento financiero en el Perú ha permitido un incremento significativo del porcentaje de intermediación bancaria, a la vez que contribuye a reducir el riesgo crediticio.

Las empresas del sector construcción vienen teniendo inversiones temporales y permanentes a través del crédito de proveedores, sin intereses compensatorios ni moratorios, pura negociación financiera.

⁷⁴ <http://transparencia-economica.mef.gob.pe/faq/garantia/garantia3.asp>

3.9.2. APOORTE DE CAPITAL SOCIAL

Los verdaderos dueños de la empresa son los accionistas comunes que invierten su dinero en la empresa solamente a causa de sus expectativas de rendimientos futuros. El accionista común también se conoce con el término de "Dueño residual", ya que en esencia es él quien recibe lo que queda después de que todas las reclamaciones sobre las utilidades y activos de la empresa se han satisfecho.

Una emisión de acciones comunes tiene varias características principales para la consecución de recursos: Valor a la par: La acción común se puede vender con un valor o sin un valor a la par. Un valor a la par es un valor que se da a la acción en forma arbitraria en el acta de emisión. Generalmente es bastante bajo, ya que los dueños de las empresas pueden ser legalmente responsables por una suma igual a la diferencia entre el valor a la par y el precio que se pague por la acción si este es menor que el valor a la par. A menudo las empresas emiten acciones sin valor nominal, en cuyo caso pueden asignarle o darle entrada a libros al precio por el cual se vendan.

Las acciones comunes se colocan directamente en el mercado solo cuando se crea una oferta de derechos y se vayan a suscribir por parte de los dueños de la empresa

Un acta de emisión debe establecer el número de acciones comunes que la empresa está autorizada a emitir. No todas las acciones emitidas están suscritas necesariamente. Como a menudo es difícil reformar el acta de emisión para autorizar la emisión de acciones adicionales, generalmente las empresas tratan de autorizar más acciones de las que planean suscribir. Es posible que la empresa tenga más acciones comunes emitidas de las que corrientemente están suscritas si ha readquirido acciones.

Generalmente cada acción da derecho al tenedor a un voto en la elección de directores o en otras elecciones especiales. Ocasionalmente se emiten

acciones comunes sin derecho al voto cuando los dueños actuales de la empresa desean conseguir capital con la venta de acciones comunes pero no quieren renunciar a cualquier derecho al voto.

El pago de dividendos corporativos queda a discreción de la junta directiva. Los dividendos pueden pagarse en efectivo, acciones o en especie.

El tenedor de las acciones comunes no tiene garantía de recibir ninguna clase de distribuciones periódicas de utilidades en formas de dividendos, ni tampoco tiene ninguna clase de garantía en caso de liquidación. El accionista común debe considerar la empresa como un negocio en marcha y si cambia de idea existen oportunidades de vender o deshacerse de sus valores.

El valor de una acción de capital común se puede calcular de varias maneras. Tienen valor en libros, valor de liquidación, valor de mercado y valor intrínseco. El valor en libros y el de liquidación no reflejan el valor de la empresa como un negocio en marcha, sino que más bien consideran a la empresa como un conglomerado de activos y pasivos sin ninguna capacidad de generar utilidades. El valor en libros calcula el valor de la acción común como el monto por acción del aporte de acciones comunes que se indica en el Balance General de la empresa. El valor de liquidación se basa en el hecho de que el valor en libros de los activos de la empresa generalmente no es igual a su valor del mercado. Se calcula tomando el valor de mercado de los activos de la empresa, restando de esta cifra los pasivos y las reclamaciones de los accionistas preferentes y dividiendo el resultado entre el número de acciones de capital común vigente. El valor real o intrínseco de una acción es encontrar el valor presente de todos los dividendos futuros por acción previstos durante la vida supuestamente infinita de la empresa.

Las ventajas básicas de la acción común provienen del hecho de que es una fuente de financiamiento que impone un mínimo de restricciones a la empresa. Como no hay que pagar dividendos sobre la acción común y el omitir su pago no compromete el recibo de pagos por

parte de otros tenedores de valores, el financiamiento de la acción común es bastante atractivo. El hecho que la acción común no tiene vencimiento, elimina cualquier obligación futura de cancelación, aumenta la conveniencia del financiamiento de la acción común.

Otra ventaja de la acción común sobre otras formas de financiamiento a largo plazo es su habilidad para incrementar la capacidad de préstamos de la empresa. Mientras más acciones comunes venda una empresa es mayor la base de capital contable y en consecuencia puede obtenerse financiamiento de deuda de largo plazo más fácilmente y a menor costo.

3.9.3. REINVERSION DE UTILIDADES

Las empresas del sector construcción con el apogeo que están teniendo, hace que estén obteniendo altos niveles de utilidades. Estas utilidades en vez ser distribuidas deberían ser reinvertidas en las empresas, para generar mayores inversiones temporales y permanentes y de ese modo no correr riesgos con las altas tasas de interés que cobran los acreedores en el otorgamiento de los créditos.

La creación de reservas para inversión, debe ser una forma que conduzca a los accionistas a reinvertir en sus empresas, de modo que puedan mantener los niveles de eficiencia, eficacia, economía y competitividad en el mercado de la construcción.

La mejor forma de contrarrestar el avance de las transnacionales de la construcción o el monopolio en los contratos con el estado de determinados grupos económicos, es mediante la reinversión de las utilidades.

Desde el punto de vista tributario la reinversión de utilidades otorga beneficios para las empresas y los propios accionistas. La disposición de mayor patrimonio en las inversiones, crea valor en la empresa.

3.9.4. FACTORING

Según Villacorta (2001)⁷⁵, el factoring, en la práctica, es conocido como un instrumento de financiación a corto plazo, puede ser utilizado por las empresas del sector construcción. Proporciona el servicio financiero, de gestión, administración y garantía por la insolvencia de los deudores de los créditos cedidos.

Con la celebración de un contrato de factoring las empresas obtienen una racionalización de su organización, reduciendo los costos de gestión, tanto de carácter administrativo como contable, asegurando el cobro de sus créditos y obteniendo, a su vez, una mayor liquidez, ya que tiene la posibilidad de obtener, anticipadamente, el importe de los créditos cedidos. En otras palabras, el factoring le facilita las cosas a las empresas, pues dejan a una empresa especializada la parte de la gestión administrativa y financiera relativa a sus relaciones con sus propios clientes, lo que le permite concentrarse en los aspectos productivos y comerciales de su actividad.

En la práctica, sin embargo, el servicio que más ha favorecido el desarrollo del factoring en la actividad empresarial es, sin duda, el financiero. Esta prestación que realiza generalmente el factor viene determinada por la movilización de los créditos de la empresa factorada; tal movilización se concreta mediante el pago anticipado de los créditos efectuada por la primera a esta última, lo que permite una mejora considerable del flujo de caja y, por ende, reduce las necesidades financieras que surgen en la habitual actividad empresarial.

El factoring, en su fase más moderna de evolución, es un tipo negocial que ofrece todo un conjunto de servicios de naturaleza contable, administrativa, financiera y de garantía, que permite a las empresas productoras de bienes o suministradoras de servicios, transferir a empresas especializadas, la gestión y el cobro de los créditos provenientes

⁷⁵ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios financieros – Operaciones bancarias. Lima. Pacífico Editores.

de su actividad empresarial y, por regla general, el riesgo de insolvencia de los deudores, gozando, al mismo tiempo, de financiación y asistencia en otros sectores. Con el factoring, pensamos, se da una situación muy especial de colaboración empresarial, pues mientras la factorada produce y vende, el factor financia y cobra.

NATURALEZA JURÍDICA DEL FACTORING

En nuestra opinión, el factoring es un tipo negocial muy distinto de aquellos provenientes del derecho romano; él es un contrato complejo y con causa única. Su complejidad se manifiesta a nivel morfológico, en tanto que desde el punto de vista de su fisiología o funcionamiento, éste responde a una unidad causal, que va más allá de las causas particulares de cada uno de los contratos o prestaciones aisladas. En suma, el factoring es un contrato sui generis, complejo y con causa única, entre cuyos elementos o prestaciones existe una fusión de tal naturaleza que resultaría imposible, respecto de cada uno de ellos, mantener su estructura y finalidad si se pudiera escindir.

CARACTERES DEL FACTORING

El factoring, es un contrato: Típico, Consensual, Oneroso, Conmutativo, De duración, De prestaciones recíprocas, De empresa, A cláusulas generales

FUNCIONES Y/O SERVICIOS DEL FACTORING

Financiamiento: La doctrina tanto económica como jurídica está de acuerdo que uno de los más importantes servicios que brindan las empresas factoras a las factoradas es el de financiamiento. En opinión de algunos, representa el principal, sino exclusivo, contenido económico del contrato de factoring. Además, el financiamiento es el que más ha contribuido a su aceptación y desarrollo en el mercado internacional. Por este servicio, la factora se obliga a anticipar a la factorada el importe de los créditos que tiene frente a sus clientes, con la finalidad de facilitarle una mejora de su liquidez y, por ende, una considerable reducción del ciclo de rotación del fondo de activo circulante. El predominio de esta finalidad es patente, obvia, debido en lo fundamental a que el factoring

tiene como uno de sus principales objetivos ofrecer a las empresas, particularmente a las pequeñas y medianas, un canal de financiamiento alternativo o complementario a las líneas de crédito tradicionales que ofrece el mercado. En sentido genérico, financiación es la consecución de dinero para la empresa; ese dinero, esos fondos que necesita la empresa para el desarrollo de su actividad pueden ser proporcionados por sus propios propietarios, es decir, socios o accionistas, o por personas ajenas a ella, como obligacionistas, entidades bancarias o financieras. Según esto, la empresa puede recurrir para cubrir sus necesidades financieras a sus propios recursos (autofinanciación), a los recursos de sus titulares o socios (aportaciones o acciones) o echar mano a los recursos de otras personas y entidades (préstamos, créditos, etc.).

Este sentido económico de financiación se vincula a la inversión, que es la parte positiva de la financiación, la condición básica que crea y condiciona las necesidades financieras. La inversión, tomada en su sentido estricto, es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos duraderos e instrumentos de producción, denominados habitualmente como bienes de equipo, o mejor de capital. Toda inversión implica una financiación, una inmovilización de recursos financieros; pero, a su vez, toda inversión genera fondos. Tal idea viene reflejada en la igualdad $\text{inversiones} = \text{financiaciones}$.

Dentro de esta misma óptica, cabe señalar que el factoring, como cualquier otra figura financiera, tiene una función propia y satisface un tipo de necesidades que otras formas de crédito no lo logran de una manera adecuada. De allí que convenga entender este contrato como una forma de financiación de segundo piso que llega para complementar el crédito bancario. En otras palabras, es una especie de financiación puente, dirigida a la obtención de recursos financieros y a la resolución de necesidades concretas que otros negocios de crédito no logran.

En la práctica, la empresa factora utiliza distintos métodos de financiamiento. Así, puede pagar el importe del crédito cedido cuando éste

llegue a existir; en este caso, el cálculo de intereses se hace en función de una fecha predeterminada, que se coincide con la fecha de vencimiento del crédito cedido. También la factora puede no realizar una financiación automática, sino que, como es lo más frecuente, el momento de pago se somete al pacto de cuenta corriente y el cálculo de intereses se hará en función del vencimiento del plazo, o en su defecto por la fecha en que el deudor pagará el crédito cedido.

El factoring es, en efecto, una original técnica de financiamiento que poco en común tiene con las más usuales formas de financiación; es un producto del sistema parabancario, es decir, es un negocio nacido extra muros de la banca tradicional. Aunque se haya dicho que es una técnica inmediata e incompleta - inmediata, porque se opera una movilización sobre créditos a corto y mediano plazo, es incompleta, porque el financiamiento se acuerda sobre el 80 y 90% del importe de los créditos cedidos, quedando el resto como una garantía para la factora en caso que tenga algunos descubiertos de la factorada- , no cabe duda que el factoring es uno de los mejores aportes de los prácticos a la práctica comercial.

Administración o gestión: Otra de las prestaciones importantes que se obliga a prestar la factora es la administración o gestión de los créditos cedidos por la empresa factorada. Como consecuencia de esta función de gestión, la factorada se ve liberada de la necesidad de llevar la contabilidad detallada de sus deudores, al posibilitarle su sustitución por una única cuenta en la que ella se limita simplemente a registrar sus operaciones con la empresa de factoring. Esta situación le permite a la factorada reducir y simplificar notablemente los gastos administrativos y contables derivados de la gestión de sus créditos a través de este servicio, con la ventaja adicionada de vincular el costo del mismo a los resultados de su propia actividad económica, al depender el precio que debe pagar del volumen de las transacciones que realice; al mismo tiempo, se beneficia de la especialización de la empresa factora y, en efecto, del mayor rigor e información que han de presidir sus actuaciones en este

terreno. Bajo esta perspectiva, el factoring no hace sino reflejar un proceso de descentralización o especialización empresarial en materia de gestión de créditos, en virtud del cual las empresas transfieren a un agente externo especializado un sector de su actividad, la administración de su cartera de créditos, que funcionalmente es ajeno al objeto social que caracteriza su actuación en el mercado: la producción de bienes o la prestación de servicios. A pesar de ser este servicio esencial a cualquier subtipo de factoring, algunas veces es objeto de simples menciones y en otras ni siquiera es expresamente considerada en el contrato; además, a efectos de permitir su realización a la empresa factora, los contratos incluyen ciertas cargas y deberes de asistencia a los empresarios, destacando aquí los relativos a la notificación de los deudores y a la realización de las actuaciones precisas para la legitimación de aquélla. Por último, cabe recordar que la empresa factora, por ser la titular de los créditos cedidos en virtud del contrato de factoring, gestiona el cobro de los mismos en su propio nombre e interés; no lo hace ni como comisionista ni en calidad de mandataria de la factorada. Esta cobranza, la factora, se obliga a realizarla en forma amistosa, esto es, conforme a los usos y costumbres comerciales, y en interés de la empresa factorada, a fin de no indisponerla con su clientela.

GARANTÍA

Adicionalmente a las prestaciones esenciales apuntadas, la factora se obliga a brindar un servicio de garantía de la insolvencia del deudor de los créditos cedidos. En virtud de esta garantía, la empresa factora se compromete a asumir el riesgo de insolvencia del deudor cedido y a liberar así a la factorada de las nocivas consecuencias patrimoniales derivadas del incumplimiento del deudor por esta causa. En este sentido, el factoring permita canalizar una finalidad de corte asegurativo similar a la del seguro de crédito, por la que se obtiene cobertura frente a un determinado riesgo, la insolvencia del deudor cedido, que es transmitido a una empresa especializada en prevision y administración.

La prestación de este servicio de garantía por parte de la factora es, sin duda, una de las más deseadas por las empresas factoradas y la más peculiar en la actividad del factoring, en relación a la cual procede la factora, antes de la cesión de los créditos, al análisis, investigación y clasificación del riesgo de los deudores.

Las empresas del sector construcción, que se enfrentan a un conjunto de problemas al momento llevar a cabo su giro, como el riesgo cambiario, político, la evaluación de su capacidad crediticia y solvencia moral de los intervinientes, tienen en el factoring un instrumento útil para superar estos inconvenientes, toda vez que esa función es la que cumple en los países industrializados y también en algunos de esta parte de América, esto es, financiar en forma no convencional.

3.9.5. TITULIZACIÓN DE ACTIVOS

Según Villacorta (2001)⁷⁶, dentro de las diversas alternativas de financiamiento que actualmente tienen acceso las empresas del sector construcción tenemos la titulización de activos. Mediante este mecanismo, un conjunto de activos empresariales con flujos de caja predecibles forman un patrimonio con el propósito exclusivo de respaldar la emisión de valores negociables a ser colocados en los mercados de valores. Los activos a ser parte del proceso de titulización deben ser generalmente homogéneos en cuanto a riesgo y calidad crediticia, plazo y tasas de interés, de manera que se pueda estimar un cronograma de pagos por concepto de amortización e intereses relativos a los valores producto de dicho proceso.

Es la modalidad jurídica que permite crear un patrimonio autónomo que tiene como propósito exclusivo respaldar el pago de los derechos conferidos a los titulares de valores, emitidos con cargo a dicho patrimonio. Comprende asimismo la transferencia de los activos al

⁷⁶ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios financieros – Operaciones bancarias. Lima. Pacífico Editores.

referido patrimonio y la emisión de los respectivos valores. En la legislación americana, es conocido como securitización. En pocas palabras, se crea un patrimonio de respaldo contra el cual se emiten valores y se pagan estos con el producto de los bienes. Esto se encuentra regulado en la ley del Mercado de Valores D. Leg. 861.

MODALIDADES DE TITULIZACIÓN DE ACTIVOS:

La Conasev reconoce dos modalidades, a saber:

- ‰ Pass through (traspaso o traslado). Es cuando una persona transfiere en dominio fiduciario parte de sus activos a una entidad emisora, la que a su vez los incorpora en un patrimonio autónomo contra el cual emite los títulos que serán adquiridos por los inversionistas. En esta figura, el vehículo de transferencia será el contrato de fideicomiso.
- ‰ Pay Through (Pago). En esta modalidad, se produce una transferencia real de los activos de la originadora en favor de la entidad emisora, la cual emitirá los nuevos títulos contra su propio patrimonio. El vehículo utilizado son las sociedades de propósito especial

PARTICIPANTES DE LA TITULIZACIÓN DE ACTIVOS:

- ‰ Originador: Da origen a un proceso de titulación al transferir sus activos a un patrimonio autónomo o especial.
- ‰ Emisor: Son empresas que dan origen a los valores mobiliarios que se transan en el mercado. Focaliza sus esfuerzos en definir su estrategia de financiamiento.
- ‰ Estructurador: Entidad que diseña la estructura jurídica, las características financieras y de difusión de la información, correspondientes al proceso de titulación. Dicha tarea involucra conocer detalladamente los objetivos, necesidades, recursos y posibilidades de cada operación y participantes del proceso.

- ‰ Servidor: Debe administrar y mantener los activos y el flujo de efectivo derivado de ellos. Es responsable de cobrar y canalizar los pagos efectuados por los deudores originales, tanto en intereses y principal sobre los activos, y derivarlos a los inversionistas propietarios de los títulos emitidos. Responde por la custodia, cobranza, venta, mantenimiento, reposición y demás actos relacionados con la administración de los bienes.
- ‰ Mejorador: Persona que otorga garantías adicionales a las que ofrece el patrimonio titulizado.
- ‰ Colocador: Es la persona que, por su especialidad en el conocimiento del mercado y por sus relaciones con distintos tipos de inversionistas, realiza las labores de difusión y ofrece los documentos titulizados.
- ‰ Inversionista: También denominado fideicomisario, es el que adquiere o suscribe los valores emitidos.

BIENES QUE SE PUEDEN TITULIZAR:

Hay varios bienes que pueden ser titulizables: carteras o documentos de crédito, activos fijos, intangibles, etc.

3.9.6. LEASING

Según Villacorta (2001)⁷⁷, el leasing o arrendamiento financiero es una alternativa de financiamiento de mediano plazo que permite a nuestros clientes adquirir activos fijos optimizando el manejo financiero y tributario de sus negocios. Mediante esta modalidad, a solicitud del cliente adquirimos determinado bien, nacional o importado, para otorgárselo en arrendamiento a cambio del pago de cuotas periódicas por un plazo

⁷⁷ Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y servicios financieros – Operaciones bancarias. Lima. Pacífico Editores.

determinado. Al final del plazo el cliente tiene el derecho de ejercer la opción de compra por un valor previamente pactado.

BIENES OBJETO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Realizamos operaciones de leasing y leaseback sobre cualquier activo nacional o importado, con la única condición que sea tangible e identificable:

- ‰ Inmuebles (incluso proyectos en construcción)
- ‰ Embarcaciones
- ‰ Maquinaria y equipo en general
- ‰ Vehículos
- ‰ Muebles y enseres

BENEFICIOS DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO

- ‰ La empresa no distrae capital de trabajo en la adquisición de activos fijos.
- ‰ Flexibilidad en estructurar las cuotas en función al flujo de caja de cada empresa.
- ‰ Depreciación lineal acelerada de los bienes en el plazo del contrato (para contratos de duración mínima de 24 meses para bienes muebles y de 60 meses para bienes inmuebles).
- ‰ Costos competitivos en comparación con los de un financiamiento convencional.
- ‰ El costo financiero se mantiene fijo durante toda la operación. El IGV de la cuota es crédito fiscal para el cliente.

CAPITULO IV:
GESTIÓN ÓPTIMA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
CONSTRUCCIÓN

4.1. APLICACIÓN DE LA CADENA ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS
DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

4.1.1. PLANEAMIENTO TÁCTICO Y ESTRATÉGICO EN EL SECTOR
CONSTRUCCIÓN

Según Andrade (2004)⁷⁸, la táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

La estrategia responde a la pregunta qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

La relación entre los dos conceptos es fundamental. No es posible aplicarlos en forma independiente. Sin táctica la estrategia nunca podría concretarse, ya que no encontraríamos el camino para coronar con éxito los planes que diseñamos. Sin estrategia ni lineamientos generales, la táctica no tendría objetivos claros y su aplicación sería errónea

La programación estratégica es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones

⁷⁸ Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

primordiales. También, según Andrade (2004)⁷⁹, es una manera de enfrentar y resolver los problemas críticos de las empresas. Se formulan en términos medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, y que se integran en un Plan de Desarrollo Institucional, acorde con la disponibilidad global de recursos establecida en el escenario micro y macroeconómico previsto.

Los planes institucionales de las empresas del sector construcción para desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia, economía, mejora continua y competitividad, tendrán la estructura siguiente:

- ‰ Diagnóstico: sirve para identificar la situación empresarial, análisis de hechos y tendencias al interior de la entidad y del ambiente externo en el cual se desenvuelve.
- ‰ Perspectivas a mediano y largo plazo: comprende la visión y misión empresarial, como indicadores para la medición del desempeño a nivel de impacto al final del periodo del Plan.
- ‰ Programación multianual, comprende los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos, acciones permanentes o temporales y la programación multianual de las inversiones de la empresa de construcción.

Según, Stoner & Wankel (2004)⁸⁰, indica que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el aspecto táctico. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo. La planeación no pronostica las ventas de productos o servicios para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de

⁷⁹ Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

⁸⁰ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

materiales, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos, servicios y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado?. ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?. ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos o servicios actuales?. ¿Está aumentando o disminuyendo nuestro mercado?. La programación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas empresas sí los produce. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de los funcionarios. No es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Andrade (2004)⁸¹, al referirse al proceso de la planificación dice que es un conjunto de procedimientos de orden técnico, cuyo método sistemático permite realizar la planificación en forma secuencial y simultánea, teniendo presente las diferentes temporalidades del plan. Se entiende por procedimiento, al conjunto de proposiciones que otorgan racionalidad y coherencia a la planificación. Continúa el autor, indicando que la planificación como proceso no es una regla, una norma o un modelo en el sentido estricto de la palabra, sino una metodología que permite sistematizar la actividad de la planificación, otorgando coherencia y racionalidad a las diferentes fases del

⁸¹ Andrade Espinoza, Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade

estudio, cuyos parámetros y variables participantes son determinantes en la toma de decisiones de los ejecutivos. El proceso de planificación permite sistematizar la formulación, evaluación y ejecución de un conjunto de decisiones socio-económicas, lo cual supone la necesidad de reemplazar la organización burocrática de la administración tradicional por otra organización dinámicamente funcional.

4.1.2. MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICAS

Al respecto, Según Andrade (2004)⁸², indica lo siguiente:

MISIÓN: la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza una determinada empresa para perseguir sus fines. Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la imagen actual que proyecta la empresa. El enunciado de la Misión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y se retroalimenta del mismo posteriormente a su proposición.

La redacción de la Misión, se realiza respondiendo, entre otras, preguntas tales como:

- ¿Quiénes conforman la empresa?
- ¿Qué busca la empresa?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Para quiénes trabaja?
- ¿Cuáles son los valores?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que son apoyados en la empresa?

⁸² Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos del Sector que son apoyados en la empresa?

VISIÓN: Al respecto, Andrade (2004)⁸³, indica que es la imagen futura que una Empresa desarrolla sobre sí misma, situándola en una perspectiva de 5 años. Constituye una declaración que guía a la empresa en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la Visión impulsa a la propia empresa y la motiva para lograr el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos. La Visión constituye, por tanto, la imagen futura que desea proyectar la empresa alineada a las estrategias, tanto de una empresa en particular como del sector construcción.

El enunciado de la Visión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y se retroalimenta del mismo posteriormente a su proposición.

La redacción de la Visión se realiza respondiendo, entre otras, preguntas tales como:

- ¿Cómo queremos que se vea la empresa en el futuro?
- ¿Qué quiere hacer la empresa en el futuro?
- ¿Cómo ve la empresa a la población objetivo y/o usuarios para los que trabaja?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que serán apoyados en la empresa?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos del Sector que serán apoyados en la empresa?

4.1.3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

⁸³ Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

Según Apaza (2001)⁸⁴, las políticas estratégicas son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección de las empresas del sector construcción para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política - Objetivos Generales - Objetivos Específicos - Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la empresa.

Indicadores de Impacto: Se asocian a los Lineamientos de Política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes. Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda y requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es medible en el largo plazo.

4.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según Chiavenato (2000)⁸⁵, los objetivos estratégicos, son los logros que una empresa -teniendo en cuenta su Visión- quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual. Se enuncian teniendo en cuenta la Visión, la Misión, el Diagnóstico Institucional, los Objetivos Estratégicos y el Plan Estratégico Sectorial.

⁸⁴ Apaza Meza, Mario (2001) Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados. Lima. Pacífico Editores.

⁸⁵ Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Los Objetivos Estratégicos deben reunir las siguientes características:

- ‰ Pertinentes: Deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la empresa, para llegar a realizar la Visión Institucional.
- ‰ No deben ser confundidos con los medios para realizarlos, con los Indicadores de Desempeño ni con las Metas, puesto que constituyen los logros a alcanzar.
- ‰ Distinguibles: Su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación. Tienen que ser entendidos por todos.
- ‰ Consensuales: En su determinación debe participar, al menos, el personal representativo de la empresa.
- ‰ Mensurables: Deben permitir su expresión en términos concretos para períodos de tiempo específico.
- ‰ Factibles: Deben ser propuestos teniendo en cuenta el real potencial de la empresa en el plazo establecido.
- ‰ Flexibles: Deben poder ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

INDICADORES DE RESULTADO: Se asocian a Objetivos Generales y Específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las

acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

4.1.5. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Según Andrade (2004)⁸⁶, las acciones estratégicas son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan estratégico de una empresa constructora, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

ACCIONES PERMANENTES: Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la empresa lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

ACCIONES TEMPORALES: Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión o en su defecto un conglomerado que consolida un

⁸⁶ Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.

conjunto de planes de inversión, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos. El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado Otros, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

Indicadores de Producto: Se asocian a Acciones Permanentes o Temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.

Línea de Base: Es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del Plan con la finalidad de contar con una "base" que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

4.1.6. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA XXX SAA 2007 - 2009

1) DIAGNOSTICO:

Para sistematizar la problemática así como identificar y evaluar las capacidades que tiene para enfrentarla, se ha utilizado la técnica del Análisis FODA, a través de la cual se identifican los cambios del ambiente externo en términos de oportunidades y amenazas y, las capacidades del medio interno en términos de fortalezas y debilidades

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

FORTALEZAS

Comprende las capacidades humanas y materiales que dispone la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que ocurren en el ambiente externo:

- ‰ Posicionamiento en el nivel operativo y técnico reconocido en el mercado del sector construcción (know how), en sus diferentes modalidades.
- ‰ Infraestructura en edificaciones.
- ‰ Cobertura de atención a nivel nacional.
- ‰ Servicios a la actividad constructora
- ‰ Financiamiento de diversas fuentes
- ‰ Capacidad institucional para el diseño constructivo orientado a la demanda.
- ‰ Implementación de los nuevos sistemas de gestión

DEBILIDADES

Comprende las limitaciones o carencia de capacidades de la empresa, que impiden el aprovechamiento de las oportunidades y que no le permiten defenderse de las amenazas:

- %o Carencia de un Plan Integrado de Marketing e Imagen Institucional.
- %o Heterogénea capacidad instalada
- %o Insuficiente actualización profesional y técnica de acuerdo a la necesidad del mercado.
- %o Carencia de estudio de la organización con la finalidad de aprovechar mejor las competencias del personal.
- %o Insuficiente medición de la inserción de la en el mercado laboral.
- %o Carencia de personal de planta.
- %o Lenta modernización de equipamiento.
- %o Postergación de actividades lo que genera malestar en los participantes

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

OPORTUNIDADES

Comprende los factores externos que podrían aprovecharse para lograr los objetivos fundamentales de la empresa:

- %o Prioridad del Sector Construcción en el desarrollo del país.
- %o Puesta en marcha del proyecto de la carretera interoceánica y de proyectos de desarrollo nacional importantes en construcción.
- %o Posibilidad de establecer Convenios Interinstitucionales y Alianzas Estratégicas con otras empresa privadas: Transnacionales y otras.
- %o La Formación Profesional como estrategia para la inversión del desarrollo sostenible.

AMENAZAS

Comprende los factores externos que podrían arruinar las perspectivas de logro de los objetivos fundamentales de la empresa:

- %o Crecimiento de la competencia (calidad, precios y servicios) en diversas especialidades por parte de las varias entidades y la competencia desleal por parte de algunas empresas.
- %o Vacíos en las normas que conforman el sector construcción

- ‰ Posibilidad de disminución de una de las fuentes de financiamiento:
aporte de las empresas constructoras privadas

2) ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

- ‰ Empresas del Sector Construcción.
- ‰ Ministerio de Vivienda.
- ‰ Instituciones Públicas, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE CADA CLIENTE

Obreros y PEA Potencial de la Construcción

Esperan de nuestra empresa:

- ‰ Equipamiento moderno.
- ‰ Certificación

Empresas del Sector Construcción

Esperan de nuestra Institución:

- ‰ Formación de operarios, técnicos y profesionales actualizados en tecnologías de punta e innovadas.
- ‰ Óptimo servicio en estudios de suelos, materiales y elementos de construcción.
- ‰ Servicio de banco de egresados calificados.
- ‰ Capacitación especializada a sus trabajadores.
- ‰ Información oportuna de actividades
- ‰ Difusión de documentos relacionados con la industria de la construcción

3) DEFINICIÓN DE LA RAZÓN DE SER

MISIÓN. Contribuir al desarrollo sectorial mediante la construcción de todo tipo de construcciones que posibiliten la productividad y menores costos de la producción.

4) DEFINICIÓN DEL FUTURO DESEADO

VISIÓN AL 2007

Liderar la capacitación y certificación de los trabajadores e impulsar la investigación y el desarrollo de modernas tecnologías competitivas para el sector construcción.

5) OBJETIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

- ‰ Mejorar la cobertura operativa
- ‰ Consolidar el fortalecimiento empresarial, con énfasis en el recurso humano y en el soporte tecnológico, orientado al desarrollo organizacional.
- ‰ Desarrollar Actividades de Investigación y Normalización articuladas para impulsar la investigación y aplicación de nuevas tecnologías constructivas adecuadas a cada medio geográfico y de bajo costo, orientadas a brindar servicios y a la obtención y optimización de recursos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS PRIORIZADOS

- ‰ Brindar servicios de calidad y competitivos que respondan a la demanda.
- ‰ Desarrollo organizacional e instrumental de procedimientos, marketing, informático y del recurso humano
- ‰ Reforzar y dinamizar la gestión desconcentrada de las Gerencias Zonales.
- ‰ Intensificar la difusión y promoción de la oferta en construcción
- ‰ Elevar el nivel de autosostenimiento en todas las dependencias racionalizando los recursos.
- ‰ Desarrollar acciones de difusión orientadas al mejoramiento y a la reducción de costos en la construcción.

- ‰ Contribuir a la mejora de la calidad y seguridad de las edificaciones a través de la elaboración de normas técnicas.

6) ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas a adoptar para la consecución de los objetivos son las siguientes:

PARA BRINDAR SERVICIOS COMPETITIVOS Y DE CALIDAD:

- ‰ Perfeccionar la tecnología y mejorar la calidad del servicio, comprende la investigación de necesidades del sector construcción en relación a la demanda regional y la matriz ocupacional, la elaboración y actualización a la demanda, producción de material
- ‰ Mejorar la calidad de la infraestructura y del equipamiento, comprende la elaboración de un plan institucional de infraestructura, la elaboración de un plan de ampliación y/o reposición de equipamiento y la ejecución de los planes de infraestructura y de ampliación y/o reposición de equipamiento.
- ‰ Optimizar procesos de la gestión, comprende la elaboración de normas técnico, el seguimiento-evaluación-supervisión de los órganos ejecutores, la sistematización de información de la administración, el plan institucional de promoción y difusión del servicio de construcción y, el planeamiento y programación en atención a la demanda social y el rol de la empresa; asimismo, comprende la determinación de planta mínima de personal.

PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTAL DE PROCEDIMIENTOS, MARKETING, INFORMÁTICO Y DEL RECURSO HUMANO:

- ‰ Optimización de los recursos humanos, comprende un plan de capacitación y la actualización del CAP, MOF y el Reglamento Interno de Trabajo

PARA REFORZAR LA GESTIÓN DESCONCENTRADA DE LAS GERENCIAS ZONALES

- ‰ Incremento de las metas e ingresos y propiciar la reinversión en las zonales, comprende la sistematización y ejecución administrativa/educativa, programación de metas educativas incrementando acciones móviles y un plan de reinversión de ingresos generados por la zonal.
- ‰ Desarrollo empresarial, comprende la realización de estudios de mercado por la zonal, programación de jornada nacional de intercambio de experiencias y promover los servicios de acuerdo a las necesidades planteadas por el mercado e incorporar e innovar en tecnologías constructivas para el mejor desarrollo de los proyectos especiales y convenios interinstitucionales.

PARA INTENSIFICAR LA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA:

- ‰ Posicionamiento de la imagen institucional a través de los servicios, comprende la apertura de módulos de información y ventas en centros comerciales, el desarrollo de un plan de marketing e imagen institucional de los servicios que oferta la empresa y, la elaboración y desarrollo de un Plan de Difusión, Promoción e Imagen Institucional, asimismo, la elaboración de propuestas de homogenización de los módulos de atención al cliente que identifique a la empresa en todas sus sedes.

PARA LOGRAR EL AUTOSOSTENIMIENTO

- ‰ Seguimiento y evaluación, comprende la identificación de unidades estratégicas de negocios afines, la normatividad de rentabilidad en proyectos autofinanciados, incrementar la recaudación a través de mayores aportes y menor evasión, la creación de un banco de proyectos que aseguren excedentes con la finalidad de lograr el autosostenimiento institucional.

‰ Sistematización de procesos y procedimientos administrativos, comprende la identificación de los procesos que utiliza la empresa a fin de optimizarlos determinando su grado de eficiencia y eficacia, la culminación de la informatización de todos los procesos administrativos, la identificación y sistematización con el apoyo informático de todos los procedimientos y, la elaboración de una Guía Administrativa para diferentes fines.

PARA DESARROLLAR ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN Y ACCIONES DE DIFUSIÓN PARA EL MEJORAMIENTO Y REDUCCIÓN DE COSTOS:

- ‰ Evaluación de las condiciones de vulnerabilidad de las edificaciones y propuestas de mejoramiento, comprende las evaluaciones de las condiciones de vulnerabilidad de las edificaciones y propuestas de mejoramiento y, el desarrollo de programas de producción para la construcción con tecnologías alternativas adecuadas.
- ‰ Desarrollo de tecnologías constructivas para la atención de emergencias, comprende la aplicación y optimización de sistemas especiales.
- ‰ Desarrollo de tecnologías constructivas de muy bajo costo, comprende el estudio de las posibilidades de aplicación del ferrocemento en la construcción y, la construcción experimental utilizando ferrocemento.
- ‰ Estudios orientados a la incorporación de materiales locales a la construcción, comprende el desarrollo de elementos y componentes de materiales locales para la construcción.
- ‰ Producción de componentes alternativos para la construcción, comprende la implementación del taller de experimentación y producción de componentes, la difusión de tecnologías alternativas para la construcción y, la diversificación, producción y comercialización de elementos y componentes para la construcción.

7) DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Consiste en determinar los procesos básicos e importantes en los que la Institución no puede fallar y que orienta el futuro.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- ‰ Ser competitivos en la calidad de los servicios y capacitación de los trabajadores de la construcción.
- ‰ Realizar investigaciones que permitan desarrollar nuevas tecnologías de construcción y mejorar las tecnologías existentes, con participación de instituciones y de expertos.
- ‰ Elaborar y actualizar permanentemente, con participación de instituciones y profesionales especializados, las normas técnicas de edificación que rigen el diseño y la construcción en el país.
- ‰ Realizar gestiones permanentes con organismos internacionales especializados en formación profesional de cooperación bilateral y multilateral, generando conocimiento y capacidades humanas e institucionales.
- ‰ Implantar un desarrollo organizacional que contenga valores y cultura del éxito.
- ‰ Retroalimentar los procesos técnicos y administrativos para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión institucional.

4.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

4.2.1. DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Interpretando a Van Horne (1998)⁸⁷, la dirección empresarial es la aplicación de los conocimientos en la [toma de decisiones](#); para la

⁸⁷ Van Horne; James (1998) Administración Financiera. México. Editora Continental SA.

discusión de este [papel](#) se debe saber como es el [comportamiento](#) de la gente, como individuo y como grupo.

En fin la dirección es guiar a un [grupo](#) de personas para lograr los [objetivos](#) de [la empresa](#).

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el [tiempo](#) son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro surge de los pasos de la [planificación](#) y la organización. Los gerentes al establecer el [ambiente](#) adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la [toma de decisiones](#), incluye la tarea de fijar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el [liderazgo](#) y ocuparse de la manera de [planeamiento](#) e integración de todos los [sistemas](#), en un todo unificado.

La dirección debe de saber como es el [comportamiento](#) de la gente como individuos y cuando están en [grupos](#) y entender la forma en como operan los diferentes tipos de [estructura](#).

La dirección es una [fuerza](#) que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los [procesos](#) de unión apropiados a todos los elementos del [sistema](#) organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la [administración](#) en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la [autoridad](#) del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se

cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Este es el punto central y más importante de [la administración](#), pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otras ejecuciones. Terry (1998)⁸⁸ define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el [objetivo](#), de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz & O'Donnell (2004)⁸⁹ adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la [función](#) ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol (1979), referido por Koontz & O'Donnell (2004)⁹⁰, define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la [misión](#) de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en [interés](#) de la [empresa](#)".

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

Según Stoner & Wankel (2004)⁹¹, la dirección es la parte esencial y central de la [administración](#), a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, todo esto es parte de la dirección. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás [técnicas](#) útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la [mecánica](#) administrativa se ordenan en base

⁸⁸ Terry, George (1998) Principios de administración. México. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana.

⁸⁹ Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (2004) Curso de Administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

⁹⁰ Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (2004) Curso de Administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

⁹¹ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

a lo que disponga la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el [corazón](#) de lo administrativo.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

- ‰ El Jefe: Es aquel que tiene la [función](#) de dirigir.
- ‰ Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- ‰ La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- ‰ Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

4.2.2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Según Stoner & Wankel (2004)⁹², todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas del sector construcción cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

LA ACTITUD ESTRATÉGICA

La autora Marina Menguzatto, referida por Koontz & O'Donnell (2004)⁹³ señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia. En los criterios de la autora plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de

⁹² Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

⁹³ Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (2004) Curso de Administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.

las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

El reto que enfrentan actualmente las empresas del sector construcción es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de las mismas, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son:

- ‰ Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las empresas asumen una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.
- ‰ Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos.
- ‰ El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, tal como planteara José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias
- ‰ La actitud crítica, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.

- ‰ La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.
- ‰ Integración de las variables SOFT (socio psico culturales) y HARD (técnico económicas), además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Stoner & Wankel (2004)⁹⁴, un dirigente de cualquier empresa del sector construcción tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado este tema; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste. El pensamiento según S. L. Rubinstein es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento. El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado lo cual quiere decir que al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre, tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, esto implica que desde el punto de vista psicológico los dirigentes ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la empresa tiendan a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección. Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los dirigentes para la toma de decisiones siempre tienden a generalizar experiencias pasadas lo cual puede traer consigo que no se tenga en cuenta los factores tradicionales que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

⁹⁴ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

La vinculación con la actividad práctica: esto refleja la tendencia de muchos dirigentes a mantener las decisiones operativas lo cual impide el desarrollo de la proyección estratégica.

Si se acude a un diccionario filosófico se encontrará que se define pensamiento como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, teorías, etc. vinculado con la solución de unos u otros problemas; producto superior de la materia especialmente organizada (el cerebro). Y plantea que las principales características del pensamiento son:

- ‰ Surge en el proceso de la actividad productiva de los hombres.
- ‰ Existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla típicos únicamente de la sociedad humana.
- ‰ La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

Según Stoner & Wankel (2004)⁹⁵, el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una empresa avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

⁹⁵ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Para lograr el pensamiento estratégico en las empresas del sector construcción es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.

LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA

La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una empresa del sector construcción para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso para desarrollar un sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

Mediante la aplicación de la dirección estratégica, se pueden desarrollar las acciones temporales y permanentes de la empresa y a través de las mismas alcanzar los objetivos estratégicos específicos; luego los objetivos estratégicos específicos facilitarán el logro de los objetivos estratégicos generales; los que constituyen la base para el logro de la misión de la empresa y finalmente sobre la base de la misión la empresa se encamina a su visión, la misma que solo será posible concretarla sobre la base de la dirección estratégica, por que otro tipo de dirección ni siguiera la identifica.

4.3. EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

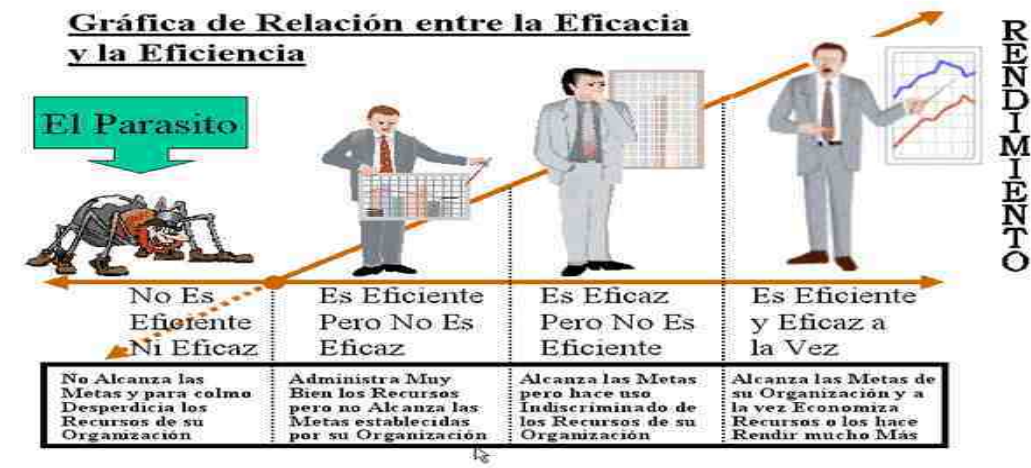
Existen diferentes conceptualizaciones de estos términos. Una que es muy técnica es la del MAGU⁹⁶. Adecuando los conceptos de este documento se puede indicar que la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad) por la empresa del sector construcción, en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficacia, se refiere al grado en el cual una empresa del sector construcción, logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la dirección. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las empresas constructoras adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

La eficiencia, eficacia y economía, puede ser aplicada indistintamente a una empresa, a un área, departamento, directivo, funcionario o trabajador.

En términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados llevados a cabo por todo el personal de la empresa. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado la eficiencia. Asimismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Sin embargo, en las empresas del sector construcción no basta con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un directivo o gerente alcanza las metas u objetivos que le impone la empresa, se dice que es eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento

⁹⁶ Manual de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de la República.

de los objetivos organizacionales, por eso la empresa para ser eficaz debe priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debe asegurarse que lo que haga valga la pena y conduzca a un fin.



La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la Organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. Por ejemplo un trabajador de una empresa constructora puede pasar todo el día en su trabajo, sentado en la obra, pero esto no significa que sea eficiente ni eficaz, más aun cuando su labor no es productiva y se dedica a utilizar indiscriminadamente los recursos con que cuenta su Organización. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas y particularmente empresas del sector construcción pasan por una serie problemas por la falta de recursos, de igual forma todas, quieren ofrecer un buen producto o un buen servicio a bajo costo, por eso una vez definida la meta a la cual se quiere llegar, posteriormente se debe buscar la mejora en eficiencia. La contribución del hombre es un factor muy importante para el éxito de su Organización. Peter Drucker uno de los autores de mayor prestigio en la administración, dice que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún

más decisiva", de igual forma manifiesta que la clave del éxito de una organización es la eficacia.

La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría empresas constructoras; con ella hay menos empresas constructoras...los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes.

La eficiencia es un paradigma importado de la teoría económica, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas, desde los trabajos de los economistas clásicos, Adam Smith y David Ricardo a mediados del siglo XVIII. Su planteamiento esencial es la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Tiene una lógica contundente, la empresa tiene que producir con los costos más bajos posibles, o dicho de otra forma, obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos).

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos. Pero ¿qué pasa en un entorno turbulento? se preguntan los especialistas, donde se tiene que estar al tanto de lo que está pasando afuera de la empresa, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten. Ante esto, Drucker dice "No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...". Menguzzato, especialista española, en su libro sobre Dirección Estratégica expresa: "...la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia...".

Si la empresa del sector construcción se preocupa sólo de la eficiencia, puede llegar a ser el productor más eficiente de algo que no le interese a la gente. La bibliografía sobre el tema ofrece abundantes ejemplos de

empresas que eran las más eficientes en su actividad, pero que no percibieron a tiempo los cambios que se estaban gestando en el entorno, no modificaron sus estrategias y, a la larga, tuvieron que salir del mercado. Ese es el caso de la Owen Illinois, la empresa productora de envases de cristal más eficiente de los EEUU, que no percibió a tiempo las preferencias por los envases plásticos. Cuando lo comprendió, era demasiado tarde. En las empresas constructoras ha pasado lo mismo que no percibieron al concreto armado y siguieron trabajando con el ladrillo tradicional, cuando se dieron cuenta ya no tenían clientes.

La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo. La eficacia (o efectividad) hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. La pregunta básica de la eficiencia es ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo?. La de la eficacia es: ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?.

En el proceso de formulación de la estrategia de una empresa el enfoque que debe prevalecer en la formulación de objetivos y estrategias es el de la eficacia. El enfoque de la eficiencia entra en el momento en que se definen los planes, los presupuestos y las acciones para poner en práctica la estrategia. La eficacia se centra en el "¿Qué?", la eficiencia en el "¿Cómo?".

Centrarnos en la eficiencia puede conducirnos a bajar costos a toda costa. Basta con recorrer todo el proceso de la empresa y determinar dónde debemos rebajar los costos. Trabajar por la eficacia es más difícil, hay

que pensar en lo que sucede afuera, en cómo generar valor para los clientes, y con esto, para la propia empresa, qué tendencias podemos avizorar, qué está haciendo la competencia, entre otras cuestiones.

4.4. MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Según Stoner & Wankel (2004)⁹⁷, si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición. Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Pronto para acceder a préstamos bancarios no sólo será necesario presentar balances actualizados de la situación financiera, sino que se requerirá informes de auditores medioambientales que certifiquen la buena gestión que del cuidado del medio ambiente haga la empresa tanto en el

⁹⁷ Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

desarrollo de sus procesos, como en el diseño de sus productos. Por tal motivo a los cuatro factores actualmente monitoreados en el Cuadro de Mando Integral, los cuales giran en torno a las perspectivas: Financiera, del Proceso Interno, del Cliente, y de Aprendizaje y Crecimiento del Personal, se sumará el correspondiente al Control de los Efectos en el Medio Ambiente, un aspecto plenamente contemplado por la Norma ISO 14000 y subsiguientes.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos

tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa. Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Si es tan evidente y necesario la mejora continua, como es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, porqué se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad?. Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente. Como se mencionó al principio, el fuerte conservadorismo, que lleva a no cuestionarse paradigma alguno, sumado a la falta de apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las empresas a permanecer firmes a los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado. Pero lo que hasta ayer les permitió competir hoy ya no les permite ni siquiera participar en la contienda.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la

calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

4.4.1. ISO 9001:2000- MEJORA CONTINUA APLICADA A LA CONSTRUCCIÓN

PREMISAS

Uno de los primeros aspectos de la nueva edición se orienta por excelencia a la Mejora Continua⁹⁸, Orientación hacia el cliente, y Medición del grado de satisfacción del cliente. Se considera trascendental este último requerimiento, ya que significa que la organización interesada en la implementación de un sistema de gestión de calidad deberá medir el grado de satisfacción de sus clientes, y deberá definir acciones consistentes para demostrar mejoras en la eficacia⁹⁹ y la eficiencia¹⁰⁰.

MODELO CONCEPTUAL DE LA NORMA ISO 9001:2000

La figura muestra el modelo conceptual de mejora continua de la norma ISO 9001:2000, puede comprobarse que la base del modelo es el cliente

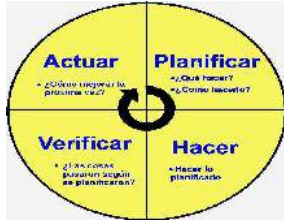


El quehacer de la organización empieza con el cliente y termina en el cliente, debe verificar sus requisitos y debe medir el grado de satisfacción de este.

CIRCULO DE DEMING

La filosofía de la norma también se sustenta en la plena aplicación del círculo de Deming. Toda persona que forme parte o no de una organización debe cumplir con las tareas que le correspondan, de los cuatro cuadrantes. Por este motivo, las organizaciones deben difundir la importancia sobre el uso de tan famoso círculo. Las tareas que contempla son:

Un ejemplo clarificador de la aplicación del círculo de Deming, se da cuando se comparan la ponderación de las tareas de los cuatro cuadrantes para dos puestos de un proyecto u obras, muy diferentes. Por ejemplo: el gerente de obra y el operario gasfitero. A continuación se muestra las diferencias de las ponderaciones citadas:



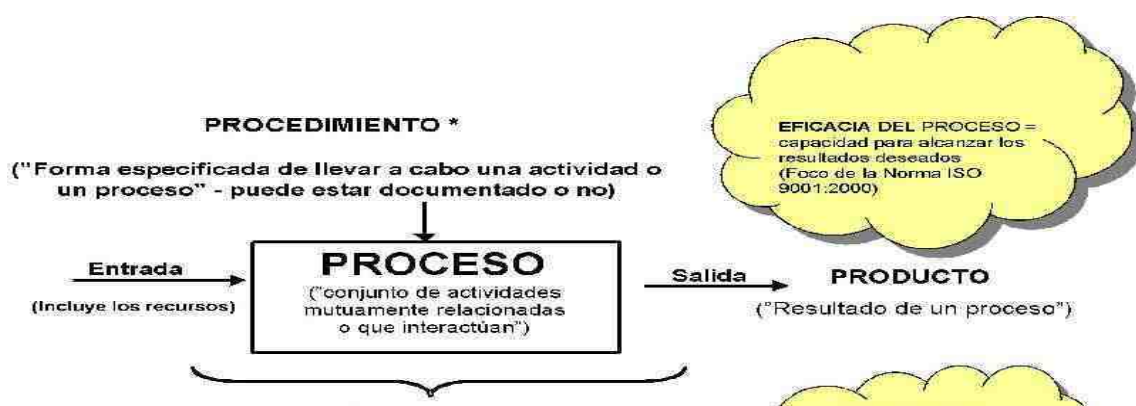
Planificar	Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
Hacer	Implementar los procesos
Verificar	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
Actuar	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Aun cuando el gerente de obra debe planificar más que el operario, no significa que este último no planifica, todos también deben controlar su trabajo, todos deben actuar según los resultados del mismo. Esto da más autonomía en el trabajo, pero evidentemente requiere una mayor toma de conciencia del personal, y una cultura de calidad mucho más amplia. Es decir, se requiere una mayor formación y entrenamiento.

TAREA	GERENTE DE OBRA	OPERARIO GASFITERO
Planificar	65 %	15 %
Hacer	15 %	60 %
Controlar	10 %	15 %
Actuar	10 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %

GESTIÓN DE PROCESOS

Las organizaciones deben implementar la gestión de procesos, a continuación se detalla el modelo conceptual al respecto.



PROCESOS DOCUMENTADOS REQUERIDOS

Los procedimientos documentados exigidos por la norma ISO 9001:2000 son los siguientes:

- ‰ Control de documentos
- ‰ Control de registros
- ‰ Auditoria interna de calidad
- ‰ Control del producto no conforme
- ‰ Acciones correctivas
- ‰ Acciones preventivas

COSTOS RELATIVOS A LA CALIDAD (CRC)

La NTP ISO 8402, edición 1995 define a los CRC como los: "Costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello (CDC); así como, las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria (CNC)". Calidad satisfactoria es el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos en forma objetiva en la

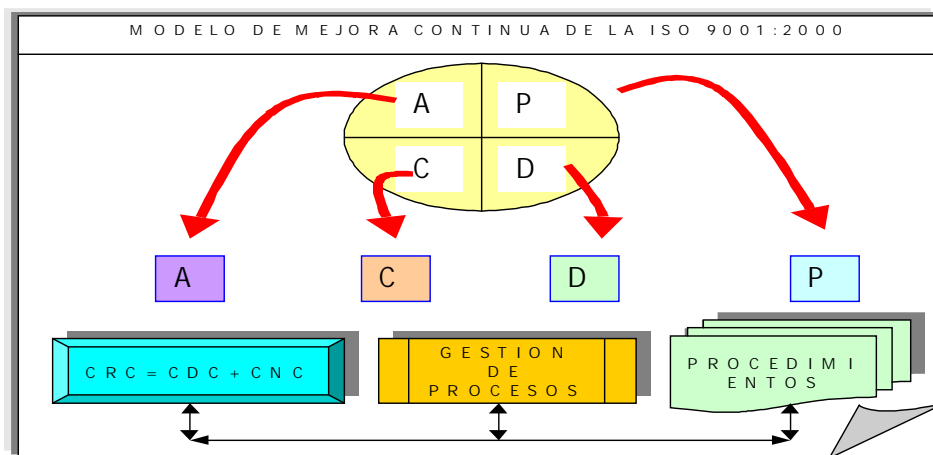
$$\text{CRC} = \text{CDC} + \text{CNC}$$

documentación del proyecto.

ANÁLISIS GLOBAL

Para efectuar un análisis global, es necesario tener un enfoque sistémico de todas las herramientas planteadas, y también será necesaria la aplicación simultánea, para lograr la sinergia que requieren los resultados operativos de las empresas, ligadas al ciclo de vida de los proyectos de la construcción.

La figura siguiente muestra la estrecha relación entre los procesos: planificación, ejecución, control y actuar en base a los resultados. Tales procesos son parte del Círculo de Deming, toda persona de una organización debe trabajar en cada uno de los cuatro cuadrantes. Para la planificación debería elaborar procedimientos escritos con la finalidad de asegurar que todos trabajaran en forma homogénea y tendrán mas seguridad de lograr los requisitos de los productos de cada proceso. El hacer debe hacerse cumpliendo con los procedimientos escritos preelaborados, para los cuales se deberá aplicar la gestión de procesos, y en los cuales se debe hacer el monitoreo de los CDC, y los CNC; para lo cual se aplica el control de calidad antes, durante y después.



Con todo lo explicado se logrará demostrar el planteamiento del axioma, que no es fácil entender: "La gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001:2000, permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones".

PERSPECTIVAS BUSCADAS

Se recomienda pensar en la necesidad de medir el grado de satisfacción del cliente (GSC). De aplicarse dicha norma en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos de la construcción, las entidades tendrían que medir el GSC de las empresas consultoras, constructoras, supervisoras, y también viceversa, ya que en determinados momentos tales organizaciones son clientes, los contratistas medirían el GSC de sus suministradores y empresas de servicios, los consultores de sus subcontratistas, los supervisores de sus propias empresas de servicios, y así podremos seguir hasta lograr el desarrollo total y horizontal de la gestión de calidad, realidad que requiere el país. Ya que justamente ese el camino que tendríamos que seguir para lograr el verdadero fortalecimiento y desarrollo sostenido del sector de la construcción.

La experiencia de otros países viene demostrando que este gran esfuerzo solo se lograra cuando los propios agentes involucrados decidan iniciar este gran plan (emplear mejor su propia entropía), y cuando el Estado de muestras claras de su voluntad política para iniciar un camino sin retorno hacia el fortalecimiento del sector de la construcción en el Perú, basado en un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad en el Sector de la Construcción.

4.5. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Interpretando a Porter (1996)¹⁰¹, las empresas del sector construcción tienen que ser competitivas. Tienen que ser competitivas por los materiales que utilizan; por los recursos humanos que deban tener; por el uso del financiamiento en sus inversiones; por las obras que hagan y por los servicios que presten. Este decir necesitan ser competitivas en todo, de lo contrario no tienen viabilidad en el nuevo panorama empresarial.

¹⁰¹ Porter, Michael E. (1996) Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial Continental SA. de CV.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las empresas del sector construcción es la innovación. Los hombres y mujeres que hicieron y hacen empresas, se organizan de diversas maneras en torno a estrategias y objetivos que, a base de superar a cuantos les rodean o con quienes compiten, solucionan y perduran generando nuevas riquezas con desigual grado de reparto. Los hombres y mujeres eligen, aceptan o soportan a sus líderes o directivos; se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo y aspiran a una determinada porción de la recompensa. Así, la medida del resultado final, en términos relativos de éxito (hacerlo mejor que los demás) nos lleva al concepto de competitividad. Un nuevo paradigma competitivo requiere, identificar el valor relevante de múltiples agentes de manera consistente e interrelacionada. La única ventaja competitiva sostenible es: El conocimiento, la capacidad de una organización digitalizada, desarrollar tantas comunidades de prácticas de excelencia como interrelaciones demande la empresa, desarrollar las competencias básicas y externalizar el resto de las funciones

Según Porter (1997)¹⁰², hay algunos elementos conductores de un posible nuevo modelo competitivo: Un primer nivel institucional compuesto por diferentes entes, cada uno con sus propios objetivos y reglas competitivas con influencia adjunta. Un nivel interno en cada uno de los entes, en el que la complejidad exige coherencia e integración de estrategias, procesos, tecnología y personas en soluciones y respuestas competitivas. Un nivel presencial en el que la posición activa, determinará un marco competitivo diferente. Un nivel conceptual que opte por la selección y oxigenación de conceptos, teorías e instrumentos que posibiliten el recorrido competitivo.

De acuerdo a cada uno de los niveles del enfoque sistémico y gracias a la interacción que hay entre todos ellos, centraré el presente trabajo desde el

¹⁰² Porter Michael, E. (1997) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

nivel Micro con el fin de ver como la exigencia de mayor eficacia de las empresas es parte fundamental de la competitividad.

Según Porter (1997)¹⁰³, las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. Se distinguen, entre ellas: la globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; la proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; la diferenciación de la demanda; el acortamiento de los ciclos de producción; la implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.

Según Porter (1997)¹⁰⁴, desde hace algunos años se está hablando de iniciativas para aumentar la competitividad de la producción nacional. Sin embargo, las iniciativas han quedado cortas quizás por la poca comprensión de lo que el término competitividad engloba. Cuando Michael Porter publicó su libro "La ventaja competitiva de las naciones" en 1990, fue muy claro al establecer que son las empresas las que son competitivas y no las regiones o naciones. Una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas pero a costos más bajos. Las empresas competitivas suelen aglomerarse en espacios geográficos que les brindan facilidades que van más allá de los incentivos tributarios y más bien inciden en la provisión de recursos cada vez más sofisticados, en la existencia de industrias conexas vigorosas y eficientes, de ambientes competitivos y de una exigente demanda local. Los "clusters" o aglomeraciones industriales formadas por empresas sumamente competitivas concentradas en regiones específicas se presentaron como un nuevo modelo de organización industrial. Los éxitos de Silicon Valley en

¹⁰³ Porter Michael, E. (1997) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

¹⁰⁴ Porter Michael, E. (1997) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

California y Emilia Romagna en Italia alentaron a muchas regiones y países a promover la formación de estos clusters.

Interpretando a Porter (1997)¹⁰⁵, La mayoría de las empresas del sector construcción entiende el término competitividad como una mera reducción de costos. Por lo tanto, se clama por bajas en los impuestos o por la flexibilización de los regímenes laborales. Sin embargo, la competitividad debe basarse principalmente en aumentos de productividad que suelen tener efectos positivos en la reducción de costos y eso se consigue a través de inversión.

Muchas empresas del sector construcción no entienden la importancia de la innovación tecnológica. Las empresas deben invertir no sólo en transferencia de tecnología al comprar nuevas maquinarias sino en actividades que generen más conocimiento dentro de las empresas, como la experimentación y el desarrollo de nuevos productos.

Muchas empresas del sector construcción creen que no hay espacio para la cooperación en regímenes competitivos. Casi todos los sectores tienen que enfrentar problemas comunes como cuellos de botella en algún eslabón de la cadena productiva, que podrían eliminarse con una acción conjunta.

Hay escasas empresas que prestan apoyo efectivo a las empresas del sector construcción. Son pocas las entidades educativas que preparan una fuerza laboral adecuada, son pocas las que prestan servicios tecnológicos a precios razonables y con la celeridad requerida por las empresas. Finalmente, el Gobierno no ha diseñado políticas coherentes y concretas

¹⁰⁵ Porter Michael, E. (1997) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

para promover la competitividad, ni invirtió en programas de apoyo a las empresas o en infraestructura tecnológica. Actualmente el Gobierno está impulsando un Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y un Plan Nacional de Competitividad que esperamos den el marco adecuado para que las empresas inviertan en elevar su competitividad.

CAPITULO V:
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA
ENCUESTA REALIZADA

Para el desarrollo del trabajo de campo, de la población aproximada de 7,670 personas entre accionistas, socios, propietarios, directores, gerentes, trabajadores, proveedores, clientes y acreedores de las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, sólo se ha tomado como muestra para la investigación, 150 personas en un muestreo no probabilístico, por la tecnicidad de tema, que no necesariamente es de conocimiento y comprensión de muchos integrantes.

PARTICIPANTES	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Total
Accionistas	10	00	00	00	10
Socios	10	20	20	00	50
Propietarios	00	00	08	08	16
Directores	10	00	00	00	10
Gerentes	10	05	00	00	15
Trabajadores	21	05	05	05	36
Proveedores	02	01	01	01	05
Clientes	01	01	01	01	04
Acreedores	01	01	01	01	04
Total participantes	65	33	36	16	150

Fuente: Elaboración a cargo de la autora

PREGUNTA NR 1:

¿Se puede decir que las empresas del sector construcción, se constituyen, organizan, dirigen, coordinan y controlan al igual que cualquier otro tipo de empresa?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 01

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	100	67
No, totalmente en desacuerdo	00	00
Posiblemente	20	13
No hay información al respecto	20	13
No sabe – no responde	10	07
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por al autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados responden en un 67% que las empresas del sector construcción, al igual que el resto de empresas, se constituyen, organizan, dirigen, coordinan y controlan; un 13% contestan que posiblemente suceda ello; otro 13% contesta que no dispone de información al respecto y un 7% dice que no sabe o no responde a la pregunta.

El proceso de gestión de las empresas es la misma efectivamente, sin embargo por el tipo de giro, las del sector construcción tienen que disponer de determinados instrumentos de financiamiento e inversión para poder llevar a cabo sus actividades, asimismo se someten a riesgos que en otros tipo de empresas no se presentan y por otro lado los niveles de rentabilidad no son los mismos que en

otros sectores y ni siquiera dentro de las empresas del mismo sector construcción.

PREGUNTA NR 2:

¿Que instrumentos de inversión deben disponer las empresas del sector construcción para llevar a cabo sus actividades?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 02

ALTERNATIVAS	CANT	%
Inversiones temporales	00	00
Inversiones permanentes	00	00
Inversiones temporales y permanentes	150	100
No sabe-no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados responden al 100% que las empresas del sector construcción deben utilizar instrumentos de inversión de tipo temporal y permanente para que les permita desarrollar su giro con menores riesgos y máxima rentabilidad y en el marco del planeamiento táctico y estratégico, lo que facilitará la optimización de la gestión.

Las inversiones temporales, estarán constituidas por los materiales y suministros diversos que utiliza la actividad y las inversiones permanentes por los inmuebles, maquinaria y equipo que necesitan las empresas para concretar las actividades propias de su giro.

La disposición de una adecuada estructura de inversiones facilitará el desarrollo de la actividad y por ende la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.

Las inversiones deben gerenciarse en base a políticas, estrategias, tácticas y acciones más convenientes para sacarles el máximo provecho.

PREGUNTA NR 3:

¿En general que instrumentos de financiamiento deben utilizar las empresas del sector construcción para poder llevar a cabo sus actividades?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 03

ALTERNATIVAS	CANT	%
Instrumentos que ofrecen mejores condiciones para minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad	00	00
Instrumentos que faciliten las fuentes para disponer de las inversiones suficientes	00	00
Instrumentos que tengan bajos costo promedio ponderado de capital y permitan elevar renta	00	00
Todas las anteriores son válidas	150	100
No sabe no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados contestan al 100% que en general, las empresas del sector construcción deben utilizar los instrumentos que ofrecen las mejores condiciones para minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad, los instrumentos que faciliten la disposición de las inversiones suficientes y competentes para desarrollar el giro y los instrumentos que tengan bajo costo de financiamiento y por el contrario faciliten elevar la rentabilidad de las inversiones de las empresas.

PREGUNTA NR 4:

¿Específicamente, que instrumentos de financiamiento son los que permiten minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad de las empresas del sector construcción?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 04

ALTERNATIVAS	CANT	%
Nuevos aportes de capital social, crédito de proveedores, factoring, titulización de activos, leasing y otros.	120	80
Créditos sindicados, créditos hipotecarios, créditos pignoratícios	10	7
Tributos por pagar, remuneraciones por pagar, deudas por pagar y otros	20	13
No sabe no responde		
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados en un 80% responden que los instrumentos de financiamiento que pueden minimizar el riesgo de la empresa y por el

contrario elevar la rentabilidad, son los nuevos aportes que puedan facilitar los socios o accionistas; el crédito de proveedores de materiales de construcción, la factorización de las deudas pendientes de cobro, la titulización de algunos activos, la obtención de maquinaria y equipo mediante el leasing.

Para las otras alternativas los porcentajes son mínimos.

Los encuestados de esta forma dan a conocer su predisposición de contar solo con determinadas fuentes de financiamiento.

PREGUNTA NR 5:

¿Se tienen entendido que la tasa del costo promedio ponderado de capital (CPPC), se obtiene al promediar y ponderar las distintas fuentes de financiamiento de la empresa. Pero cual es lo más conveniente para la empresa?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 05

ALTERNATIVAS	CANT	%
Que el CPPC sea lo mas alta posible	20	13
Que el CPPC sea lo mas baja posible	90	60
Que el CPPC sea igual a tasa de rentabilidad.	30	20
El CPPC, no influye en nada	10	7
No sabe - no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados demuestran conocer de aspectos financieros, cuando responden al 60% que la tasa del CPPC deber ser la mas baja posible,

para que permita obtener los mejores niveles de rentabilidad. Un 20% dice que debe ser igual a la tasa de rentabilidad, con lo cual se lograría equilibrio pero sin ganar ni perder. Un 13% erróneamente dice que debe ser alta y un 7% dice que esta tasa no influye en nada, lo cual tampoco es correcto.

Mientras más baja se la tasa del CPPC, es mejor para la empresa, eso indica que los instrumentos de financiamiento tienen bajo costo, por lo tanto se tiene mejores expectativas para generar mejor rentabilidad.

PREGUNTA NR 6:

¿La tasa de rentabilidad mínima atractiva (TREMA) es la tasa promedio ponderada de las inversiones de una empresa. Que debe buscar la empresa en relación con esta tasa?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 06

ALTERNATIVAS	CANT	%
Que la TREMA sea lo mas alta posible	90	60
Que la TREMA sea lo mas baja posible	20	13
Que la TREMA sea igual a tasa Del CPPC	30	20
La TREMA, no influye en nada	10	7
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Al contrario que la tasa del costo promedio ponderado de capital que se busca que sea lo mas baja posible, la tasa de rentabilidad mínima atractiva debe ser lo más alta posible para que de los beneficios obtenidos permitan pagar a todos los factores de la producción y obtener dividendos para los accionistas, así lo entienden los encuestados al contestar en un 60% que la TREMA debe ser la más alta posible. Las otras respuestas expresan opiniones en otro sentido. El valor alto de la TREMA, no es producto del azahar, ni es un porcentaje impuesto por el sector, es una tasa producto de la explotación de las inversiones de una empresa. Es producto de sacarle el máximo provecho a las inversiones temporales y especialmente a las permanentes. Es no tener instalaciones ociosas si no trabajando al 100% de la capacidad instalada.

PREGUNTA NR 7:

¿De que manera utilizar los instrumentos financieros, de modo que las empresas del sector construcción puedan optimizar su gestión?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 07

ALTERNATIVAS	CANT	%
Mediante la utilización selectiva	00	00
Mediante la ponderación del riesgo	00	00
Mediante la ponderación de la rentabilidad	00	00
Mediante la utilización táctica y estratégica	00	00
Mediante la utilización óptima	00	00
Todas las anteriores son correctas	150	100
No sabe no responde	00	00

TOTAL	150	100
-------	-----	-----

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados al 100% dicen que la manera de utilizar los instrumentos financieros no es solamente una, en realidad son varias, así por ejemplo indican que puede hacerse selectivamente, ponderando el riesgo, ponderando la rentabilidad, mediante la utilización táctica y estratégica y haciéndolo en forma óptima, es decir administrando los instrumentos con eficiencia, eficacia, economía, en una mejora continua y buscando la competitividad de las empresas del sector construcción.

Sólo de esa forma se puede optimizar la gestión de las empresas del sector construcción que tienen sus propias características.

PREGUNTA NR 8:

¿La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. UD. cree que los instrumentos financieros pueden facilitar la eficiencia de las empresas del sector construcción?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 08

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100
Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00
No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe - no responde	00	00

TOTAL	150	100
-------	-----	-----

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados están de acuerdo al 100%, que los instrumentos financieros, es decir los instrumentos de inversión y financiamiento, son verdaderos facilitadores de la eficiencia empresarial. La mayor cantidad de construcciones que se realicen, la mayor cantidad de ventas, la mayor rentabilidad que se obtenga, el uso racional de los recursos y otros aspectos relacionados de las empresas del sector construcción, son producto de la aplicación de los instrumentos financieros de inversión y financiamiento.

La empresa debe desarrollar políticas, estrategias y tácticas para el manejo eficiente de los instrumentos financieros, de modo que influyan en la eficiencia general de la empresa.

PREGUNTA NR 9:

¿La eficacia es el logro de los objetivos empresariales. Diga si los instrumentos financieros son facilitadores de la eficacia empresarial del sector construcción?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 09

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100
Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00

No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas modernas buscan algo más que eficiencia, y eso es la Eficacia. Cuando un gerente alcanza las metas u objetivos que le impone la empresa del sector construcción, decimos que es Eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo se debe de asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin. Así lo han entendido los encuestados, por tanto consideran al 100% que los instrumentos financieros son facilitadores del logro de las metas, objetivos y misión de la empresa.

PREGUNTA NR 10:

¿La competitividad es la capacidad de una empresa del sector construcción de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Diga si los instrumentos financieros son facilitadores de la competitividad de las empresas?

ANÁLISIS:

CUADRO ANALÍTICO NR 10

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100

Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00
No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora.

INTERPRETACIÓN:

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de [negocios](#). La ventaja comparativa de una [empresa](#) estaría en su habilidad, [recursos](#), conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha [empresa](#), los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos; a todo esto contribuirán los instrumentos financieros, así lo entienden los encuestados por lo que contestan al 100%. Los instrumentos financieros, facilitan las habilidades, recursos, conocimientos y atributos de las empresas del sector construcción.

CAPITULO VI:

VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

6.1. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

En el numeral 3.1. del presente trabajo, se presenta los instrumento de inversión de las empresas del sector construcción. Dichos instrumentos están representados por las inversiones temporales e inversiones permanentes. Las inversiones temporales lo constituyen todos los rubros del activo corriente del balance general de la empresa, es decir caja y

bancos, valores negociables, cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar, existencias y gastos pagados por anticipado. Las inversiones permanentes están representadas por el activo no corriente, es decir las inversiones permanentes en valores; inmuebles, maquinaria y equipo, activos intangibles y la parte no corriente de los activos corrientes antes indicados.

En el numeral 3.2. se presenta los instrumentos de financiamiento de las empresas constructoras. Estos instrumentos están representados por el financiamiento interno que viene a ser el patrimonio de la empresa y por el financiamiento externo que viene a ser el pasivo de la empresa. Dentro del patrimonio tenemos el capital social, las reservas y los resultados acumulados de la empresa. En la parte del pasivo, tenemos el pasivo corriente y el pasivo no corriente y dentro de ambos las cuentas por pagar a proveedores, acreedores, trabajadores, entidades del estado, etc.

En el numeral 3.3. se realiza la ponderación del riesgo y la rentabilidad de la empresa. Es necesario que la empresa pondere la tasa del costo promedio ponderado de capital, correspondiente a los instrumentos de financiamiento; y, en ese mismo sentido pondere la tasa de rentabilidad mínima atractiva correspondiente a las inversiones realizadas.

De acuerdo con la teoría financiera a mayor costo del financiamiento, la empresa debe buscar mayor rentabilidad, para de esa forma obtener el beneficio que busca para los propietarios, socios y/o accionistas.

La ponderación del riesgo propio de la empresa y el riesgo del mercado es muy necesaria para evitar los problemas en la gestión de los instrumentos financieros. La ponderación de la rentabilidad histórica y la rentabilidad esperada es necesaria para que la empresa se gestione adecuadamente.

A mayor riesgo, mayor rentabilidad; esto es lo que enmarca la teoría financiera, por tanto la empresa tiene que ponderar estos dos elementos de las finanzas empresariales.

Existen aparte de los instrumentos de inversión y financiamiento antes indicados, otros instrumentos que son facilitadores de la optimización de

gestión empresarial, tales instrumentos se presentan en los numerales 3.4. Contabilidad financiera; 3.5. Auditoría externa; 3.6. Contabilidad de gestión; 3.7. Análisis de estados financieros; 3.8. Cuadro de mando integral y 3.9. Factoring, titulización de activos y leasing.

Todos estos instrumentos son facilitadores de la eficiencia, eficacia y economía de la empresa; pero también de la mejora continua y competitividad.

Esta verificación termina con las respuestas que han dado los encuestados que apoyan todos los conceptos antes indicados.

6.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En base a los aspectos teóricos desarrollados en los Capítulos III y IV; y, a las respuestas recibidas por los encuestados en el Capítulo V, se puede indicar que es correcta la aseveración que las empresas del sector construcción deben utilizar los instrumentos de inversión temporales y permanentes que les permitan desarrollar su giro con menores riesgos y máxima rentabilidad y en el marco del planeamiento táctico y estratégico; lo que facilitará la optimización de la gestión de las empresas de este importante sector de nuestra economía.

Los autores consultados, el personal encuestado y la experiencia del sector, nos indica que es cierto que los instrumentos de financiamiento que deben utilizar las empresas del sector construcción son aquellos que ofrecen las mejores condiciones para minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad, lo que facilitará la eficiencia, eficacia y economía de los recursos y permitirá el logro de la competitividad de este tipo de entidades.

Finalmente, se ha determinado que la utilización selectiva y la ponderación técnica del riesgo y la rentabilidad de los instrumentos de inversión y financiamiento en el marco del planeamiento táctico y estratégico, son los verdaderos facilitadores de la optimización de la gestión de las empresas del sector construcción.

La utilización selectiva comprende el establecimiento de una estructura óptima de inversiones y fuentes de financiamiento en base a políticas, estrategias, tácticas y objetivos enfocados a la misión y visión de la empresa.

La ponderación técnica comprende la utilización de los principios, normas, procesos, procedimientos y técnicas financieras para minimizar el riesgo e incrementar la rentabilidad.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:

1. Los instrumentos de inversión temporal y permanente de las empresas del sector construcción son facilitadores de la optimización de la gestión de las empresas del sector construcción.
2. Los instrumentos de financiamiento, son facilitadores de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y competitividad de las empresas del sector construcción.
3. La tasa de retorno mínima atractiva es la tasa promedio ponderada de las inversiones temporales y permanentes de las empresas del sector construcción, dicha tasa debe ser lo más alta posible en relación con el costo promedio ponderado de capital.

4. El costo promedio ponderado de capital, es la tasa promedio ponderada de las fuentes de financiamiento, la misma que debe ser la más baja posible en relación con la tasa de retorno mínima atractiva.

5. Las empresas del sector construcción ponderarán el riesgo y la rentabilidad de sus actividades para gestionar óptimamente sus inversiones y financiamiento.

CONCLUSIÓN GENERAL:

Es necesario identificar los instrumentos financieros y ponderar el riesgo y la rentabilidad de los mismos, en el marco del planeamiento táctico y estratégico, de tal modo que las empresas del sector construcción puedan alcanzar la optimización de su gestión.

RECOMENDACIONES AL FINALIZAR LA INVESTIGACIÓN

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:

1. Para que los instrumentos de inversión temporal y permanente de las empresas del sector construcción sean facilitadores de la optimización

de la gestión de las empresas del sector construcción; se recomienda disponer de una política de inversiones: Dicha política debe comprender la adecuada estructuración, el manejo táctico y estratégico, la gestión de las inversiones en base a los objetivos, misión y visión empresarial, la definición de una determinada tasa de rentabilidad, el aprovechamiento de la contabilidad, auditoría, análisis financiero, cuadro de mando integral y otros instrumentos en la toma de decisiones efectiva de las inversiones.

2. Para que los instrumentos de financiamiento, sean facilitadores de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y competitividad de las empresas del sector construcción; recomendamos disponer de una adecuada política de financiamiento empresarial. Dicha política comprende la toma de decisiones para una adecuada estructuración del financiamiento interno y externo; el financiamiento en base a un costo promedio ponderado de capital que sea conveniente para la empresa; utilización de instrumentos de financiamiento que ofrezcan menos riesgo, la negociación de las fuentes de financiamiento y otros lineamientos que permitan gestionar en forma conveniente los recursos de las empresas del sector construcción

3. La tasa de retorno mínima atractiva podrá ser lo más alta posible en relación con el costo promedio ponderado de capital, en la medida que las empresas del sector construcción gestionen óptimamente las inversiones, es decir le saquen el máximo provecho a las inversiones temporales y permanentes, dando como resultado una adecuada estructuración, lo cual consiste en utilizar caja y bancos adecuadamente, administrar correctamente las cuentas por cobrar, utilizar los inventarios en forma oportuna y sacarle el máximo provecho a los activos fijos, no disponiendo de capacidad instalada ociosa.

4. Para disponer de una tasa de costo promedio ponderada de las fuentes de financiamiento baja en relación con la tasa de retorno mínima atractiva; se recomienda, identificar los instrumentos de financiamiento que generen menos costo, al respecto se cuenta con la reinversión de utilidades, aumento de capital social, crédito de proveedores, factoring, titulización de activos, leasing y otros

5. Para ponderar el riesgo y la rentabilidad de las inversiones y financiamiento de las empresas del sector construcción, se recomienda tomar en cuenta los datos históricos, los datos de las empresas del sector y otros elementos que permitan cuantificar las tasas de rentabilidad de cada una de las inversiones y los costos de financiamiento de las fuentes de financiamiento.

RECOMENDACIÓN GENERAL:

Para identificar los instrumentos financieros que van a facilitar la gestión empresarial, se recomienda, conocer, comprender y aplicar correctamente las políticas, tácticas y estrategias que utiliza la empresa para gestionar dichos instrumentos.

Por otro lado para ponderar el riesgo y la rentabilidad de los instrumentos financieros, se recomienda, utilizar los datos históricos de la empresa, la información del mercado y el aporte de los especialistas.

Para que las empresas del sector construcción puedan alcanzar la optimización de su gestión, es necesario utilizar en forma óptima los instrumentos financieros, que van a permitir disponer de los recursos financieros para las inversiones y la generación de la rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade Espinoza Simón (2004) Planificación del desarrollo. Lima. Editorial Andrade.
2. Andrade Espinoza Simón (2005) Costos y Presupuestos. Editorial Lima. Andrade.
3. Apaza Meza, Mario (2001) Planeación financiera, flujo de caja y estados financieros proyectados. Lima. Pacífico Editores.
4. Apaza Meza, Mario (2006) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima. Pacífico editores.
5. Anthony, Robert N. (1990) La Contabilidad en la Administración de empresas: Texto y casos. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

6. Briceño Balarezo, Omar Orlando (2006) Implantación del sistema de planeamiento y control de costos por procesos para empresas de Construcción. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>
7. Collazos Cerrón, Jesús (2005) Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima. Editorial San Marcos.
8. Cámara Peruana de la Construcción (2005) Memoria anual. Lima. Edición a cargo de CAPECO.
9. Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.
10. Falconi Picardo, Marco (1997) Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Lima. Grijley EIRL.
11. Ferrer Quea, Alejandro (2004) Formulación, análisis e interpretación de los estados financieros en sus ocho fases más importantes. Lima Pacífico Editores.
12. Flores Soria, Jaime (2004-A) Contabilidad Gerencial. Lima. Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas- CECOF Asesores.
13. Flores Soria, Jaime (2004-B) Administración financiera. Lima. Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas- CECOF Asesores.
14. Flores Soria, Jaime (2004-C) Análisis financiero- Instrumento estratégico de la contabilidad Gerencial. Lima. Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas- CECOF Asesores.

15. Flores Soria, Jaime (2004-D) Gestión Financiera-Teoría y Práctica. Lima. Centro de especialización en Contabilidad y Finanzas-CECOF Asesores.
16. Forsyth, Juan Alberto (2006) Finanzas empresariales: Rentabilidad y valor. Lima. Universidad del Pacífico.
17. Gómez, Giovanni E. (2006) Las actuales decisiones de inversión. México. Litográfica Ingramex S.A.
18. Gómez, Giovanni E. (2006) El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. México. Litográfica Ingramex S.A.
19. Kaplan Robert S. & Norton David P. (2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Lima. Gestión 2000
20. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (2004) Curso de Administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica INGRAMEX s.a.
21. Océano & Centrum (2005) Enciclopedia: Auditoría. Madrid. Editorial Océano.
22. Panéz Meza, Julio (2000) Auditoría contemporánea. Lima. Editorial San Marcos.
23. Porter, Michael E. (1996) Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

24. Porter Michael, E. (1997) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
25. Stoner, James A.F. & Wankel, Charles (2004) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.
26. Terry, George (1998) Principios de Administración. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
27. Van Horne, James (1998) Administración Financiera. México. Editora Continental SA.
28. Villacorta Cavero, Armando (2001) Productos y Servicios Financieros - Operaciones Bancarias. Lima. Pacífico Asesores.

PAGINAS WEB:

www.vivienda.gob.pe

www.peru.gob.pe

www.mintra.gob.pe

www.inei.gob.pe

www.capeco.org.pe

www.sencico.gob.pe

www.unp.edu.pe

ANEXO NR 1: MATRIZ DE LA INVESTIGACION

LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN LA GESTION OPTIMA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACION		VARIABLES	OTROS ASPECTOS DE LA INVESTIGACION
PRINCIPAL	CONTENIDOS	VARIABLES E INDICADORES:	
PROBLEMA	¿DE QUE MANERA UTILIZAR LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS, DE MODO QUE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION PUEDAN OPTIMIZAR SU GESTION ?	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> X. INSTRUMENTOS FINANCIEROS INDICADORES: X.1. INST. DE INVERSION X.2. INST. DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE INVESTIGACION: BASICA O PURA NIVEL DE INVESTIGACION: DESCRIPTIVA-EXPLICATIVA METODOS APLICADOS: ANALITICO E INDUCTIVO
OBJETIVO	IDENTIFICAR LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS Y PONDERAR EL RIESGO Y LA RENTABILIDAD DE LOS MISMOS EN EL MARCO DEL PLANEAMIENTO TACTICO Y ESTRATEGICO, DE TAL MODO QUE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION PUEDAN ALCANZAR LA OPTIMIZACION DE SU GESTION.	<u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u> Y. GESTION OPTIMA INDICADORES: Y.1. PLANEAMIENTO Y.2. EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA	DISÑO DE LA INVESTIGACION: POR OBJETIVOS. POBLACION: LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION A NIVEL NACIONAL MUESTRA: LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION QUE FUNCIONAN EN EL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA.
HIPOTESIS	LA UTILIZACION SELECTIVA Y LA PONDERACION TECNICA DEL RIESGO Y LA RENTABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO EN EL MARCO DEL PLANEAMIENTO TACTICO Y ESTRATEGICO, SON LOS VERDADEROS FACILITADORES DE LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION	<u>V. INTERVINIENTE</u> Z. EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION INDICADORES: Z.1. PROCESO DE GESTION Z.2. COMPETITIVIDAD	TECNICAS: ANALISIS DOCUMENTAL, OBSERVACION, ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y OTRAS TECNICAS. INSTRUMENTOS: FICHA BIBIOGRAFICA, GUIA DE ENTREVISTA, FICHA DE ENCUESTA Y OTROS INSTRUMENTOS.

LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN LA GESTION OPTIMA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
SECUNDARIO	ESPECIFICOS	SECUNDARIAS
<p>¿ QUE INSTRUMENTOS DE INVERSION DEBEN CONSIDERARSE EN EL PLANEAMIENTO TACTICO Y ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION; DE MANERA QUE FACILITEN EL PROCESO DE GESTION DE ESTE IMPORTANTE SECTOR DE NUESTRA ECONOMIA ?</p>	<p>DETERMINAR LOS INSTRUMENTOS DE INVERSION TEMPORAL Y PERMANENTE QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LOS PLANES TACTICOS Y ESTRATEGICOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION, PARA QUE ESTAS ALCANCEN LA OPTIMIZACION DE SU GESTION.</p>	<p>LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION DEBEN UTILIZAR LOS INSTRUMENTOS DE INVERSION TEMPORALES Y PERMANENTES QUE LES PERMITAN DESARROLLAR SU GIRO CON MENORES RIESGOS Y MAXIMA RENTABILIDAD Y EN EL MARCO DEL PLANEAMIENTO TACTICO Y ESTRATEGICO; LO QUE FACILITARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE ESTE IMPORTANTE SECTOR DE NUESTRA ECONOMIA.</p>
<p>¿ QUE INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO DEBEN UTILIZAR LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION, PARA QUE LA GESTION ALCANCE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA COMO PASO PREVIO A LA COMPETITIVIDAD QUE SE NECESITA EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA ?</p>	<p>INDICAR LOS INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO MAS CONVENIENTES PARA QUE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION PUEDAN MINIMIZAR SUS RIESGOS E INCREMENTAR SU RENTABILIDAD, LO CUAL FACILITARA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS RECURSOS QUE ADMINISTRA LA GESTION, EN EL MARCO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.</p>	<p>LOS INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO QUE DEBEN UTILIZAR LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION SON AQUELLOS QUE OFRECEN LAS MEJORES CONDICIONES PARA MINIMIZAR EL RIESGO Y ELEVAR LA RENTABILIDAD, LO QUE FACILITARA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS RECURSOS Y PERMITIRA EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD DE ESTE TIPO DE ENTIDADES.</p>