

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO, COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Rivas Cruz, Kevin William

Serrano Granados, David Valentín

Servellón Coreas, Elmer Adiel

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.

JUNIO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	: Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Evaluador	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Lic. Daniel Nehemías Reyes López Msc. Felipe Adolfo Menéndez Solís

JUNIO 2021
San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Le estoy agradecido infinitamente a Dios por haberme acompañado, guiado y nunca haberme dejado solo a lo largo de estos años. Dado que, Él me ha dado salud y fortaleza para no desmayar en el camino; agradecido por las experiencias vividas, algunas más difíciles que otras; pero con un gran aprendizaje al final.

Le doy gracias a mi madre Ana Esperanza Cruz Reina y padre Samuel Edgardo Rivas Ayala Mazariago , ya que para mi han sido un gran apoyo, y han influenciado en gran medida sobre el profesional que ahora soy; asimismo, por haberme dado una excelente enseñanza para poder valorar a cada persona que se me cruza, y con ello comprender que, nadie es más que nadie, mantener la sencillez y recordar siempre de dónde venimos, y hacia donde forjar nuestro futuro.

Además, le doy gracias a mi hermano Samuel Mohamed Enrique Rivas Cruz, que a pesar de que no somos los más unidos, de algo estamos seguros, siempre estaremos dispuestos a apoyarnos, asimismo, de él aprendí que uno debe desempeñarse en lo que uno es feliz, disfrutarlo y hacerlo con la mejor calidad posible.

Les estoy agradecidos.

A los maestros y licenciados que han sido parte de mi crecimiento, de los que a cada uno llevo en mi mente, sin ninguna excepción. Como también a todos esos capacitadores en diplomados o cursos en los que he aprendido. Sobre todo, la paciencia y dedicación, porque siempre que los buscaba o les preguntaba más de 2 o 3 veces siempre me ayudaban y explicaban los distintos temas de más de una forma para que me quedara más que claro, sé que eso era tedioso ya que ellos tienen tiempo limitado, pero siempre que los busque nunca me ignoraron y por ello, les estoy más que agradecido.

Como también les agradezco a mis amigo/as y en especial a mis mejores amigos/as, ya que son esas estrellas, que, aunque son distintas, cada uno de ellos, ha contribuido en mi vida, esos que siempre estarán, a cada uno de ellos les doy gracias, por haberme ayudado en lo que le decimos, la carrera de la vida, en los emprendimientos, los trabajos, a divertirnos de una forma sana e inolvidable cuando era necesario.

Como también les agradezco a mis compañeros de tesis David y Elmer, quienes saben cómo les decía de cariño a cada uno, ya que sin ellos no habría podido terminar este último trabajo.

Nuevamente y para finalizar, le doy gracias a Dios y a cada de las personas de aportaron su granito de arena en esta etapa tan importante de mi vida, ya que de una u otra forma aportaron para apoyarme, cuando quise rendirme. GRACIAS A TODOS.

Kevin William Rivas Cruz

Agradezco a Dios por permitirme culminar este trabajo, a mi familia, a la empresa que nos dio la oportunidad de acceder a información y quienes a pesar de la distancia siempre estuvieron atentos de saber cómo iba mi proceso y muy en especial a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta contribuyeron en la realización del mismo.

David Valentín Serrano Granados.

Estoy inmensamente agradecido con Dios por darme la fuerza y el entendimiento para lograr culminar este trabajo, a mi familia que siempre ha estado pendiente y apoyándome, a los maestros que compartieron su conocimiento, y nuestros asesores de tesis por orientarnos y guiarnos en el proceso de graduación.

Elmer Adiel Servellón Coreas

Además, como equipo de trabajo, le damos las infinitas gracias y rendimos homenaje al asesor y docente Licenciado Wilson Alexander Pérez Clemente (QDEP), ya que, sin la guía de él, no habríamos podido estar en este punto tan importante de nuestra carrera. Y eso se debió, a que como profesional y persona siempre fue destacado, sobresaliente, búsqueda constante de conocimientos, que buscaba dejar huella en los estudiantes, y algo aun mejor, cuando desarrollaba sus ponencias reflejaba ese brillo en los ojos que demostraba la pasión con la que realizaba su labor docente o capacitador. Por eso y más, se le rinde homenaje.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.	i
CAPITULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO.	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA POR LA FALTA DE UN MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.	1
1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	4
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1.4. OBJETIVOS.	9
1.1.5. HIPÓTESIS	10
1.1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	11
1.2 MARCO TEORICO.	12
1.2.1 ESTADO ACTUAL DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.	12
1.2.2 MARCO TEÓRICO.	13
1.2.3. MARCO LEGAL.	28
1.2.3.1 Leyes específicas aplicables a las empresas del sector de la industria de la construcción	28

1.2.4 MARCO TÉCNICO.	35
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	36
2.1. Enfoque y tipo de investigación.	36
2.1.1 Enfoque cualitativo.	36
2.1.2 Tipo de Investigación.	36
2.2 Delimitación espacial y temporal.	37
2.2.1 Espacial.	37
2.2.2 Temporal.	37
2.3 Sujetos y objetos de estudio.	38
2.3.1 Unidad de análisis.	38
2.4 Técnicas, materiales e instrumentos.	38
2.4.1 Recolección de datos.	38
2.4.2 Análisis de los datos.	39
2.5 Cronogramas de actividades.	41
2.6 Presentación de los resultados.	42
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO.	49
3.1 Generalidades.	49
3.1.1. Introducción al modelo de proyecciones y seguimiento financiero, como herramienta de control.	49

3.2. Esquema operativo de la guía.	51
3.3 Caso práctico.	52
3.3.1 Análisis financiero histórico de la empresa.	52
3.3.2 Diagnóstico financiero.	72
3.4 Generalidades para elaborar proyecciones.	73
3.4.1 Explicación de supuestos para el caso práctico.	73
3.4.2 Lista de verificación de permisos para realizar un proyecto de construcción.	74
3.5 Elaboración de proyecciones financieras.	76
3.5.1 Análisis cualitativo de la empresa.	76
3.5.2 Proyecciones financieras.	85
3.5.3 Estados financieros proyectados.	89
3.5.4 Aplicación de análisis cuantitativo financiero a los estados financieros proyectados.	93
3.6 Seguimiento y control financiero.	94
CONCLUSIONES.	97
RECOMENDACIONES.	99
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS.	104
Anexo 1.	105
Anexo 1.1: Fases para completar los Trámites Previos.	105

Anexo 1.2: Fases para completar los Permisos de construcción.	107
Anexo 1.3: Fases para completar las Recepciones y Habilitaciones.	109
Anexo 2.	110
Anexo 3.	112
Anexo 4.	113
Anexo 5.	114

Índice de tablas:

Tabla 1: Causas y consecuencias de la crisis económica 2008-2009 en el sector de la industria de la construcción.	14
Tabla 2: Salarios mínimos vigentes para los trabajadores de la industria de la construcción en El Salvador.	33
Tabla 3: Matriz de resultados de entrevista.	46
Tabla 4: Estado de situación financiera comparativo para 2014-2018:	53
Tabla 5: Estado de resultados para los últimos cinco años 2013 a 2018:	54
Tabla 6: Variaciones en valores absolutos del balance general.	57
Tabla 7: Variaciones en valores absolutos del estado de resultados.	58
Tabla 8: Variaciones en valores absolutos del balance general.	62
Tabla 9: Variaciones en valores relativos del estado de resultados.	63

Tabla 10: Formulas de las razones financieras.	64
Tabla 11: Calculo de las razones financieras.	65
Tabla 12: Lista de verificación de permisos de construcción.	75
Tabla 13: Pronostico de Ventas.	85
Tabla 14: Presupuesto de construcción.	86
Tabla 15: Plan de desembolsos.	87
Tabla 16: Flujo de caja proyectado a un año.	88
Tabla 17: Estado de resultado proyectado comparativo para 2019-2023.	89
Tabla 18: Estado de Situación Financiera proyectado comparativo para 2019-2023.	90
Tabla 19: Calculo de razones financieras proyectadas.	91

RESUMEN EJECUTIVO

Las proyecciones financieras plasmadas en diferentes presupuestos y su seguimiento, en cualquier empresa, tiene como soporte, presentar información comparativa entre lo planeado y lo ejecutado, para medir la asignación de recursos a los diferentes departamentos de una entidad, que sirve de base, para la toma de decisiones y contribuyen a la mejora de los controles financieros, en el corto y largo plazo.

Fue así, cómo surgió la necesidad de investigar el procedimiento para elaborar, un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, que servirá como herramienta de control, para las empresas del sector de la industria de la construcción. Ya que, en los últimos años ha habido un incremento en surgimiento de nuevas empresas, así como diversificación de las existentes, que están brindando servicios de construcción, formadas por profesionales que cuentan con los conocimientos técnicos en materia de ingeniería y arquitectura; pero que necesitan herramientas que apoyen en las áreas de finanzas, y con ello ayudar en la planeación y ejecución presupuestaria de los proyectos de construcción.

Además, de acuerdo con la investigación preliminar realizada, las empresas de dicho sector no poseen una herramienta que brinde: los lineamientos y pasos a seguir, para elaborar proyecciones y seguimiento financiero, y sobre todo que sea de consulta general.

El objetivo principal del trabajo de investigación consistió, en elaborar el diseño del modelo de proyecciones y seguimiento financiero, adaptado a la naturaleza de las empresas del sector de la industria de la construcción. Bajo esa perspectiva, se recopilaron las herramientas y técnicas necesarias utilizadas para elaborar proyecciones y seguimiento financiero, se identificaron los

factores que inciden de forma positiva o negativa, los flujos de efectivo de la empresa y se ordenaron los pasos para poder elaborar proyecciones y seguimiento financiero.

La metodología de la investigación utilizada fue: el enfoque cualitativo, para poder conocer el fenómeno que ocasiona el problema, como suceden y la perspectiva de los participantes en el contexto natural de estos. Dicho enfoque, posibilitó que al recolectar, analizar y finalmente interpretar los datos; resultaron nuevas interrogantes, hipótesis o respuestas a la hipótesis original; asimismo, permitió que se conociera a profundidad el entorno con el que interactúa la problemática.

Para el tipo de investigación, se utilizó el método hipotético deductivo, con el que, mediante procedimientos, se puso a prueba la problemática tomando como referencia una hipótesis mediante la inducción, sobre los conocimientos adquiridos previamente y bibliográficos; así como recolectar información como se ve reflejado la problemática a nivel general, para luego con ello estructurar cómo se desarrolla de manera particular; y así, obtener conclusiones; en este caso no serán confrontadas con los hechos.

La técnica para la recolección de datos fue la entrevista; y el análisis de datos consistió, en asignar categorías y codificar a cada uno del conjunto de datos, considerados relevantes y luego, y con ello identificar los principales aspectos que influyen en la proyección financiera, al seguimiento financiero y luego a un posible control.

Para realizar la investigación, se logró obtener acceso a una empresa del sector de la industria de la construcción, para conocer cuáles son los principales reportes financieros que elaboran, si hacen proyecciones, si dan seguimiento y si controlan los recursos económicos de la entidad.

Por medio de las herramientas de recolección de datos utilizada, se obtuvieron los principales resultados: en primer lugar, se comprobó que las proyecciones financieras son una herramienta, que puede ser considerada como base para el control y seguimiento financiero a los proyectos de construcción. Luego, se conoció la importancia que los directores le dan a la elaboración de proyecciones financieras, ya que consideran que si, pueden servir como herramienta de control y seguimiento financiero en las empresas del sector.

Se concluyó que: el análisis cuantitativo y cualitativo, apoyado de herramientas como los Estados financieros históricos, índices, entrevistas, políticas y asimismo incorporación de la lista de permisos que afectan a los proyectos de construcción en las proyecciones financieras; permiten fortalecer los controles financieros que se realizan dentro de proceso que siguen los proyectos; y

Finalmente, se recomienda que, se sigan realizando investigaciones posteriores, dado que la problemática y el sector aportan mejoría económica y social ; asimismo que se siga empleando el enfoque cualitativo dada la perspectiva que aporta, que permita alcanzar con mayor profundidad sobre lo que rodea a la problemática; y que se pueda brindar al sector, profesionales en licenciatura en Contaduría Pública, que puedan desempeñarse como analistas financieros o gerentes financieros, dadas las aptitudes que poseen.

INTRODUCCIÓN.

Actualmente en El Salvador existen algunas empresas que proyectan financieramente sus actividades para el corto plazo y otras que lo hacen de mediano y largo plazo de forma correcta. No es muy común encontrar bibliografía que trate de dicho tema y que lo apliquen algunas de estas organizaciones; y estas se limitan a establecer los objetivos que desean lograr, mediante mecanismos de formulación y evaluación de proyectos para alcanzarlos.

En este documento de trabajo de graduación se aborda esta problemática y se intenta describir e identificar las dificultades que tienen las empresas, para implementar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, como herramienta de control.

Por otra parte, realizar proyectos, es una de las actividades más importantes que requieren planificación de recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y en la mayoría de casos, el cumplimiento de obligaciones formales y técnicas; dicha incertidumbre y planificación, se convierte en tema de interés para los distintos profesionales contabilidad y analistas.

De lo anterior, se puede observar que en las empresas de sector de la construcción se necesita saber la situación financiera futura y obtenida por la futura culminación de los proyectos; por parte de los accionistas, financistas y hasta proveedores o clientes si estos llegan a formar parte muy influyente en la ejecución de los mismos.

De lo anterior, se le da sentido mediante los planteamientos hechos en el Capítulo 1, sobre si las entidades poseen una herramienta que pueda proveer un proceso de planificación, dirección para alcanzar los objetivos; y que ayude a aminorar que sucedan resultados cercanos a posibles retrasos en recibir los desembolsos por préstamos, pérdida de proveedores por retrasos en los pagos y hasta pérdida de proyectos e inversiones.

Consecuentemente, surge la interrogante sobre: ¿De qué manera incide la falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, en el control y la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la construcción?

Y esto resulta importante, ya que el sector forma parte fundamental en el crecimiento económico y por otro lado las proyecciones, provee a la administración mayor claridad del posible futuro, que es una de las partes de la planeación financiera en finanzas, las cuales se apoyan en gran medida de la información financiera proveída por la contabilidad.

Por lo que, a partir de la situación, las motivaciones y la interrogante que surgió a partir de cada uno de los elementos mencionados, dio origen a la hipótesis sobre si un modelo de proyecciones y seguimiento financiero para las empresas del sector de la industria de la construcción, como una herramienta, contribuirá a la mejora de los controles en los proyectos que se ejecuten.

Dicha hipótesis será abordada con el objetivo de poder diseñar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero que facilite el control en la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la industria de la construcción.

Para lo cual, se planteó un desarrollo teórico referente a: analizar, interpretar y diagnosticar sobre los Estados Financieros; planificación y control financiero; proyecciones financieras; marco legal que rodea en el desarrollo de las operaciones en las empresas de la construcción. Estos, se convierten en elementos vitales que permitirán entender y posteriormente formar criterio sobre lo que implica realizar proyecciones y seguimiento financiero dentro de los proyectos de inversión que se desarrollan en el sector construcción.

Posteriormente se formó un segundo Capítulo, el cual detalla lo que fue necesario para obtener información, y con ello permitir describir sobre como la problemática afecta. Uso de la metodología con enfoque cualitativo, con la cual se pudo recolectar, analizar y obtener resultados; con los cuales se pudo concluir que era necesario diseñar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero que facilite el control en la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la industria de la construcción; y que la ausencia de este afectaba.

Como respuesta a todo lo descrito anteriormente; en un tercer Capítulo, se diseñó un modelo de proyecciones y seguimiento financiero que facilite el control en la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la industria de la construcción; donde se incorporan los principales datos que afectan a las entidades dentro del sector; proyecciones a partir del diagnóstico financiero mediante análisis cuantitativo y cualitativo; posteriormente proyecciones financieras, técnicas con sus respectivas herramientas para su posterior control.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones; bibliografía y anexos que servirán a profesionales para futuras investigaciones.

CAPITULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA POR LA FALTA DE UN MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.

Actualmente la falta de implementación de proyecciones y seguimiento financiero, en la ejecución de los proyectos de inversión en el sector de la industria de la construcción, se encuentra en un estado de escasa investigación por profesionales en finanzas y carece de estudios similares, y es ahí donde se observa la necesidad de elaborar un documento de aplicación, que sirva de apoyo al área financiera de estas entidades.

Las principales causas de la falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control, en las empresas del sector de la industria de la construcción, se origina por:

- a. Falta de un proceso adecuado de planificación en el área de finanzas;
- b. La estructura organizativa es limitada en algunas empresas, es decir, aunque se cuente con el puesto de trabajo definido, las personas que se asignan, en muchas ocasiones no cumplen con el perfil idóneo;
- c. El rol del gerente financiero no está definido de tal forma que complete el proceso de planificación de la entidad, hasta terminar con la elaboración de las proyecciones;

- d. Las funciones financieras se realizan por ingenieros, arquitectos o propietarios, y debido a las responsabilidades técnicas y gerenciales, respectivamente, estos encargados, desempeñan de forma incompleta y con pocos conocimientos en materia contable y financiera, las actividades de planificación y control en los proyectos.

El rubro de la construcción en la economía mantiene perspectivas de crecimiento de acuerdo con la información proporcionada por la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO): opinan que la industria de la construcción en El Salvador buscará la modernización siguiendo los estándares de otros países de Latinoamérica como Brasil, Argentina y México.

El crecimiento del sector y las perspectivas de sostenibilidad motiva al grupo de trabajo a realizar investigaciones a las empresas que operan en el sector de la construcción, como el presente trabajo de investigación, todo esto para que los encargados de las actividades financieras de estas entidades posean una herramienta de consulta para incorporar en el proceso de planificación financiera, las proyecciones, y que estas ayuden como herramienta de control y seguimiento financiero.

Después de conocer la importancia de este sector, se puede observar que es necesario la elaboración de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, y además que la falta de una herramienta financiera como esta, incide de forma negativa en el área de finanzas de las empresas del sector de la industria de la construcción.

Existen diferentes consecuencias que pueden afectar las operaciones o el giro del negocio, al no contar con un modelo de proyecciones financieras que establezca las herramientas adecuadas para poder generar valor a los accionistas y que la empresa se posiciones en un nivel competitivo en el mercado; estas pueden ser:

- a. Falta de eficiencia en la planeación y control de los proyectos, que dificulta ser competentes en el mercado;
- b. Falta de dirección para alcanzar los objetivos;
- c. Pérdida de clientes por incumplimiento en los avances de los proyectos;
- d. Retrasos en recibir los desembolsos por préstamos;
- e. Pérdida de proveedores por retrasos en los pagos, con los que se pueda negociar mejores precios de compra;
- f. Deficiente o nula gestión financiera;
- g. Pérdida de proyectos e inversiones;
- h. Salida de accionistas; y en caso más extremo
- i. Quiebras totales.

Por lo que se dice que las personas responsables de los estados financieros proyectados, para las empresas de este sector, deben tener los conocimientos, aspectos técnicos contables y financieros, para interpretar de la mejor manera la información y considerar supuestos financieros que en el futuro podrían tener incidencias negativas en la en la situación económica financiera de la empresa.

Por lo descrito en los párrafos anteriores se puede determinar que la ausencia de las proyecciones y seguimiento financiero en la ejecución de proyectos de inversión, de las empresas del sector de la industria de la construcción, se considera un problema objeto de análisis.

1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

Los encargados de las actividades financieras de las empresas del sector de la industria de la construcción, ya sea los propietarios, gerentes generales, financieros, y contadores, dentro de su acervo de conocimientos como mínimo debe estar, el manejo de los procedimientos para elaborar las proyecciones financieras. Ya que a través de estas es posible: 1) Prever el flujo de fondos; 2) Pronosticar las posibles utilidades, 3) Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse, 4) Demostrar la fiabilidad y estabilidad del negocio de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, entre otros). Por ello se establece el siguiente enunciado:

¿De qué manera incide la falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, en el control y la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la construcción?

1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.3.1 Novedoso

Realizar una investigación sobre las proyecciones y control financiero enmarcado en el sector constructor, yace en la necesidad de proporcionar a los profesionales en finanzas una herramienta que les permita adaptarse a las formas actuales de proyectar y realizar controles financieros.

El área poco o nulamente explotada, es la enfocada en proyecciones y control financiero de las empresas del sector, y en respuesta, se realiza un estudio que formará una herramienta de utilidad en las empresas, lo que añade ventaja relativa sobre los trabajos mencionados.

Otro aspecto relevante es el grado de compatibilidad que se tendrá de tal forma que este tenga congruencia con la cultura de proyectar ingresos, costos fijos y variables, gastos en ciclo operativo y flujos de caja que busquen lograr el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado las empresas el sector, de tal forma que sea más fácil comprender para los usuarios objeto de análisis.

También, el enfoque con el que se pretende desarrollar es que, sea en la medida de lo posible práctico y simplificado, sin dejar de lado que se profundizará en aspectos de vital importancia al realizar proyecciones y control financiero, para permitir posteriormente que los usuarios tengan la posibilidad de implementarlo, así como de una clara distinción ante el resto de los trabajos de investigación.

1.1.3.2 Factibilidad.

Se considera que la investigación es factible ya que muestra viabilidad en lo referente a aspectos:

Bibliográfico:

Existe material que proporcionan información útil en los tópicos de finanzas corporativas, contabilidad de costos a nivel gerencial, presupuestos empresariales y de construcción, leyes y reglamentos aplicables al sector, permisos legales e índices económicos. Lo anterior, por medio de libros, revistas, blog, trabajos de investigación e informes cada uno de ellos en formatos físicos y electrónicos, que permitirán conocer el funcionamiento de las empresas y la forma correcta de implementar las herramientas, que ayudan a proyectar y posteriormente establecer un control a nivel financiero de las empresas del sector constructor.

Tecnológico:

Se comprende la forma de como procesar e interpretar la información que se utilizan en sistemas para bases de datos; así mismo se cuenta con asesores que poseen conocimientos que permiten generar e interpretar modelos financieros, por medio de algunas herramientas como *Microsoft Excel*, y si fuese necesario apoyarse complementos de *Excel* como *Cristal ball* y otros, para el desarrollo de proyecciones y control financiero.

Económico:

Los costos en que se incurrirá para desarrollar el trabajo de investigación, que se orienta en implementar un modelo de proyecciones y control financiero, serán asumidos por el equipo, los cuales están de acuerdo con la capacidad económica de cada uno de los integrantes.

Estudio de campo:

Llevar a cabo el estudio de campo fue viable por el acceso que se obtuvo a la información y área de trabajo de la entidad donde se encontraban las unidades de análisis. Se recabó en cada visita, mediante los instrumentos y técnicas de recolección de datos; y así comprendimos el entorno que rodea a la gestión y operatividad de las empresas del sector de la construcción, y logramos elaborar el modelo de proyección y control financiero.

1.1.3.3 Utilidad social

Está claro que la industria de la construcción está experimentando un nivel de crecimiento económico moderado; y este resultado es efecto de la buena gestión que realizan las compañías, por el éxito de los proyectos y la necesidad de otros sectores de invertir en este tipo de activos debido a la plusvalía que generan. Pero en muy pocas empresas, el resultado obtenido en la gestión que se realiza, este hecho; a mediano y largo plazo podría provocar problemas financieros y de costo para las entidades.

Esto conlleva a la importancia de que las entidades del sector de la construcción estén preparadas con herramientas, que le permitan desarrollar gestiones que le agreguen valor, como: análisis y diagnóstico; planificación, proyección y control; para lograr que su área financiera se desarrolle en óptimas condiciones.

Lo anterior, afirma la necesidad y conveniencia de estructurar la investigación y desarrollar herramientas que sean de utilidad en esa rama industrial.

Por la aplicación y utilización del modelo se verá un cambio sustancial en como las entidades emergentes realizarán su gestión por medio de las proyecciones y el control a un nivel corporativo; asimismo influirá en cambio de como las entidades verán el rol del profesional en Contaduría Pública, tomando un papel más activo en la toma de decisiones, convirtiéndose en un factor clave en el buen desempeño financiero.

La elaboración del documento beneficia en primer lugar a los licenciados en contaduría pública que optan por desarrollarse en el área de finanzas ostentando el cargo de gerente financiero, en segundo lugar, a las empresas objeto donde se identificó el problema, y en tercer lugar a las demás empresas del sector de la industria de la construcción.

1.1.4. OBJETIVOS.

1.1.4.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero que facilite el control en la ejecución de los proyectos de inversión, para las empresas del sector de la industria de la construcción.

1.1.4.2 Objetivos específicos.

- i. Recopilar las herramientas y técnicas necesarias que se debe considerar para la elaboración de proyecciones financieras, y que fortalecen los controles y procesos en los proyectos de las empresas constructoras.
- ii. Realizar un estudio que permita identificar los principales factores que afectan la situación financiera y de flujos monetarios en las empresas del sector de la construcción, que inciden en la valoración de los probables escenarios futuros a los que se afrontarán.
- iii. Elaborar el modelo de proyecciones y seguimiento financiero a partir de las herramientas, técnicas y factores que inciden en las empresas del sector construcción salvadoreño.

1.1.5. HIPÓTESIS

1.1.5.1 Hipótesis de trabajo.

Un modelo de proyecciones y seguimiento financiero para las empresas del sector de la industria de la construcción, como una herramienta, contribuirá a la mejora de los controles en los proyectos que se ejecuten.

1.1.5.2 Determinación de las variables.

- **Variable independiente**

Modelo de proyecciones y seguimiento financiero para las empresas de la industria de la construcción.

- **Variable dependiente.**

Controles financieros en los proyectos que se ejecuten.

1.1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las principales limitaciones de la investigación son:

Como investigadores no contamos con el conocimiento suficiente de la parte técnica de los proyectos de construcción, relacionada con la terminología utilizada y la aplicación en los cronogramas y ejecución de la obra.

No hay acceso a estudios previos que provean información de la elaboración de proyecciones financieras, debido a que el área de finanzas de las empresas del sector de la construcción ha sido poco investigada por profesionales en la materia.

1.2 MARCO TEORICO.

El propósito de este apartado es presentar el fundamento teórico de la temática a desarrollar en la investigación. La planificación financiera con enfoque en la elaboración de proyecciones a corto plazo, como tal es un tema amplio, la documentación existente es variada y con aportaciones de muchos autores.

1.2.1 ESTADO ACTUAL DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.

En la actualidad, algo de mucha importancia que algunos encargados de proyectar realizan, en las empresas, es seguir lineamientos establecidos por expertos en finanzas de forma sencilla aplican las proyecciones financieras con un pronóstico de ventas a largo plazo, luego fijan diferentes políticas financieras, entre ellas, políticas de manufactura, mercadotecnia, investigación, administración y de control financiero; posteriormente, para cada una se elaboran diferentes presupuestos y con estos se logra formar la proyección de estados financieros de forma general.

La elaboración de las proyecciones financieras en la actualidad está tomando un papel importante en varios sectores de la economía, ya que expresan las intenciones de los inversionistas de agregar valor a la empresa y maximizar las utilidades, además permiten detectar errores de forma anticipada, revisión constante de políticas y el control de los proyectos en ejecución.

Para enfatizar, en el desarrollo de la teoría de los siguientes acápite se explican los antecedentes de cómo se han elaborado los esquemas y temas que necesitan ser abordados, por ser parte de los procesos que preparan las bases de la situación actual de una empresa, para comenzar a proyectar estados financieros, entre ellos el análisis, diagnóstico e interpretaciones a los estados financieros históricos.

1.2.2 MARCO TEÓRICO.

1.2.2.1 Antecedentes

1.2.2.1.1 En el sector de la construcción.

Históricamente el sector construcción ha sido parte muy influyente en el ámbito económico y social en el desarrollo de los países; pero dado su nivel de inversión requerida en ciertas circunstancias es visto como un sector que inherentemente posee riesgo; pero que si es bien administrado trae beneficios económicos en el largo plazo.

Con lo anterior, es importante destacar el comportamiento que ha tenido a lo largo de su desarrollo la construcción.

Y se iniciará con una de las principales debilidades que este tiene con respecto a otros ramos económicos; algunos de estos se pudieron percibir en la crisis económica del 2008-2009 descritos en la tabla número 1.

Por otra parte, en el periodo 2011-2015, se evidenció el mejoramiento en el manejo de los permisos por parte de instituciones de gobierno en tiempo, para que las empresas iniciaran la ejecución de los proyectos en un menor periodo de tiempo y reducción de los costos necesarios para la obra.

Tabla 1: Causas y consecuencias de la crisis económica 2008-2009 en el sector de la industria de la construcción.

Causa	Efecto
Falta previsión de la situación económica futura	No permitió que estuviesen preparados y por consiguiente no hubo margen de maniobra.
Aumento en el desempleo en otros sectores	Ocasionó que las familias no optaran por invertir en vivienda.
Disminución del consumo	Originó que se disminuyera la inversión en centros comerciales y centros turísticos.
Mayor rigidez en el otorgamiento de créditos	Las constructoras no contaban con el financiamiento para nuevos proyectos y para los estaban en construcción.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que en ese periodo varias empresas se dedicaron a la construcción de casas y apartamentos habitacionales, esto provocó saturación en la oferta de dichos productos, esto ocasionó que algunas empresas cambiaran sus productos, para construir edificios para oficinas, hotelería y centros comerciales; como resultado positivo han desarrollado proyectos de gran envergadura.

Es importante mencionar, que a finales de 2018 el sector ha experimentado mayor influencia en el crecimiento económico, resultado de una mayor estabilidad económica, nivel de desempleo moderado y mayor disponibilidad crediticia, aunque no óptima.

Para finalizar, destacar que para el futuro como industria se ha planteado en brindar una infraestructura que permita el desarrollo económico y social; tomando a consideración la implementación de nuevas tecnologías, manejo de las obras con mejores herramientas que permitan el desarrollo y gestión eficiente de los recursos, implementar nuevas certificaciones, gestión oportuna de los permisos, y finalmente mejor manejo de sus finanzas.

1.2.2.1.2 De las proyecciones financieras.

Para algunos autores como Fierro Martinez, Estupiñan Gaitan, Ray H. Garrison, Baena Toro: a nivel de Latinoamérica durante el período entre el 2008 y el 2017, se caracterizó porque algunas empresas, en su mayoría de pequeña y mediana estructura económica; al momento de realizar la planeación financiera, se basaban en la planeación operativa y en la presupuestaria, con énfasis en variables y períodos menores de un año, mayores hasta tres.

Los principales elementos que se consideraban en esencia eran los estados financieros proyectados como: el estado de resultado y balance general, además del flujo de efectivo que estaba conformado por los flujos de caja periódicos, en su mayoría influenciados por las políticas de inversión en capital de trabajo, crédito y cobranzas, inversiones y financiamiento, de corto y mediano plazo.

Es por eso que, las altas gerencias deben de plantear soluciones a corto, mediano y largo plazo. Y como respuesta las organizaciones han creado departamentos de presupuesto con la finalidad de planear las actividades, controlar y medir el manejo de los ingresos y gastos, coordinar las operaciones a desarrollar; medir la incidencia de factores externos e internos que en cierta

medida no está íntimamente relacionados en las áreas financieras de la entidad, y así lograr los resultados propuestos.

Por todo lo desarrollado en este apartado, se puede decir que, a las empresas, la planeación les agrega valor, y como una herramienta de esta, el presupuesto, se programa estratégicamente con los objetivos, metas, planes y organizar la información periódica y de alguna forma paralela el control. Por el contrario, el mal manejo de los presupuestos financieros en las empresas ha conducido a la quiebra o a que migren a otros rubros económicos, en pocas palabras la ineficiencia e ineficacia y no tener un rumbo que sirva como brújula, se acarrearán problemas.

1.2.2.2 Análisis e interpretación y diagnóstico a los estados financieros.

Previo a la elaboración de proyecciones financieras se debe tomar en cuenta el aplicar a los estados financieros históricos de la entidad, aspectos como: a) análisis e interpretación y diagnóstico.

1.2.2.2.1 Análisis e interpretación de los estados financieros

Para elaborar proyecciones financieras es necesario realizar un análisis de los estados financieros los cuales permitirán evaluar el desempeño financiero y operativo de las empresas, observando tendencias, márgenes, indicadores y razones, fortalezas y debilidades en cuanto a la disponibilidad de recursos y su estructura financiera y económica.

Una de las definiciones más aceptada por los expertos en finanzas sobre el análisis aplicado a los estados financieros es: “Análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro” (Roldán 2017).

Existen tipos de análisis aplicable a los estados financieros entre ellos los dos más comunes o principales: a) el análisis vertical y b) el análisis horizontal.

a) El análisis vertical: Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o el total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados.

De acuerdo con Rodrigo Estupinián Gaitán: el análisis vertical permite tener entre otras, las siguientes apreciaciones objetivas:

1) Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la empresa conocida que sea el reto de superación;

2) Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas;

3) Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, así como va el acontecer de la política social de precios, salarios y productividad, y

4) Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo rendimiento.

b) El análisis horizontal: Se define como. “Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro”. (Gómez, 2,001).

Este tipo de análisis requiere una comparación entre dos estados financieros, en este caso, el estado del año anterior se utiliza como base.

Aplicar el análisis horizontal al gerente financiero trae los siguientes resultados:

- 1) Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas para un estado financiero, de un periodo a otro,
- 2) En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal,
- 3) Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas,
- 4) Refleja las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos.

Después de conocer los resultados que se obtienen por los procedimientos descritos anteriormente, y con la aplicación de estos dos métodos de análisis de estados financieros, se preparan los primeros datos para ubicar la situación financiera de cómo se encuentra la empresa comparada con el sector o con una empresa en específico y enfocar en ella el objetivo de superarla.

c) Uso de las razones financieras.

La utilización de las razones financieras en el análisis es importante, estas se definen como: “cocientes que permiten establecer comparaciones entre distintos datos financieros”. (PORTO 2015). Se conocen también como ratios financieros que por lo general se clasifican en cinco grupos, razones de: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado.

Los métodos para realizar el análisis con las razones financieras son dos: en primer lugar, se encuentra el análisis de tendencias o también conocido como análisis de series temporales, que consiste en observar el comportamiento de las diferentes partidas del balance general y del estado de resultados, para un periodo determinado, con el propósito de comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía.

En segundo lugar, se encuentra el método de comparación de unas razones con otras o también conocido como análisis de una muestra representativa (*benchmarking*-evaluación comparativa), que implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas en un mismo periodo. Se ha vuelto común este tipo de análisis porque una empresa compara los valores de sus razones con los de un competidor clave o de un grupo de competidores a los que desea imitar.

Se deben tomar en cuenta algunas precauciones en el uso de las razones: 1) Una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa; 2) Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año; 3) Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones;

4) Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma; y 5) La inflación podría distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y

los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores de reemplazo (Gitman y Zutter 2012).

También es necesario agregar que, para calcular algunas razones financieras se debe extraer de los estados financieros, aquellas partidas de carácter no monetario, es decir, las que no generaron entradas y salidas reales de dinero, durante el periodo que se va analizar. Por ejemplo, restar a las utilidades todos aquellos ingresos y sumar los gastos en los que no se incurrieron entradas y salidas de dinero como: la depreciación acumulada, la estimación para cuentas incobrables, las ganancias por ventas de activos y otros.

Para realizar un análisis financiero eficaz por regla general se debe disponer como mínimo un estado de resultados y un balance general.

En el capítulo III se desarrollarán el cálculo y el análisis respectivo de cada una de las razones financieras por los métodos descritos en este apartado, para presentar un análisis detallado y completo de los estados financieros de una entidad.

1.2.2.2 Diagnóstico de los estados financieros

El diagnóstico financiero es el razonamiento de la información obtenida, del análisis vertical y horizontal y de la aplicación de los diferentes indicadores, determinando los niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio.

El diagnóstico financiero analiza el estado y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad de competir en el mercado, tomar decisiones y formular planes de acción como la

visualización de las oportunidades y las amenazas procedentes del exterior, los puntos fuertes y débiles internos. Es así como se conoce el estado financiero de las empresas, lo que permitirá establecer medidas de acción para proyectar los estados financieros.

1.2.2.3 Planificación y control financiero.

Este apartado se define la planificación y control como herramientas de control financiero, en la elaboración de las proyecciones financieras.

1.2.2.3.1 La planeación financiera.

Luego de conocer el análisis del comportamiento financiero de la entidad, y observar las tendencias y la comparación con el sector o la competencia, se pasa a la siguiente etapa la cual consiste en planificación y control financiero. En esta parte de las premisas para la elaboración de las proyecciones se refiere al uso del proceso de planeación en la preparación de presupuestos para el sector de la construcción.

Planificación estratégica se define como: “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Muñiz 2009)

Con los objetivos y las metas claras de la gerencia, se procede hacer uso de una herramienta de planificación que radica en la elaboración de los presupuestos. Estos tienen muchas

definiciones, en finanzas se define como: “Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. (González 2002).

Autores como *Lawrence J. Gitman* y *Chad J. Zutter*, se refieren al presupuesto también como pronóstico. Respecto a esto podemos decir que la planeación es importante porque determina a dónde ha estado la empresa, como se encuentra ahora, y a dónde va, en términos financieros.

Pero ¿Qué se debe planear?, para responder a esta pregunta es necesario planear el efectivo y las utilidades. ¿Cómo hacerlo? Por medio de presupuestos o pronósticos. Existen varios presupuestos, por el tiempo de duración se clasifican en presupuestos estratégicos o a largo plazo y presupuestos operativos o a corto plazo. Los primeros, establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Y el segundo tipo de presupuestos, especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos presupuestos tienen una cobertura de 1 a 2 años.

En lo referente a la planeación del efectivo se requiere elaborar: el pronóstico de ventas y el presupuesto de caja o también conocido como estado de flujo de fondos. Para hacer cada uno de ellos se deberá considerar aspectos importantes en particular.

Primero: se dice que el pronóstico de ventas es la entrada clave del proceso de planeación financiera. Y hay que tomar en cuenta pronósticos internos y externos. Los internos se basan en un consenso de pronósticos de ventas obtenidos a través de los canales propios de ventas de la empresa; y los externos se refieren en la relación que tienen las ventas de la empresa y ciertos

indicadores externos clave como: el producto interno bruto (PIB), la construcción de nuevas viviendas, la confianza del consumidor y el ingreso personal disponible.

Para la elaboración del presupuesto de caja se debe considerar todas las entradas y salidas de efectivo en que incurrirá la entidad en el periodo que va proyectar; entradas de efectivo como: las ventas en efectivo, la recuperación de cuentas por cobrar y otras entradas de efectivo; salidas por pagos en: compras, sueldos, alquiler de instalaciones, intereses, activo fijo, préstamos y otros.

Con relación a la planeación de las utilidades, esta “se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera de la empresa”. (Gitman y Zutter 2012). Consiste en la elaboración de los estados financieros pro forma, para ser específicos del estado de resultados y balance general pro forma.

1.2.2.3.2 El control financiero.

El término control debe entenderse desde dos sentidos, en un sentido latino: Verificación, examen, sistema para determinar la desviación entre lo previsto y lo real. Y en un sentido anglosajón: guía, método correctivo, acciones correctivas inmediatas. “control es el medio a través del cual se realiza básicamente la medición de hechos y fenómenos” (Bravo, Pinto, & Paniagua Pinto, 2004).

Luego de elaborar la planeación financiera, la siguiente etapa es el control financiero y se puede definir como “la parte de la ejecución financiera que hace referencia al control del estado de las finanzas empresariales”. (Teruel 2018). Esto permite a los gerentes financieros y a las

empresas trabajar sobre las variaciones que están teniendo incidencias en los presupuestos asignados.

El control de la empresa en general, así como el financiero debería estar a cargo aquel que desempeña la función de contralor, no obstante, en el tipo de empresas objetos de esta investigación, no existe una segregación o un puesto de contralor si no que, es el gerente de finanzas o el que ejerce dicha función el encargado del control financiero.

Para poder desarrollar un adecuado control financiero se vuelve necesario establecer, coordinar y administrar, un plan integral de control de las operaciones financieras de la empresa en armonía con un sistema de control de presupuestos y de proyecciones. Las principales técnicas para realizar el control financiero son:

1. Control presupuestario: esta técnica representa validez para la elaboración de información financiera presupuestaria para controlar todas y cada una de las etapas del proceso administrativo que realiza el gerente financiero. Los presupuestos serán de utilidad para el control financiero si son detallados, objetivos, exhaustivos y principalmente claros.
2. El análisis financiero como técnica de control es idóneo porque, servirá para conocer y anticiparse a posibles escenarios a los que podría enfrentarse la empresa, brindará respuestas e información sobre rentabilidad y situación financiera de la compañía a corto y largo plazo, para ser analizadas y discutidas de forma oportuna por la gerencia.
3. Medición de la tasa de rendimiento sobre la inversión: o conocido por sus siglas en ingles ROI verifica que la inversión tenga un rendimiento aceptable con relación a las utilidades obtenidas en un periodo determinado.

4. Administración y flujo de fondos: garantiza al momento de ejecutar el control, que todos los ingresos y egresos de efectivos son destinados para el cumplimiento de las responsabilidades de la empresa, ya sean operativas o flujos para el accionista o dueño del capital.

Las diferentes técnicas de control financiero pueden ser requeridas por la gerencia, de forma preliminar, concurrente y posterior a los resultados obtenidos de la proyección financiera de la empresa. **El proceso** para establecer el control financiero es:

- a. Fijación de políticas financieras para: la caja, otorgamiento de créditos, cobranza, cuentas por pagar a proveedores, capital, entre otras;
- b. Establecimiento de estándares para las razones financieras;
- c. Medición y análisis de las desviaciones; y
- d. Corrección de las desviaciones.

La fijación de políticas como herramienta de control es importante porque entre otros aspectos, establecen los plazos de los créditos, cobros, rotación de inventarios, pago a proveedores, distribución de dividendos, entre otros. Existen diferentes tipos de políticas que se pueden fijar en la empresa, estas se pueden clasificar en función del área, por ejemplo: políticas financieras, políticas de recursos humanos, políticas de ética, entre otras.

Es así como: la fijación de políticas financieras, el uso de la auditoría interna, establecimiento de estándares para las razones financieras y las medidas de acción para corregir las desviaciones en la ejecución de los presupuestos, contribuyen a mantener control financiero eficaz en la entidad.

1.2.2.4 Proyecciones financieras.

Las proyecciones Financieras se pueden definir como: “un pronóstico de ingresos y gastos futuros. Típicamente se tienen en cuenta datos internos e históricos, también se incluye datos externos, una predicción de los factores del mercado” (CARBAJAL , 2013)

Es decir, se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto. A partir de una proyección, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.

Las principales técnicas para la elaboración son: la planeación del efectivo y la de utilidades. En lo referente a la planeación del efectivo se desarrolla por medio de las herramientas del pronóstico de ventas y el presupuesto de caja, la planeación de las utilidades se refiere a la preparación de la herramienta los estados financieros proforma.

Las proyecciones financieras se limitan a la elaboración de supuestos, sobre el comportamiento del futuro de un conjunto de algunas variables como los precios de venta y los costos de materia prima y mano de obra, que define la administración de la empresa después de analizar el comportamiento de sus ventas pasadas y los factores externos que puedan afectar las finanzas de la empresa.

Existen limitaciones que influyen en las proyecciones, como datos que pueden no ser del todo confiables, imprevistos que no se conocen que pueden afectar las operaciones y provocar considerables desviaciones en los datos proyectados; además el tiempo, el cual se requiere de invertir mucho para que los resultados sean lo más fiables posible.

1.2.2.4.1 Procedimiento para la preparación de las proyecciones financieras.

En el proceso de preparación, se hacen ciertas suposiciones sobre lo que le sucederá a la compañía; generalmente los propietarios de las entidades están obligados a tener una imagen clara de la posición actual de la empresa, con el fin de definir el punto de partida para proyectar, para ello es necesario contar con herramientas, técnicas y seguir una serie de pasos, además de considerar las limitaciones que se pueden dar, esto se describe en los siguientes párrafos.

Pasos a seguir para la elaborar las proyecciones: 1) análisis de los estados financieros históricos, 2) diagnóstico de la situación financiera de la empresa, 3) Elaboración de pronósticos de ventas a largo y corto plazo, 4) elaboración del flujo de caja, 5) elaboración de estados financieros proforma.

Si bien es cierto, durante el desarrollo de la teoría se ha hecho énfasis en el análisis financiero considerando aspectos cuantitativos de los estados financieros, pero también es importante considerar los aspectos cualitativos que inciden en la situación financiera de la empresa. “Los aspectos cualitativos son mucho más complejos de definir, pero no por ello menos importantes” (SELF BANCK , 2013). Porque, incluyen factores externos que la empresa no puede controlar, por ejemplo: situación económica nacional y mundial, la situación política y los aspectos legales, entre otros.

Existen diferentes herramientas para elaborar el análisis financiero de los aspectos cualitativos que inciden en la situación financiera de la empresa, entre ellos están: A) el Análisis FODA, con el cual se analizan factores internos que son las fortalezas y las oportunidades, factores externos como las debilidades y las amenazas; y un segundo complementario al FODA, B) las

cinco fuerzas de Michael Porter, que incluye: 1) La amenaza de entrada de nuevos competidores, 2) El poder de negociación de los proveedores, 3) El poder de negociación de los compradores, 4) la amenaza de ingreso de productos sustitutos y 5) La rivalidad entre los competidores.

Es necesario también que los encargados del monitoreo de las proyecciones financieras, se mantengan informados de los factores externos económicos como la inflación y los precios del mercado bursátil si la empresa cotiza en la bolsa de valores.

Al tener la información necesaria se elaboran las proyecciones de ingresos, costos y gastos, estado de situación financiera y los flujos de efectivo del proyecto, considerando los aspectos cualitativos, para que la elaboración sea lo más fiable posible.

1.2.3. MARCO LEGAL.

1.2.3.1 Leyes específicas aplicables a las empresas del sector de la industria de la construcción.

Cada una de las entidades que tiene planeado desarrollar proyectos de construcción en El Salvador, debe de realizar de forma anticipada a la ejecución de la obra, una serie de permisos en las diferentes instancias de gobierno, para evitar multas y contratiempos. Ver anexo número 2.

Las infracciones de acuerdo con el artículo 26 del reglamento de la ley de urbanismo y construcción que aplican por las infracciones por parte de los propietarios y urbanizadores, las transgresiones siguientes en las:

1. Normas estipuladas en la presente Ley de Urbanismo y Construcción y el presente Reglamento.
2. Normas técnicas determinadas en los planos y documentos aprobados y normas dictadas o reconocidas por organismos nacionales relativas a la parcelación.
3. Resoluciones y permisos de parcelación otorgados.
4. Daños y perjuicios a la persona o propiedad pública o privada, derivadas a la negligencia o deficiencia con lo que se ejecute el proceso de urbanización.

Las transgresiones anteriores serán objeto de sanción gradual de conformidad a la siguiente escala: a) Suspensión o clausura de la obra; b) Demolición total o parcial de las obras observadas; c) Aplicación de sanción económica; d) Revocatoria de permisos de parcelación de habitar etc.; y e) Suspensión de los servicios públicos.

Caer en una de las transgresiones mencionadas en el artículo anterior, producirá un impacto en el flujo de caja, en especial si se tratare de una sanción de carácter económica que van desde un diez por ciento del valor tasado de la obra según lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley de Urbanismo y Construcción

Como base de la investigación, que se consideran para la ejecución de proyectos de construcción son las siguientes leyes y reglamentos:

Leyes como: Urbanismo y Construcción; de Aguas; Residuos; Inclusión Habitacional; Vivienda y Hábitat; Agilización de Trámites; Condominios. Las leyes mencionadas influyen en el proceso inicial de los proyectos de construcción, se toman en cuenta para iniciar y concretar los

proyectos y reglamentos como: Reglamento de la Ley de Urbanismo y Construcción; Aguas Residuales.

1.2.3.1.1 Reglamento de la ley de urbanismo y construcción en lo relativo a parcelaciones y urbanizaciones habitacionales.

Este reglamento tiene por objeto desarrollar todas las disposiciones necesarias para la tramitación de permisos de parcelación y normas de notificación, equipamiento comunal y público, sistema vial e infraestructura de los servicios públicos que deberán cumplir los propietarios y urbanizaciones de parcelación habitacionales.

1.2.3.2 Leyes generales aplicables al sector de la industria de la construcción.

Para las empresas del sector de la industria de la construcción en El Salvador en diferentes leyes generales y tributarias del país hay legislación especial, como se desarrolla a continuación:

1.2.3.2.1 Ley De Transferencia De Bienes Muebles y a La Prestación de Servicios y su Reglamento.

El impacto del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), en los flujos de efectivo de las empresas de la industria de la construcción, radica en que el Crédito fiscal pagado en las compras o adquisición de bienes muebles corporales que se utilicen en la construcción, remodelación, o modificación total o parcial de bienes inmuebles usados, sean del propietario o poseedor de inmueble, arrendatario o usufructuario del mismo, según artículo 65-A.

Por tanto, esta restricción se considera una premisa importante para proyectar el flujo de caja de las empresas de la industria. En la parte de los costos el impuesto pagado se acumula durante la construcción hasta terminar la obra.

1.2.3.2.2 Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces.

Cuando las empresas se dedican a construir bienes inmuebles para la venta, debe considerar en la proyección de sus pronósticos de venta el pago del impuesto a la transferencia de bienes raíces (TBR).

Para efectos de la base imponible de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces la cual deberá de aplicarse, será del tres por ciento (3%), tomando como parámetro que si el valor del inmueble adquirido es igual o mayor a veintiocho mil quinientos setenta y uno con 43/100 dólares (\$28,575.43), para lo cual se deberá de tomar en cuenta el Art. 4 de la Ley antes mencionada.

1.2.3.2.3 Código De Trabajo.

La aplicación de este código es de carácter general. Es importante mencionarlo porque sirve para establecer el presupuesto de mano de obra. El salario mínimo para el sector de la industria de la construcción es \$304.17 de acuerdo con el DECRETO EJECUTIVO No. 240. Pero para especificar, este sector de la economía, es el único que se diferencia de los demás por firmar contratos colectivos de trabajo con los sindicatos de trabajadores.

La fijación de los salarios por parte de estos sindicatos varía por cada una de las funciones que realizan los trabajadores. Por lo anterior, uno de los aspectos importantes que la mayoría de los contratos de construcción estipula es que a los trabajadores se les debe cancelar el 14% adicional a su salario en concepto de pago de aguinaldo el 6% y vacaciones el 8%.

Tabla 2: Salarios mínimos vigentes para los trabajadores de la industria de la construcción en El Salvador.

No.	SALARIO POR UNIDAD DE TIEMPO	SIN PRESTACIONES	CON PRESTACIONES JORNADA DE 7 HORAS	SUELDO CATORCENAL
1	Auxiliares	\$10.79	\$12.30	\$172.70
2	Vigilantes	\$10.79	\$12.30	\$172.70
3	Albañiles	\$13.22	\$15.07	\$210.90
4	Carpinteros	\$13.22	\$15.07	\$210.90
5	Armador	\$13.22	\$15.07	\$210.90
6	Salario Garantizado	\$198.00	\$218.88	\$218.88
7	Hora extra auxiliares.	\$3.08	\$3.51	\$3.51
8	Hora extra obrero	\$3.78	\$4.31	\$4.31

Fuente: publicación del Sindicato Unión de los Trabajadores de la Industria de la Construcción (SUTRAC).

Porcentajes que se deben considerar para elaborar el presupuesto de mano de obra. Como se muestra en la tabla 2.

1.2.3.2.4 Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

Todas las empresas constructoras están sujetas a la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, según el Art. 2 numeral 11. Por lo tanto, deben de reportar las operaciones que superen el umbral establecido en su Art. 9, y las demás obligaciones formales que establece la referida ley y los instructivos emitidos por la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República.

Debido a las cantidades de dinero que se manejan en los proyectos de construcción, el establecer personas idóneas se vuelve obligación para las constructoras, esto influye en su flujo de caja y además de los posibles riesgos de no cumplir con la obligación de reportar, como la congelación de las cuentas bancarias, lo cual significaría un estancamiento en la obra y costos adicionales.

Es así como las empresas del sector de la industria de la construcción deben cumplir con el marco legal descrito en este apartado para evitar caer en transgresiones y aplicación de sanciones a los proyectos que ejecutan.

Por todo lo expuesto en el presente capítulo, se concluye que la persona que desempeña las funciones del gerente financiero en el proceso de validación de las proyecciones financieras, deberá incorporar en sus procedimientos, una lista de verificación en la que se compruebe el estado de cada uno de los permisos y factibilidades para cada proyecto.

1.2.4 MARCO TÉCNICO.

Este trabajo de investigación se centra en las empresas del sector de la industria de la construcción, un tema de finanzas, para lo cual en El Salvador no existe una normativa técnica aplicable, sin embargo, para elaborar sus estados financieros están obligadas a adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera en su versión Completas (NIIF Completas), o la Norma Internacional para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES).

El Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), es el ente encargado de establecer la obligación de adoptar la normativa técnica contable para los comerciantes en el país. En el capítulo 4 para el caso práctico se tomará una empresa que no tiene la obligación pública de rendir cuentas, es decir no cotiza en la bolsa de valores por lo tanto está obligada a preparar y presentar sus estados financieros de conformidad a la NIIF para Pymes con sus 35 secciones que enuncian en dicha norma de información financiera, y de carácter especial en diferentes operaciones se da un tratamiento contable especial a los costos préstamos para construcción, a las propiedades de inversión y las propiedad planta y equipo.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El fin de esta investigación, es dar respuesta a las preguntas derivadas del planteamiento del problema expuesto en los capítulos anteriores. En este apartado se presenta de manera breve: el enfoque metodológico utilizado, la delimitación temporal y espacial, los sujetos y objetos de estudio, las herramientas empleadas para la recolección de datos, el cronograma de actividades y por último la presentación de los resultados.

2.1. Enfoque y tipo de investigación.

2.1.1 Enfoque cualitativo.

En el desarrollo de la investigación, se utilizó este enfoque, ya que se caracteriza en estudiar y comprender los fenómenos, como suceden y la perspectiva de los participantes en el contexto natural de estos; esto permitió que al recolectar, analizar y finalmente interpretar los datos; resultaron nuevas interrogantes, hipótesis o respuestas a la hipótesis original; asimismo, permitió que se conociera a profundidad el entorno con el que interactúa la problemática.

2.1.2 Tipo de Investigación.

En la ejecución de la investigación, que tuvo como objeto de estudio el implementar de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control, en los proyectos para las empresas de la industria de la construcción, se retomó como tipo de investigación de alcance descriptivo. Esto conllevó a que fuese necesario describir los fenómenos, especificar sus propiedades y características de mayor relevancia; permitiendo recoger información sobre las variables de las proyecciones financieras y la de control financiero.

El método empleado es hipotético-inductivo, con el que, mediante procedimientos, se puso a prueba la problemática tomando como referencia una hipótesis mediante la inducción, sobre los conocimientos adquiridos previamente y bibliográficos; así como recolectar información como se ve reflejado la problemática a nivel general, para luego con ello estructurar cómo se desarrolla de manera particular; y con ello obtener conclusiones; en este caso no serán confrontadas con los hechos.

El diseño que se desarrolló es la denominada investigación-acción, ya que se centra en detectar un problema e indagar sobre el mismo con el fin de entender que sucede al estar presente y en cierta medida que sujetos u objetos se vinculan para luego analizarlos y diagnosticar. Finalmente, con los resultados generar soluciones, que con ellas se ejerza un cambio y mejora, en cómo se lleva a cabo la elaboración de proyecciones financieras y asimismo un control financiero.

2.2 Delimitación espacial y temporal.

2.2.1 Espacial.

La investigación se desarrolló en el municipio de San Salvador, debido a que en esta zona se concentra la mayor cantidad de profesionales y empresas, otorgando adicionalmente beneficios como la facilitación del acceso a éstos y favoreciendo el cumplimiento de los plazos en que se desarrolló la investigación.

2.2.2 Temporal.

Para la presente investigación se tomarán los años del 2013 al 2018 de una empresa del sector construcción para realizar el análisis de cómo estas organizaciones al contar con un modelo

de proyecciones y seguimiento financiero, les es útil como herramienta de control en los proyectos de construcción. En este tipo de modelo las organizaciones definen como van a trabajar en los próximos doce meses a través de la elaboración de diferentes reportes financieros que se incluyen en el proceso para elaborar proyecciones financieras.

2.3 Sujetos y objetos de estudio.

2.3.1 Unidad de análisis.

Para la investigación se entrevistó al administrador único y gerente financiero de la empresa de la cual se tuvo acceso, de ellos se obtuvo la información necesaria para el respectivo análisis, fueron seleccionados debido a la amplia experiencia y el tiempo de laborar en el sector de la construcción, además de ser los encargados que tienen la relación directa con los proyectos de construcción que la empresa ejecuta.

También se obtuvo información de documentación proporcionada por el gerente financiero de cómo se controlan los proyectos de la empresa, con esto pudimos determinar la necesidad de la propuesta de solución, que se plantea en el presente trabajo de investigación.

2.4 Técnicas, materiales e instrumentos.

2.4.1 Recolección de datos.

Las técnicas utilizadas para comprender la necesidad que tienen las unidades de análisis sobre las proyecciones y seguimiento financiero fueron las siguientes:

En primer lugar, se utilizó como técnica de recolección de datos, la entrevista de tipo semiestructurada; la cual contó con un orden lógico que iniciaba con preguntas primarias y secundarias y luego preguntas exploratorias. **Ver Anexo 2 denominado “Guía de entrevista”.**

Y en segundo lugar se utilizó la técnica de observación participante pasiva. Esta consiste en que el equipo de trabajo tendrá un rol pasivo observando como realizan las actividades y funciones que rodean a las actividades que rodean teóricamente a las presupuestarias, actividades financieras, análisis y los respectivos controles.

Por lo anterior se logró el objetivo de observar el desenvolvimiento de los principales actores; y para ello se observó la importancia de relacionarse con su entorno físico; contexto social; interacciones formales; interacciones informales; interacciones de los actores sociales.

Además, se logró comprender la forma en como los individuos tienen la perspectiva con el tema de proyecciones y control financiero; y también como estos percibieron ausencia total o parcial de la aplicación de las proyecciones financieras como herramienta de control.

2.4.2 Análisis de los datos.

Para comprender el entorno de la unidad de análisis, luego de la recolección con los instrumentos utilizados, se procesaron y analizaron los datos. Además, para obtener los resultados y así presentarlos fue necesario aplicar actividades que se describen a continuación:

- a) **Categorización:** Consistió en asignar categorías a cada uno del conjunto de datos considerados relevantes y que cumplieron las características de estar relacionadas a la problemática; y con ello posibilitaron su identificación y comprensión en el análisis y presentación de resultados;

- b) Codificación: Consistió en asignarle una marca, número o símbolo para su identificación en la gran cantidad de datos, con respecto a la categoría, segmento o unidad de análisis a la que pertenecen, que facilitó su ubicación, identificación y presentación de los datos;
- c) Teorización: Esto implicó que luego de categorizar, agrupar y relacionar; se generó y relacionó la hipótesis o teorías a los datos proporcionados, con respecto al deber ser confrontándolo con la situación actual; con ello ubicó el desarrollo de estos en la problemática y como está inmersa en la unidad de análisis;
- d) Triangulación: Esto significó realizar pequeñas pruebas para demostrar el nivel de confiabilidad y coherencia que tienen los datos proporcionados por el entrevistado con respecto a lo observado; y con ello medir la veracidad de las teorizaciones resultantes de ellos. Lo cual permitió con ello obtener tendencias y comportamientos más claros y como estos pueden ser relacionados o opuestos a prueba con otras unidades de análisis y la situación problemática; y
- e) Mapas Mentales: Esta técnica permitió que los resultados en torno a la problemática y unidad de análisis, sean presentados de forma resumida; fácil de comprender y analizar; mostrar sus características; agrupaciones; relaciones; desarrollo que sigue y los resultados que genera.

2.5 Cronogramas de actividades.

Cronograma de Actividades del Proyecto de Investigación		Meses																																																												
Nº	Actividad/Tiempo	Febrero	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				septiembre				Octubre				noviembre				Diciembre																							
		Semanas																																																												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4													
1	Elaboración del Anteproyecto																																																													
2	Aprobación del Anteproyecto																																																													
CAPITULO I																																																														
1	Planteamiento del Problema																																																													
2	Justificación de la Investigación																																																													
3	Delimitación de la Investigación																																																													
4	Objetivos de la Investigación																																																													
5	Revisión y Digitación de Capítulo I																																																													
6	Entrega de Capítulo I																																																													
CAPITULO II																																																														
1	Marco teórico																																																													
2	Marco conceptual																																																													
3	Marco técnico																																																													
4	Marco Legal																																																													
5	Revisión y Digitación de Capítulo II																																																													
6	Entrega de Capítulo II																																																													
CAPITULO III																																																														
1	Investigación de campo																																																													
2	Recolección de Información																																																													
3	Tabulación de encuestas y entrevistas																																																													
4	Análisis de resultados																																																													
5	Diagnostico																																																													
6	Integración de Capitulo I, II y III																																																													
7	Entrega de Capitulo III																																																													
CAPITULO IV																																																														
1	Elaboración de propuesta																																																													
2	Entrega de Propuesta																																																													
3	Análisis de Propuesta																																																													
4	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																																																													
5	Entrega de Capitulo IV																																																													
6	Entrega de trabajo final																																																													
7	Defensa del trabajo de investigación																																																													

Fuente : Elaboración Propia

2.6 Presentación de los resultados.

En este apartado se presenta la información obtenida a través la entrevista realizada a la empresa constructora localizada en el municipio de San Salvador. La unidad de estudio es una empresa que mostró disposición de colaborar y completar la entrevista.

En primer lugar, se exponen los resultados arrojados por la entrevista presentada en la tabla 3; Mediante la investigación se comprueba cómo la proyección financiera es una herramienta que puede ser considerada como base para el control y seguimiento financiero a los proyectos de construcción. Los resultados permiten conocer la importancia que los directores le dan a la elaboración de proyecciones financieras, y si es considerada como herramienta de control y seguimiento financiero en las empresas de la construcción.

La investigación permitió identificar como es la situación básica de la empresa con respecto a su actual proceder en organización, elaboración de proyecciones financieras, y corroborar la preocupación generalizada por mejorar su desempeño en el control financiero de los proyectos.

La entrevista se divide en tres categorías: proyecciones, control y seguimiento financiero.

Para la categoría de las proyecciones financieras se elaboraron las preguntas del número 1 a la 9, aquí se comprobaron las causas descritas en la situación problemática de la falta de un modelo de proyecciones que facilite el control financiero.

El gerente general confirmó que es sobre el que recaen las funciones de gerente financiero, ya que su principal rol en esta radica en la tener el financiamiento disponible para los proyectos, ya sea financiamiento con recursos propios o externos. En la estructura organizativa no tiene establecido el puesto del gerente financiero.

Así mismo manifestó que no es posible ofertar los productos inmobiliarios para dos segmentos de mercado por ejemplo no pueden crear proyectos habitacionales y proyectos para oficinas al mismo tiempo.

Al consultar si cuentan con un proceso de elaboración de proyecciones se logró observar que: tiene conocimiento sobre técnicas para elaborar proyecciones y que conoce el proceso para hacerlo. Si, elabora proyecciones financieras de forma global, basadas en la experiencia, sin embargo, manifestó la necesidad de tenerlas plasmadas en documento formal, como un modelo de proyecciones, ya que, al tenerlas de forma global se le dificulta tener control financiero.

Así, manifestó que es una necesidad urgente, de tener detalladas las proyecciones financieras en un documento formal, en el sentido que no es posible poder medir las variaciones del presupuesto del proyecto, y poder cuantificarlas para tomar medidas de acción. Esto relacionado con la pregunta 3 y 6, ya que por la falta de un modelo de proyecciones financieras existen retrasos en el financiamiento, y esto ocasiona retrasos en la ejecución de la obra. Sin embargo, respondió que el tiempo ideal para la ejecución de un proyecto es que se realice uno por año.

Así mismo de acuerdo a la pregunta 7, el entrevistado, respondió que la elaboración de proyecciones financieras es de suma importancia, en primer lugar, para presentar los planes de inversiones para obtener financiamiento; y en segundo lugar para medir financieramente los proyectos.

Para conocer cuáles son las principales funciones, que desempeña como gerente financiero, manifestó que radica en primer lugar: en obtener el financiamiento para los proyectos de

construcción., mantener buena calificación crediticia en el sistema financiero y la medición financiera y operativa de las obras ejecutadas.

Con las afirmaciones anteriores comprobamos que, no está definida la función de la elaboración, control y seguimiento de proyecciones financieras, para los proyectos de construcción. Lo cual está relacionado con la situación problemática, descrita en el capítulo I del presente trabajo de investigación.

La falta de proyecciones financieras para los proyectos de construcción, afecta negativamente en la empresa, se relaciona con las respuestas a las preguntas 4,8 y 9, se comprobaron las causas identificadas en la situación problemática descrita en el capítulo I: el entrevistado respondió que: “la principal causa radica en la desorganización y en basarse costos globales planeados de acuerdo la experiencia en el manejo de los mismos”; y al continuar analizando las respuesta, la siguiente causa es: la elaboración de proyecciones financieras no está dentro las funciones del gerente financiero del gerente financiero. Luego, en la estructura organizativa, no está el rol del gerente financiero es desempeñado por el propietario.

Para comprobar las consecuencias generadas de la falta de proyecciones financieras, el entrevistado manifestó que, la principal consecuencia radia en el incremento de los costos, por no contar con una proyección con la que pueda comparar y medir las variaciones. Retraso en la ejecución de la obra y esto deriva falta de cumplimiento del avance exigido por los bancos para el otorgamiento de los desembolsos.

Para la categoría del seguimiento financiero se realizaron las preguntas 10 y 11, en las cuales el entrevistado afirmó que realiza seguimiento financiero con la medición de partidas globales basadas en el presupuesto global que realiza de acuerdo con su experiencia. Enfatizó que el proceso para realizar seguimiento financiero de forma periódica por medio del flujo de caja.

Para la categoría del control financiero para los proyectos de construcción se elaboraron las preguntas de la 12 a la 17, al comparar con la situación problemática, se logró observar que el gerente financiero posee conocimiento sobre el tema, los tipos de control financiero, las técnicas y herramientas. Pero la falta de un modelo que le sirva de guía, no ha podido implementarlo en la empresa. Así mismo destacó que el control, lo realiza por medio del presupuesto global basado en la experiencia, que no le funciona para controlar específicamente cada partida.

En las diferentes respuestas y específicamente en la respuesta de la pregunta número 18, el entrevistado, se refirió constantemente en afirmar que las proyecciones financieras, serían una herramienta útil para mejorar el control de la inversión que realizan. Debido que al relacionarlo con las consecuencias mencionadas anteriormente.

El efecto positivo de la implementación de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero serán: controlar las variaciones de los presupuestos, ahorro en pago de intereses por los préstamos derivado del cumplimiento de los avances exigidos por el banco para el otorgamiento de los desembolsos, supervisión constante de los presupuestos y la toma de medidas de acción arrojadas por las variaciones.

Es así como se logró comprobar lo que se planteó en la hipótesis de trabajo descrita en el capítulo I, que un modelo de proyecciones y seguimiento financiero contribuye en la mejora de controles para los proyectos de construcción.

Tabla 3: Matriz de resultados de entrevista.

DATOS GENERALES	DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V
Tamaño de la empresa:	Mediana
Número de empleados:	150
Ubicación:	Calle a San Antonio Abad, numero 297 San Salvador
Puesto:	Gerente Financiero.
PREGUNTA	RESPUESTA.
1. ¿Cuánto tiempo tiene operando la empresa en sector de la construcción?	Más de 10 años
2. ¿Cuántos proyectos de construcción tiene en ejecución la empresa?	Tiene la capacidad de producir un proyecto por año. Por lo general tiene uno en ejecución y otro en proceso de trámites de permisos.
3. ¿Cuánto tiempo establece la empresa para la desarrollar un proyecto de construcción?	Depende del tamaño del proyecto. Por ejemplo un edificio de más de 10 niveles tarda en promedio 19 meses. Aun que puede variar por los retrasos.
4. ¿Cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa?	En forma jerárquica la máxima autoridad es la junta general de accionistas, luego el gerente general (cumple la función de gerente financiero), posee gerente de proyectos, administrativo, los contadores y auxiliares. Vendedores. Incide en la planeación estratégica financieramente, es el departamento contable.
5. ¿Para qué segmento del mercado de la construcción oferta sus productos?	Al inicio tuvo dos rubros: proyectos habitacionales, para consumidor final, y el otro rubro es construcción para arrendamiento. No puede ofertar productos para los dos segmentos.
6. ¿Cuál es el proceso para elaborar las proyecciones financieras?	No lo tiene basado en un documento, está basado según la experiencia, por números globales. No tiene un proceso que de información anticipada.
7. ¿Cuál considera que es la importancia de elaborar proyecciones financieras?	La principal importancia radica en poder presentar proyecciones financieras para obtener financiamiento en las instituciones externas, y por la ausencia de las mismas se presentan dificultades para poder ser sujeto de crédito en el banco.
8. ¿Podría comentarnos cuáles son sus funciones como gerente financiero?	Radica en obtener la fuente de financiamiento, tener la clasificación crediticia "A" con lo instituciones

	financieras. Y la medición de los proyectos financieramente de forma global, pero no detallada. Rendición de cuentas a los accionistas. Negociaciones de contratos de materiales.
9. ¿Cómo afecta en la empresa la falta de elaborar proyecciones financieras?	Afecta de forma negativa, las principales consecuencias son: el incremento de los costos, no se pueden medir las variaciones, retraso en el avance del proyecto, retraso en obtener los desembolsos. Y la principal causa radica en la desorganización y en basarse costos globales planeados de acuerdo la experiencia en el manejo de los mismos.
10. ¿Cuál es el proceso que utiliza para dar seguimiento financiero a los proyectos de construcción?	Comparación con el presupuesto global, y con el presupuesto que le presento al banco para obtener el financiamiento. Realiza seguimiento semanal por medio de un flujo de caja conformado por partidas globales. Consecuencia de la falta de seguimiento es que afecta la operación del proyecto.
11. ¿Por qué considera importante realizar seguimiento financiero a los proyectos de construcción?	Es importante por el cumplimiento de metas financieras y de expansión.
12. ¿Qué tipo de control financiero aplica en la empresa?	Comparativo con el presupuesto global (planteado por la experiencia). Por medio de los estados financieros compara diferentes cuentas de materiales.
13. ¿Por qué considera importante realizar control financiero a los proyectos de construcción?	Es 100% importante. Para el control de la inversión. Control presupuestario de la inversión. No tiene una persona asignada para dar supervisión. Y también, porque contribuye a mantener los requisitos para los desembolsos de financiamientos y para evitar retrasos en los proyectos.
14. ¿Cómo realiza el control financiero para los proyectos de construcción?	Elaborando flujo de caja semanal, revisando el avance del proyecto y control de pagos a proveedores, con el objetivo de mantener el porcentaje de avance exigido por el banco para el financiamiento.
15. ¿Qué criterios de referencia utiliza para fijar los límites que debe cumplir la administración en las diferentes políticas de control financiero?	No existen políticas escritas, se basa en la experiencia y los requisitos que establece el banco. Debe tener ratios financieros de los balances.

16. ¿Realiza benchmarking para el área de finanzas?	No se realiza benchmarking para ninguna de las áreas de la empresa.
17. ¿Cuál es proceso para realizar el benchmarking del área de finanzas?	No hay un proceso establecido, no hay personal establecido para realizarlo.
18. ¿En qué medida contribuirá a la mejora de los controles financieros un modelo de proyecciones y seguimiento financiero para la empresa?	En gran medida, con el modelo se fijaría una base de datos para cada proyecto, el cual contribuiría a tener precios de referencias y así contribuir al crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO.

El objetivo principal de elaborar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero es que facilite el control financiero en la ejecución de los proyectos de construcción en las empresas del sector de la construcción. En este apartado se plantea un modelo de proyecciones conformado por ocho fases que sirven de guía para elaborar dicho modelo, que se describen más adelante.

3.1 Generalidades.

3.1.1. Introducción al modelo de proyecciones y seguimiento financiero, como herramienta de control.

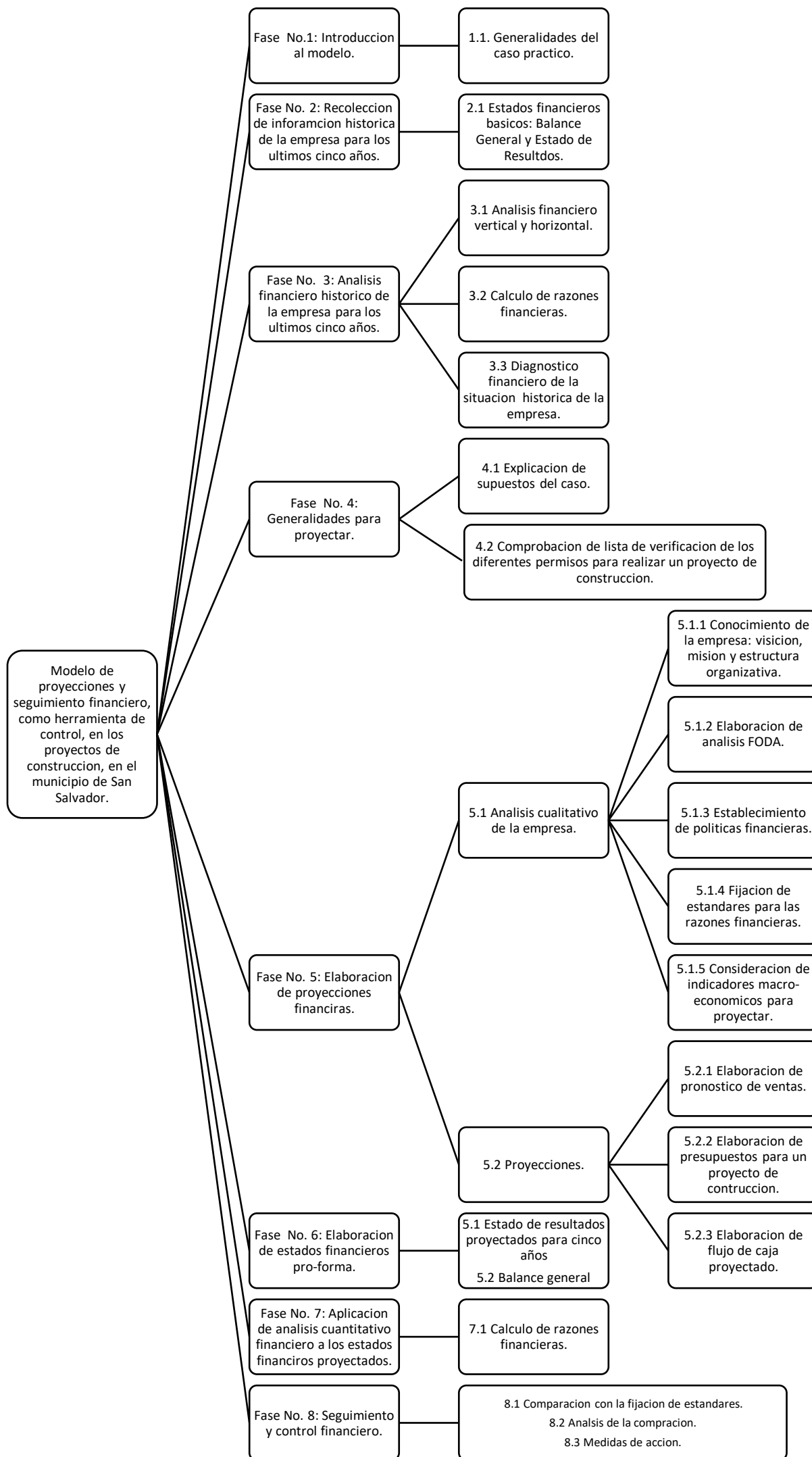
Para dar respuesta a la problemática de la falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control, se plantean ocho fases con las que el personal encargado de elaborar proyecciones y dar seguimiento financiero, logre establecer dicho modelo en el área de finanzas de la empresa, como se describen a continuación:

1. Recolección de información de información histórica para los últimos cinco años: principalmente obtener los estados financieros básicos y otros datos importantes que servirán de base para realizar diferentes análisis;
2. Elaboración de un análisis financiero histórico para los últimos cinco años: aquí se hace énfasis en la elaboración de un análisis financiero horizontal y vertical, cálculo de las razones financieras, hasta llegar a elaborar un diagnóstico financiero que sirve para conocer el comportamiento de la empresa;

3. Generalidades para proyectar: aquí se explica el caso práctico y se hace énfasis en la comprobación de la lista de verificación de los diferentes permisos que debe cumplir la empresa para ejecutar un proyecto de construcción, ya no contar con un determinado permiso, las diferentes repercusiones en los flujos de cajas por las multas;
4. Elaboración de proyecciones: esta fase, está comprendida en dos puntos importantes primero la preparación de un análisis cualitativo de la empresa, que consiste en: tener conocimiento de la empresa: visión, misión y estructura organizativa; elaboración de análisis FODA, establecimiento de políticas financieras, fijación de estándares para las razones financieras y la consideración de indicadores macroeconómicos para proyectar; el segundo: consiste elaborar proyecciones que comprenden desde la elaboración del pronóstico de ventas hasta los diferentes presupuesto de costos y gastos; y el flujo de caja;
5. Elaboración de los estados financieros proforma: consiste en la elaboración de los estados financieros básicos, estos servirán como herramienta de control, cuando sean comparados con los reales;
6. Aplicación de análisis cuantitativo a los estados financieros proforma; con el cálculo de las razones financieras;
7. Seguimiento y control financiero: consiste en realizar una comparación con la fijación de estándares; y plantear medidas de acciones para corregir las proyecciones.

Con el desarrollo de cada una de las fases, se logrará establecer el modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control.

3.2. Esquema operativo de la guía.



3.3 Caso práctico.

En el presente apartado, para desarrollar el caso práctico, se utilizarán los estados de una empresa que opera en el sector y necesita un modelo de proyecciones y seguimiento, pero que, para fines educativo y por confidencialidad se han cambiado los nombres, y las cifras de los estados financieros se han multiplicado por un factor.

Para comenzar con el desarrollo práctico del modelo, se realizarán los ejercicios con la información financiera de la empresa DKE CONTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V. La entidad lleva doce años de operar en el sector de la construcción, y se encuentra en su etapa de crecimiento. Durante su trayectoria en el mercado ha desarrollado más de veinte proyectos de construcción en los segmentos de proyectos habitacionales verticales y para oficinas.

Actualmente se ha inclinado en la ejecución de proyectos de construcción de edificios para oficinas de *call center* y administrativas en general, que según los propietarios de dicha empresa consideran que es un segmento del mercado que seguirá creciendo en el cual podrán ofertar sus productos, con menos competencia que en los habitacionales verticales.

3.3.1 Análisis financiero histórico de la empresa.

Se han recopilado los estados financieros de los últimos cinco años; comprenden el periodo desde el año 2014 hasta el año 2018, con ellos se procede a elaborar el análisis financiero histórico. Como se muestra en la tabla 3 y 4.

Tabla 4: Estado de situación financiera comparativo para 2014-2018:

	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes	32,647.27	82,940.30	46,190.90	169,420.71	374,905.68
Cuentas por Cobrar- Comerciales	19,404.16	298,327.25	394,845.60	365,671.07	607,452.33
Inventarios	6,982,271.61	8,740,740.60	3,512,741.70	1,684,324.87	6,303,863.48
Gastos e impuestos Pagados por Anticipado	0.00	0.00	5,744.25	3,341.75	4,033.26
Iva-Credito Fiscal	6,922.60	615.25	4,276.85	0.00	0.00
Inversiones Permanentes	0.00	0.00	57.50	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7,041,245.63	9,122,623.40	3,963,856.80	2,222,758.40	7,290,254.75
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad Planta y Equipo	260,370.81	2,815,127.55	10,467,370.15	12,412,628.79	12,031,546.31
Inversiones Permanentes	23,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos Intangibles	974.63	1,352.40	1,352.40	1,351.83	1,351.83
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	284,345.44	2,816,479.95	10,468,722.55	12,413,980.61	12,032,898.13
TOTAL ACTIVO	\$ 7,325,591.07	\$ 11,939,103.35	\$ 14,432,579.35	\$ 14,636,739.01	\$ 19,323,152.89
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Pagar	174,333.77	343,954.65	4,389.55	930,111.81	964,424.48
Prestamos y Sobregiros Bancarios	3,124,912.24	416,753.10	722,518.55	0.00	0.00
Impuesto por Pagar	3,609.77	3,619.05	15,870.00	46,365.38	148,378.61
Retenciones Legales	10,755.61	15,855.05	11,018.15	0.00	0.00
beneficios a empleados por pagar	944.96	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,314,556.34	780,181.85	753,796.25	976,477.19	1,112,803.09
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamo Bancario a Largo Plazo	0.00	5,584,041.20	7,112,796.00	8,298,411.50	12,917,258.05
Cuentas y documentos por pagar partes relacionadas - acreedora	0.00	360,168.50	1,470,887.95	0.00	0.00
	2,874,491.32	355,366.10	9,883.10	9,883.38	9,883.38
TOTAL PASIVO	2,874,491.32	6,299,575.80	8,593,567.05	8,308,294.88	12,927,141.42
PATRIMONIO					
Capital Social	879,336.00	4,559,428.00	4,559,428.00	4,559,428.00	4,559,520.00
Reserva Legal	7,497.18	11,845.00	34,063.00	61,318.39	89,143.87
Utilidad de Ejercicio Anterior	206,589.93	288,072.70	491,725.05	491,725.11	386,220.55
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	43,120.30	0.00	0.00	239,495.45	248,323.95
TOTAL PATRIMONIO	1,136,543.41	4,859,345.70	5,085,216.05	5,351,966.95	5,283,208.38
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 7,325,591.07	\$ 11,939,103.35	\$ 14,432,579.35	\$ 14,636,739.01	\$ 19,323,152.89

Tabla 5: Estado de resultados para los últimos cinco años 2013 a 2018:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS DE OPERACIÓN						
Ventas Netas	4,943,655.24	941,977.65	902,493.55	4,793,583.15	5,085,964.16	1,858,768.82
Costo de Ventas	4,589,138.56	703,697.65	696,912.65	2,731,352.20	3,645,282.11	708,097.92
Costo por Servicios	0.00	0.00	0.00	886,438.85	0.00	0.00
UTILIDAD BRUTA	354,516.68	238,280.00	205,580.90	1,175,792.10	1,440,682.05	1,150,670.90
Ingresos por Alquileres						
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y SERVICIOS	354,516.68	238,280.00	205,580.90	1,175,792.10	1,440,682.05	1,150,670.90
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de ventas						
Gastos de Administración	58,200.17	96,412.55	82,417.05	214,817.82	488,073.28	162,008.93
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACIÓN	296,316.51	141,867.45	123,163.85	960,974.28	952,608.77	988,661.97
Otros productos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Intereses Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	19.79	0.00	0.00
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)	296,316.51	141,867.45	123,163.85	960,994.07	952,608.77	988,661.97
Gastos Financieros	0.00	74,194.55	61,039.70	646,566.62	563,242.30	591,155.06
UTILIDADES DEL PERIODO	296,316.51	67,672.90	62,124.15	314,427.46	389,366.47	397,506.91
Reserva Legal	2,656.81	4,736.85	4,348.15	22,216.92	27,255.66	27,825.48
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	293,659.70	62,936.05	57,776.00	292,210.54	362,110.82	369,681.43
Impuesto sobre la Renta	88,097.91	19,816.80	19,413.15	88,557.71	122,615.37	121,357.48
Contribución Especial	0.00	0.00	0.00	52,732.47	0.00	0.00
UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	205,561.79	43,119.25	38,362.85	150,920.37	239,495.45	248,323.95

4.3.1.1 Análisis horizontal de los estados financieros.

Análisis para el balance general.

Para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, se realizó el análisis horizontal del balance general y estado de resultados que se muestran en la tabla 6y 7. Se realizaron cuatro comparaciones: I) 2014-2015; II) 2015-2016; II) 2016-2017 y IV) 2017-2018.

Durante el periodo analizado: la cuenta de efectivo y equivalentes obtuvo incremento promedio de \$85,564.00 con respecto a cada año anterior, solo en 2016 tuvo una disminución de \$36,749.00. Lo que significa que la empresa ha alcanzado un nivel de efectivo con el que puede hacer frente a las obligaciones presentes.

Las variaciones de la cuenta inventarios son altamente representativas, se observa que: son positivas cuando la empresa no liquida proyecto, y viceversa, son negativas cuando la empresa liquida proyectos. Como se puede observar en la comparación de los años 2016-2017, que muestra una disminución de 1.8 millones, y en 2018 que no liquidó proyectos un incremento de 4.5 millones de dólares.

En cuanto a las variaciones de las cuentas de activos no corrientes, la partida de las propiedades planta y equipo durante los primeros las comparaciones de 2014-2015 hasta la comparación 2016-2017 reflejó un incremento considerable. Sin embargo, para la última comparación del periodo la empresa tuvo una variación negativa por la cantidad de \$ 381,082.48, esto se debió a la falta de compra de activos fijos y la aplicación de la depreciación.

Para calcular las variaciones de los pasivos corrientes se observó en la última comparación 2017-2018, que la empresa redujo el incremento de forma considerable de las cuentas por pagar a proveedores. Así mismo no tuvo variaciones en los préstamos bancarios a corto plazo y largo plazo.

Análisis para el estado de resultados.

Para el estado de resultado, las principales variaciones se registran en la cuenta de los costos se vieron en la comparación 2017-2018, donde las ventas disminuyeron en \$2.8 millones y costos de ventas en 2.5 millones de dólares, esto por la falta de liquidación de proyectos de construcción. Esta tendencia se mantiene en los gastos operativos, hace diferencia en los gastos financieros que incrementaron por la cantidad de \$24,271.88.

Las variaciones de utilidad neta para el periodo analizado han incrementado en \$ 7,677.78, resultado que genera mejoría en la última comparación.

Tabla 6: Variaciones en valores absolutos del balance general.

	(Valores absolutos)			
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes	50,293.03	-36,749.40	123,229.81	205,484.97
Cuentas por Cobrar- Comerciales	278,923.09	96,518.35	-29,174.53	241,781.27
Partes Relacionadas - Deudora	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios	1,758,468.99	-5,227,998.90	-1,828,416.83	4,619,538.62
Gastos e impuestos Pagados por Anticipado	0.00	5,744.25	-2,402.50	691.51
Iva-Credito Fiscal	-6,307.35	3,661.60	-4,276.85	0.00
Inversiones Permanentes	0.00	57.50	-57.50	0.00
Anticipos y Prestamos a Empleados	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,081,377.77	-5,158,766.60	-1,741,098.40	5,067,496.36
ACTIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	0.00	0.00
Propiedad Planta y Equipo	2,554,756.74	7,652,242.60	1,945,258.64	-381,082.48
Inversiones Permanentes	-23,000.00	0.00	0.00	0.00
Activos Intangibles	377.78	0.00	-0.58	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,532,134.52	7,652,242.60	1,945,258.06	-381,082.48
TOTAL ACTIVO	\$4,613,512.28	\$ 2,493,476.00	\$ 204,159.66	\$ 4,686,413.88
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y Documentos por Pagar	169,620.88	-339,565.10	925,722.26	34,312.67
Prestamos y Sobregiros Bancarios	-2,708,159.14	305,765.45	-722,518.55	0.00
Impuesto por Pagar	9.28	12,250.95	30,495.38	102,013.23
Retenciones Legales	5,099.45	-4,836.90	-11,018.15	0.00
beneficios a empleados por pagar	-944.96	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-2,534,374.49	-26,385.60	222,680.94	136,325.90
PASIVO NO CORRIENTE				
Prestamo Bancario a Largo Plazo	5,584,041.20	1,528,754.80	1,185,615.50	4,618,846.55
Cuentas y documentos por pagar	360,168.50	1,110,719.45	-1,470,887.95	0.00
partes relacionadas - acreedora	0.00	0.00	0.00	0.00
0	-2,519,125.22	-345,483.00	0.28	0.00
TOTAL PASIVO	3,425,084.48	2,293,991.25	-285,272.17	4,618,846.55
PATRIMONIO				
Capital Social	3,680,092.00	0.00	0.00	92.00
Reserva Legal	4,347.82	22,218.00	27,255.39	27,825.48
Superávit por revaluación	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad de Ejercicio Anterior	81,482.77	203,652.35	0.06	-105,504.55
Pérdidas de Ejercicios Anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-43,120.30	0.00	239,495.45	8,828.50
TOTAL PATRIMONIO	\$3,722,802.29	\$ 225,870.35	\$ 266,750.90	-\$ 68,758.57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$4,613,512.28	\$ 2,493,476.00	\$ 204,159.66	\$ 4,686,413.88

Tabla 7: Variaciones en valores absolutos del estado de resultados.

	(Variación absoluta)			
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
INGRESOS DE OPERACIÓN				
Ventas Netas	-39,484.10	3,891,089.60	292,381.01	-3,227,195.34
Costo de Ventas	-6,785.00	2,034,439.55	913,929.91	-2,937,184.19
Costo por Servicios	0.00	886,438.85	-886,438.85	0.00
UTILIDAD BRUTA	-32,699.10	970,211.20	264,889.95	-290,011.15
Ingresos por Alquileres	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y SERVICIOS	-32,699.10	970,211.20	264,889.95	-290,011.15
GASTOS DE OPERACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de ventas	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Administración	-13,995.50	132,400.77	273,255.47	-326,064.35
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACIÓN	-18,703.60	837,810.43	-8,365.51	36,053.20
Otros productos	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos por Intereses Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	19.79	-19.79	0.00
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)	-18,703.60	837,830.22	-8,385.31	36,053.20
Gastos Financieros	-13,154.85	585,526.92	-83,324.32	27,912.77
UTILIDADES DEL PERIODO	-5,548.75	252,303.31	74,939.01	8,140.44
Reserva Legal	-388.70	17,868.77	5,038.74	569.83
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-5,160.05	234,434.54	69,900.28	7,570.61
Impuesto sobre la Renta	-403.65	69,144.56	34,057.66	-1,257.89
Contribución Especial	0.00	52,732.47	-52,732.47	0.00
UTILIDAD O (PÉRDIDA) NETA	-4,756.40	112,557.52	88,575.08	8,828.50

4.3.1.2 Análisis vertical de los estados financieros.

Análisis vertical para el balance general.

Para conocer, las variaciones y composición porcentual, de la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o el total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados se procedió a realizar el análisis vertical de cada estado financiero, que se muestra en la tabla 8 y 9 para cada año respectivamente.

Los activos corrientes en valores relativos representan, en promedio 50% de la composición del balance general, durante el periodo, solo en 2017 representaron un 17%, la causa de este resultado fue por la venta de proyectos, que se encontraban en el inventario.

La cuenta de efectivo y equivalentes al inicio del periodo tenía 0.45% participación en la composición del balance, es decir baja, hasta llegar en 2018 a 1.94%, una participación con la que puede mantener la solvencia y la liquidez necesaria. No se recomienda que la empresa posea grandes cantidades de efectivo sin estar invertidas en inventario, cuentas por cobrar o activos fijos.

La participación en el balance general de las cuentas por cobrar en promedio es de 2.23%, es decir que la empresa tiene cuentas por cobrar en promedio por la cantidad de \$337,140.00, en concepto de servicios de arrendamientos.

El activo no corriente en la composición financiera representa un promedio de 49% en los últimos años, el cual resulta necesario conocer las razones de las variaciones, ya que la inversión en propiedad planta y equipo representa en los años 2014 un 3.88%, luego incrementó significativamente de 2015 al 2017 al alcanzando un nivel más alto en 2017 con un 84%, el motivo

se debió a la adquisición de terrenos para arrendamientos, en diferentes áreas de país. Esto lo justificó la gerencia porque necesita mejorar sus inversiones en propiedad planta y equipo.

En la parte de la financiación de la estructura financiera de la compañía, se observa un incremento en los pasivos año tras año llegando a representar un 66% en el año 2018 teniendo un incremento significativo en relación desde el año 2014 que llegaba a representar un 49%, este incremento se debe a la adquisición de préstamos con entidades financieras a finales del año para iniciar trabajos de construcción para el año 2015. Este aumento significativo se justifica con la necesidad de poder optar por el escudo fiscal.

La parte del patrimonio tuvo un incremento significativo en la participación social, pasando de una participación de la financiación de un 15% en el año 2014 a un 40% en el año 2015, dicha aumento es dado por llamamiento de capital a los socios a partir del año 2015, para fortalecer patrimonialmente la empresa. Sin embargo, por la adquisición de más préstamos desde el año 2015 el patrimonio ha disminuido ya este tipo de fuente de financiamiento, es considerado mejor para la operatividad de la empresa.

Análisis vertical para estado de resultados.

En el estado de resultados, la participación de la cuenta costos de venta en valores relativos representa el 65%, cuando se liquidan y solamente se prestan servicios de arrendamiento llega a representar un 18%.

Los gastos operativos en valores relativos representan en promedio para el periodo el 25%, sin embargo, en 2016 obtuvo solamente un 9%, lo que da la pauta que los gastos de administración y ventas pueden seguir disminuyendo, para genera mejor utilidad.

La utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT) han llegado a tener buena participación en la composición del balance, como lo fue en 2018 que obtuvo el 53%, sin embargo, en los años anteriores fue baja la participación. Sin embargo, este resultado se ve afectado por la alta participación de los gastos financieros, con la ventaja del uso del escudo fiscal. Hasta llegar a la utilidad neta con participación del 6% en promedio para el periodo, resultado que debe mejorarse para generar valor para los accionistas.

Tabla 8: Variaciones en valores absolutos del balance general.

	(Valores Relativos)				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes	0.45%	0.69%	0.32%	1.16%	1.94%
Cuentas por Cobrar- Comerciales	0.26%	2.50%	2.74%	2.50%	3.14%
Partes Relacionadas - Deudora	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Inventarios	95.31%	73.21%	24.34%	11.51%	32.62%
Gastos e impuestos Pagados por Anticipado	0.00%	0.00%	0.04%	0.02%	0.02%
Iva-Credito Fiscal	0.09%	0.01%	0.03%	0.00%	0.00%
Inversiones Permanentes	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Anticipos y Prestamos a Empleados	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	96.12%	76.41%	27.46%	15.19%	37.73%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad Planta y Equipo	3.55%	23.58%	72.53%	84.80%	62.26%
Inversiones Permanentes	0.31%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Activos Intangibles	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.88%	23.59%	72.54%	84.81%	62.27%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por Pagar	2.38%	2.88%	0.03%	6.35%	4.99%
Prestamos y Sobregiros Bancarios	42.66%	3.49%	5.01%	0.00%	0.00%
Impuesto por Pagar	0.05%	0.03%	0.11%	0.32%	0.77%
Retenciones Legales	0.15%	0.13%	0.08%	0.00%	0.00%
beneficios a empleados por pagar	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	45.25%	6.53%	5.22%	6.67%	5.76%
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamo Bancario a Largo Plazo	0.00%	46.77%	49.28%	56.70%	66.85%
Cuentas y documentos por pagar	0.00%	3.02%	10.19%	0.00%	0.00%
partes relacionadas - acreedora	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	39.24%	2.98%	0.07%	0.07%	0.05%
TOTAL PASIVO	39.24%	52.76%	59.54%	56.76%	66.90%
PATRIMONIO					
Capital Social	12.00%	38.19%	31.59%	31.15%	23.60%
Reserva Legal	0.10%	0.10%	0.24%	0.42%	0.46%
Superávit por revaluación	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad de Ejercicio Anterior	2.82%	2.41%	3.41%	3.36%	2.00%
Pérdidas de Ejercicios Anteriores	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	0.59%	0.00%	0.00%	1.64%	1.29%
TOTAL PATRIMONIO	15.51%	40.70%	35.23%	36.57%	27.34%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Variaciones en valores relativos del estado de resultados.

	(Variación en valores relativos)				
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS DE OPERACIÓN					
Ventas Netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	0.00%	92.83%	74.70%	71.67%	56.98%
Costo por Servicios	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	18.49%
UTILIDAD BRUTA	100.00%	7.17%	25.30%	28.33%	24.53%
Ingresos por Alquileres	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y SERVICIOS	100.00%	7.17%	25.30%	28.33%	24.53%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de ventas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos de Administración	64.89%	1.18%	10.24%	9.60%	4.48%
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACIÓN	35.11%	5.99%	15.06%	18.73%	20.05%
Otros productos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ingresos por Intereses Bancarios	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros Ingresos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)	35.11%	5.99%	15.06%	18.73%	20.05%
Gastos Financieros	29.82%	0.00%	7.88%	11.07%	13.49%
UTILIDADES DEL PERIODO	5.29%	5.99%	7.18%	7.66%	6.56%
Reserva Legal	0.37%	0.05%	0.50%	0.54%	0.46%
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	4.92%	5.94%	6.68%	7.12%	6.10%
Impuesto sobre la Renta	1.23%	1.78%	2.10%	2.41%	1.85%
Contribución Especial	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.10%
UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	3.69%	4.16%	4.58%	4.71%	3.15%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.3 Razones financieras.

Tabla 10: Formulas de las razones financieras.

No.	Tipo de razones financieras	Fórmula
1	RAZONES DE RENTABILIDAD	
	Rendimiento sobre activos	$ROA = \text{Utilidad neta} / \text{Activos}$
	Rendimiento sobre el capital	$ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$
	Rotacion de activo fijo	$RAF = \text{Utilidad neta} / \text{Activos fijos}$
	Margen bruto de utilidad Bruta	$MgnUB = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$
	Margen de utilidades operacionales.	$MgnUOp = \text{UAII [EBIT]} / \text{ventas}$
	Margen de utilidad neta.	$MgnUN = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$
	Utilidad antes de impuestos e	$EBIT = \text{VN} - \text{Gastos de producción (CV+GO)}$
	Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y	$EBITDA = \text{EBIT} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$
2	RAZONES DE ACTIVIDAD O GESTIÓN EMPRESARIAL	
	Rotación de inventario.	$RI = \text{CV} / \text{Inventario neto}$
	Periodo Promedio de Inventarios	$PPI = 365/RI$
	Rotacion de cobros	$RC = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$
	Periodo Promedio de Cobros	$PPC = 365 / RC$
	Rotación de Pagos	$RP = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$
	Periodo Promedio de Pagos	$PPP = 365 / RP$
	Conversion Operativa	$CO = PPI + PPC$
	Ciclo de conversión del efectivo	$CCE = PPI + PPC - PPP$
	Ciclo de conversión del efectivo Ponderado	$CCEP = PPC (Wcc) + PPI (Wi) - PPP (Wcp)$
	Rendimiento sobre Activos Fijos	$RAF = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos Netos}$
	Rendimiento sobre Activos Totales	$RAT = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$
3	RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA	
	Razon de Solvencia	$RS = AC / PC$
	Razon de Liquidez	$RL = (\text{Activos liquidos}) / PC$
	Razon de Liquidez Inmediata	$RLI = \text{Efectivo y Equivalentes} / PC$
	Razon de Cubrir los Egresos	$RCEM = (\text{Activos liquidos}) / ((\text{CV} + \text{GOM}) / 365)$
	Capital de Trabajo Neto	$CTN = AC - PC$
4	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
	Razon de Deuda	$RD = P/A$
	Razon de Apalancamiento	$RA = Pt/A$
	Razon de Apalancamiento Interno	$RDPT = P/Pt$
	Razon de Apalancamiento Externo	$RPtD = Pt/P$
	Razon de Capitalizacion Externa de Largo Plazo	$RCExLP = Ps_noC / Ps_noC + Pt$
	Razon de Cobertura de Intereses	$RCI = \text{EBIT} / \text{Gastos Financieros}$
	Razon de Cobertura Efectiva de	$RCEI = \text{EBITDA} / \text{Gastos Financieros}$

Fuente: elaboracion propia.

Tabla 11: Calculo de las razones financieras.

No.	Fórmula	2014	2015	2016	2017	2018
1	RAZONES DE RENTABILIDAD					
	ROA = Utilidad neta / Activos	0.59%	0.32%	1.41%	1.64%	1.29%
	ROE = Utilidad neta / Patrimonio	3.79%	0.79%	4.00%	4.47%	4.70%
	RAF = Utilidad neta / Activos fijos	15.16%	1.36%	1.95%	1.93%	2.06%
	MgnUB = Utilidad Bruta / Ventas	48.28%	46.77%	29.05%	35.13%	81.84%
	MgnUOp = UAII [EBIT] / ventas	7.18%	13.65%	20.05%	18.73%	53.47%
	MgnUN = Utilidad neta / Ventas	4.58%	4.25%	4.25%	4.71%	13.43%
	Proporción de CV = Costo de ventas / Ventas	51.72%	53.23%	70.95%	64.87%	18.16%
	Ventas	41.10%	33.12%	9.00%	16.42%	28.89%
	Proporción de Eg = Egresos monetarios / Ventas	92.82%	33.12%	61.46%	81.28%	47.05%
	EBIT = VN - Gastos de producción (CV+GO)	\$ 58,846.00	\$ 107,099.00	\$ 835,647.11	\$ 828,355.00	\$ 859,706.46
	EBITDA = EBIT + Depreciación + Amortización	\$ 247,115.94	\$ 295,368.94	\$ 1,023,917.05	\$ 1,152,032.52	\$ 1,183,383.98
2	RAZONES DE ACTIVIDAD O GESTIÓN EMPRESARIAL					
	RI = CV / Inventario neto	0.07	0.05	0.97	1.96	0.05
	PPI = 365/RI	5231	6641	377	186	6851
	RC = Ventas / Cuentas por cobrar	48.55	3.03	12.14	13.91	4.49
	PPC = 365 / RC	0.13	0.01	0.03	0.04	0.01
	RP = Compras / Cuentas por pagar	21.52	6.51	-416.14	16.54	62.51
	PPP = 365 / RP	16.96	56.07	-0.88	22.07	5.84
	CO = PPI + PPC	5231.24	6641.05	376.99	186.41	6850.63
	CCE = PPI + PPC - PPP	5214.28	6584.97	377.87	164.35	6844.80
	CCEP = PPC (Wcc) + PPI (Wi) - PPP (Wcp)	5216.19	6419.72	338.88	152.18	6430.79
	RAF = Ventas / Activos Fijos Netos	3.31	0.32	0.46	0.41	0.15
	RAT = Ventas / Activos Totales	0.13	0.08	0.33	0.35	0.10
3	RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
	RS= AC/ PC	\$ 2.12	\$ 11.69	\$ 5.26	\$ 2.28	\$ 6.55
	RL= (Activos liquidos)/PC	\$ 0.02	\$ 0.49	\$ 0.59	\$ 0.55	\$ 0.71
	RLI= Efectivo y Equivalentes/PC	\$ 0.01	\$ 0.11	\$ 0.06	\$ 0.17	\$ 0.34
	RCEM= (Activos liquidos)/((CV+GOM)/365)	28.883	247.260	44.523	51.928	576.502
	CTN = AC - PC	\$3,240,599.39	\$7,254,297.46	\$2,791,356.05	\$1,083,722.79	\$5,371,697.10
4	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
	RD = P/A	\$ 0.84	\$ 0.59	\$ 0.65	\$ 0.63	\$ 0.73
	RA = Pt/A	\$ 0.16	\$ 0.41	\$ 0.35	\$ 0.37	\$ 0.27
	RDPt = P/Pt	\$ 5.45	\$ 1.46	\$ 1.84	\$ 1.73	\$ 2.66
	RPtD = Pt/P	\$ 0.18	\$ 0.69	\$ 0.54	\$ 0.58	\$ 0.38
	RCeXcp= Ps/ Ps+P	84.49%	59.30%	64.77%	63.43%	72.66%
	RCiN= Pt/ Ps+P	15.51%	40.70%	35.23%	36.57%	27.34%
	RCExLP= Ps_noC/ Ps_noC+Pt	71.66%	56.45%	62.82%	60.82%	70.99%
	RCI = EBIT/ Gastos Financieros	N/A	\$ 2.02	\$ 1.49	\$ 1.69	\$ 1.67
	RCEI = EBITDA/Gastos Financieros	N/A	\$ 5.56	\$ 1.82	\$ 2.35	\$ 2.30

Fuente: elaboración propia.

Análisis de las razones de rentabilidad.

Para comprender el comportamiento que tiene la empresa relacionado a la rentabilidad que tiene inmersa fue necesario desarrollar las razones que se muestran en la tabla 11 numeral 1.

El nivel de rentabilidad que generan los activos es positivo, siendo esta medianamente favorable, ya que a lo largo del periodo de análisis muestra que, a partir del año 2016, ha mejorado la forma en el manejo de los activos y las inversiones realizadas, en ellos esta proveer beneficios a la entidad.

Otro aspecto a considerar es el nivel de rentabilidad que se genera cada dólar invertido por el accionista que ha mostrado crecimiento favorable y constante debiendo se esto al evidente manejo de los activos asimismo por la estrategia de trabajar en su mayoría con financiamiento externo.

Asimismo, es importante destacar el indicador del rendimiento que proveen los activos fijos, por el alto nivel de inversión y financiamiento que requieren. Durante el periodo analizado, han mostrado que dichos activos juegan un papel importante en la obtención de dichos porcentajes de utilidad.

Al analizar las áreas de los márgenes de utilidad, primero es importante destacar que el nivel de utilidad bruta se observó, que el costo poco a poco se ha ido mejorando de forma eficiente en el manejo, siendo el más alto en el año 2018.

Luego al analizar el manejo de los gastos operativos por medio de margen de utilidad operacional se identificó que se está reduciendo dicho gasto de forma considerable, siendo los más eficientes del periodo los correspondientes a 2016 y 2017.

Por el contrario, al analizar el margen de utilidad neta, mantuvo un nivel de rentabilidad constante a lo largo del periodo. La causa de la disminución, que tuvo el margen de utilidad bruta, comparado con el margen de utilidad neta, radica en el incremento del gasto financiero y el pago de impuestos. La empresa debe considerar como ser más eficientes en el pago de intereses y aprovechar el escudo fiscal.

Para finalizar se realizó un análisis complementario sobre lo que refleja la rentabilidad: el posible retorno hacia los inversores puede ser convertido a dividendos, está cubierta ya que el nivel de solvencia es favorable. No obstante, la distribución de dividendos, está sujeta a la cláusula de condiciones financieras, para respetar el límite de distribución permitida por el contrato de préstamo mercantil.

Análisis de las razones de actividad o gestión empresarial.

Para analizar la rapidez con la que la empresa convierte las diversas cuentas corrientes, en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas de dinero. Se calcularon las razones de actividad o gestión empresarial, que se presentan en la tabla 11, en el tipo de razones número 2.

La rotación de inventarios fue baja en todo el periodo, por el tipo de empresa. La rotación de inventarios dependerá del tiempo en que la empresa finaliza las construcciones y vende los proyectos. Se recomienda que sea un proyecto por año.

La rotación de las cuentas por cobrar paso de 48 veces en 2014 a 5 veces en 2018 mostrando mejoría, así mismo el periodo promedio de cobros (PPC) se mantuvo. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año. Y al compararlo con

el resultado, se observó se ha logrado la puntualidad en los pagos de los clientes, en las fechas estipuladas en los contratos de arrendamiento.

Al calcular el periodo promedio de pago (PPP), la empresa estuvo pagando cada 5 días a sus proveedores y las cuentas por pagar rotaron 62 veces al año, durante el año 2018, en este periodo, fueron los mejores resultados, se debió a que, ya que en 2016 la empresa tuvo que pagar de contado las compra. La empresa debe trabajar en mejorar las relaciones crediticias con los proveedores.

En resumen, para medir rapidez con la que la empresa convierte las diversas cuentas de parte corriente, en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas de dinero, se calculó ciclo de conversión de efectivo (CCE) refleja en promedio 10 años (dato que se ve alterado por la baja rotación de inventario), es el plazo que transcurre desde que se paga la compra los materiales de construcción, hasta que se cobra la venta de un determinado inmueble.

Análisis de las razones de liquidez y solvencia.

Para conocer la tendencia de la capacidad que posee la empresa para cumplir con las obligaciones que se vencen en el corto plazo, se calcularon las razones de liquidez y solvencia, que se muestra en la tabla 11 numeral 3.

La razón de solvencia de la empresa ha mejorado, en el año 2014 contaba con una razón de solvencia de \$2.12, pasando en el 2018 a tener una cifra de \$6.55, mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar corrientes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios, como es el caso de esta empresa.

Para conocer la liquidez inmediata con la que cuenta la empresa se calculó razón de liquidez o prueba ácida, donde se verificó que de igual forma ha tenido mejoría en el periodo analizado, en 2014 tenía solamente \$0.22 por cada dólar que la empresa debía a corto plazo, en 2018 alcanzó, el resultado de \$0.71, para pagar sus obligaciones de forma inmediata. Se recomienda que la empresa tenga un \$1.00 de activo corriente por cada \$1.00 de pasivo corriente.

El resultado del capital de trabajo neto (CTN) para el periodo analizado fue positivo en todos los años, esto indica que: sí la empresa tuviera que pagar todas las deudas a corto plazo le quedarían excedentes. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el CTN de una empresa debe ser dos unidades monetarias de activo corriente por cada unidad monetaria de pasivo corriente. De lo contrario tendría activos ociosos, que no están generando utilidades.

Análisis de las razones de endeudamiento.

Para comprender el comportamiento que tiene la empresa relacionado a la estructura de capital con la que opera la entidad y riesgo de crédito, fue necesario desarrollar las razones que se muestran en la tabla 11 numeral 4.

La razón de deuda manifiesta que la proporción en la que los acreedores y proveedores, es alta. El financiamiento externo ha sido la forma en que la entidad ha financiado, la inversión en activos y operatividad, lo que indica que el riesgo ha sido trasladado a las entidades financieras y probablemente el costo de la deuda sea también mayor.

Al verificar los resultados mostrados en el periodo con respecto a la razón de autonomía, se observa que en la entidad los accionistas tienen una limitada participación en relación a la forma como estos dispondrán de los flujos de efectivo.

Ahora bien, si se analizan las razones de apalancamiento externo (deuda a capital) e interno (capital a deuda), indican la financiación con respecto de activos o inversiones, con el objetivo de generar nuevas utilidades y agregar valor, hay mayor participación de usuarios externos a lo largo del periodo.

La razón de deuda a capital en la cual desde el 2014 ha mostrado amplio financiamiento de la parte externa, donde en 2018 tiene un marcado aporte de porcada dólar aportado por los accionistas hay un aporte de 2.66, indica que hay un mayor riesgo absorbido por los accionistas. Cuando se compara, desde el punto de vista patrimonio deuda, se ve que, el aporte como financiamiento es poco, así como un riesgo mínimo asumido, ya que en los años 2016-2018 ha rondado entre el 0.50 a 0.38 lo aportado por los accionistas con respecto a los aportes de terceros.

Ahora bien , los ratios que abarcan la capitalización externa e interna, en periodo 2014-2018, muestran el mismo comportamiento que muestran la razón de deuda y de autonomía; a partir de esto, como ya se sabe que en su mayoría el financiamiento se encuentra en terceros.

Se verificó el financiamiento a largo plazo, ha superado el 50% en la proporción que ocupa en la estructura de capital, indicando que la deuda es adquirida a largo plazo para financiar activos que necesitan un nivel de inversión alto.

Para medir la capacidad de obtención beneficios de la empresa, eliminando el efecto negativo tanto de los intereses de la deuda como de los impuestos se observó que la utilidad antes de Impuesto (EBIT) mostrando una mayor capacidad. Y para conocer si la empresa es o no rentable y especialmente para analizar el desempeño operativo de una compañía se calculó utilidad antes de impuesto y depreciaciones e amortización (EBITDA) con 1.67 y 2.30, respectivamente en el 2018.

Otro aspecto a destacar es que la empresa muestra que para sostener la operatividad corriente no necesita préstamos a corto plazo y la única deuda puede verse en el corto plazo es la que es reclasificada año con año de la porción corriente correspondiente de los préstamos a largo plazo que es cancelada en tiempo.

Con respecto al comportamiento de la razón de cobertura de deuda, la cual manifiesta ser relativamente favorable; no obstante, para darle mayor sostenibilidad a dicha cobertura ha sido necesario poseer una rotación de cartera y mantener los periodos promedios de cobro lo más cercano a cero, periodo promedio de inventario oportuno; pero el factor que no se ha logrado mantener a favor de la entidad es el que respecta a los periodos promedio pagos don el resultado es medianamente favorable.

3.3.2 Diagnóstico financiero.

Con todos los análisis históricos realizados a los estados financieros de los últimos cinco años, se logró determinar el siguiente diagnóstico financiero:

1. Existe la necesidad de mejorar la planeación financiera de los proyectos de construcción, para mejorar la percepción de la entidad al momento de la solicitud de los desembolsos, esto en razón de mostrarse capaz en el cumplimiento de las obligaciones corrientes; no obstante, los índices de liquidez y la solvencia están deficientes y debajo de los límites establecidos por los directivos;
2. La estructura de capital refleja que se necesita poco aporte de los accionistas para fortalecer la ejecución de proyectos e indirectamente el patrimonio; ya que muestra un crecimiento en la razón deuda patrimonio; y posibilidad para que las empresas con respecto a sus accionistas puedan tomar la decisión de distribuir dividendos; siempre y cuando esto no perjudique en el cumplimiento de las condiciones financieras establecidas en las escrituras de préstamo mercantil con los bancos;
3. Existen razones financieras que, por el tipo de entidad, el giro y por la falta de políticas financieras que sean supervisadas, no son aplicables o brindan resultados que proporcionan cifras alarmantes como, por ejemplo: el periodo promedio de inventarios (PPI) y periodo promedio de cobros (PPC);
4. Al analizar las razones de rentabilidad, gestión de actividad y liquidez se puede evidenciar la poca gestión financiera; en su mayoría dada por la forma en que se ejecutan los proyectos (inventarios), pagos inmediatos a los proveedores y acreedores por la falta de confianza con estos, y la poca proactividad en la realización a efectivo de los ingresos por medio del cobro.

Es así, como en esta fase se sientan las bases para tener conocimiento de la situación financiera histórica de la empresa. Para tomar de referencia los cálculos y el análisis financiero de las tendencias, para la elaboración de proyecciones financieras.

3.4 Generalidades para elaborar proyecciones.

3.4.1 Explicación de supuestos para el caso práctico.

Para elaborar los diferentes presupuestos se tomará en cuenta la siguiente información, que nos proporciona la empresa para un proyecto que se encuentra en trámite de permisos:

- Se partirá bajo el supuesto que la empresa construirá un edificio de 12 niveles para ser arrendado, y de acuerdo con los planos aprobados por las diferentes instituciones se determinó que dicho edificio contará con 7,557.77 m² útiles.
- De acuerdo el estudio de mercado realizado se estima que los precios de alquiler por metro cuadrado (m²) será: mejor precio al que se puede colocar: \$19.75 el m², el precio promedio de \$18.75 el m², y menor precio al que se pueden colocar los espacios será de \$17.75 el m²;
- El departamento técnico de la empresa ha elaborado el presupuesto de mano de obra, materiales de construcción y costos indirectos de construcción, que se presenta en el anexo número 3;
- El departamento de administración ha elaborado el presupuesto de gastos administrativos en que se incurrirá para la ejecución de dicho proyecto;

- Además de esto se conoce que el pago a los corredores inmobiliarios corresponderá al monto de la primera cuota de arrendamiento de las oficinas arrendadas, que se deberá tomar en cuenta en los gastos de venta del proyecto;
- El costo total de inversión se estima que será del 8.5 millones de dólares, de los cuales el Banco Continental de El Salvador, S.A va financiar el 65%; con la misma institución financiera se firmó escritura de préstamo mercantil y constitución de hipoteca. El resto será financiado por los propietarios de la empresa. Con estos datos se deberá elaborar el plan de desembolsos;
- De igual forma espera tener un porcentaje de crecimiento del 10% cada año, y para este caso en particular se proyectarán estados financieros para periodo de tres años bajo el supuesto que desarrollara un proyecto de construcción de la misma magnitud.

Con estos datos empresa solicita que se elaboren el pronóstico de ventas, el presupuesto de costos y gastos, el flujo de caja, y los estados financieros proyectados.

3.4.2 Lista de verificación de permisos para realizar un proyecto de construcción.

Como parte del sistema de control financiero y para evitar salidas de efectivo innecesarias, por multas e incumplimientos de permisos en las diferentes instituciones de gobierno, para la ejecución de un proyecto de construcción, en la tabla 12 se presenta como parte del control la verificación de los permisos que debe gestionar la empresa constructora.

Tabla 12: Lista de verificación de permisos de construcción.

No.	PERMISO	VERIFICACIÓN
1	Línea de construcción	X
2	Calificación del lugar	X
3	Revisión vial y zonificación	X
4	Factibilidad de aguas lluvias	X
5	Factibilidad de recolección de desechos sólidos	X
6	Revisión de calidad de agua y capacidad del afluente	X
7	Factibilidad de agua potable y alcantarillado sanitario	X
8	Certificado de no afectación.	X
9	Formulario Ambiental	X
10	Prospección Superficial	X
11	Revisión de sistemas contra incendios	X
12	Revisión de seguridad industrial	X
13	Revisión y aprobación de planos y memoria técnica para proyectos de introducción de agua potable	X
14	Factibilidad de lugar	X
15	Evaluación del Estudio de Impacto Ambiental	X
16	Permiso ambiental	X
17	Permiso de tala de árboles	X
18	Permiso de parcelación	X
19	Permiso de construcción	X
20	Permiso de Construcción	X
21	Conexión de sistema de agua potable y alcantarillado	X
22	Recepción de obras	X
23	Permiso de habitar	X

Fuente: elaboración propia.

X=Permiso obtenido y verificado con el original.

3.5 Elaboración de proyecciones financieras.

3.5.1 Análisis cualitativo de la empresa.

3.5.1.1. Conocimiento de la empresa.

- **Misión**

Somos una empresa constructora dedicada a la construcción de proyectos de Arquitectura y obra civil, en el ámbito privado, cuya misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes siempre en todo proyecto. Dando cumplimiento a los estándares de calidad y plazos fijados.

- **Visión.**

Ser líderes a nivel nacional y regional, en la construcción y comercialización de proyectos para negocios y habitacionales innovadores e integrales, en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

- **Estructura organizativa:** se muestra en el grafico numero 1 denominado: Estructura organizativa para la empresa: DKE Construcciones Sostenibles, S.A de C.V.

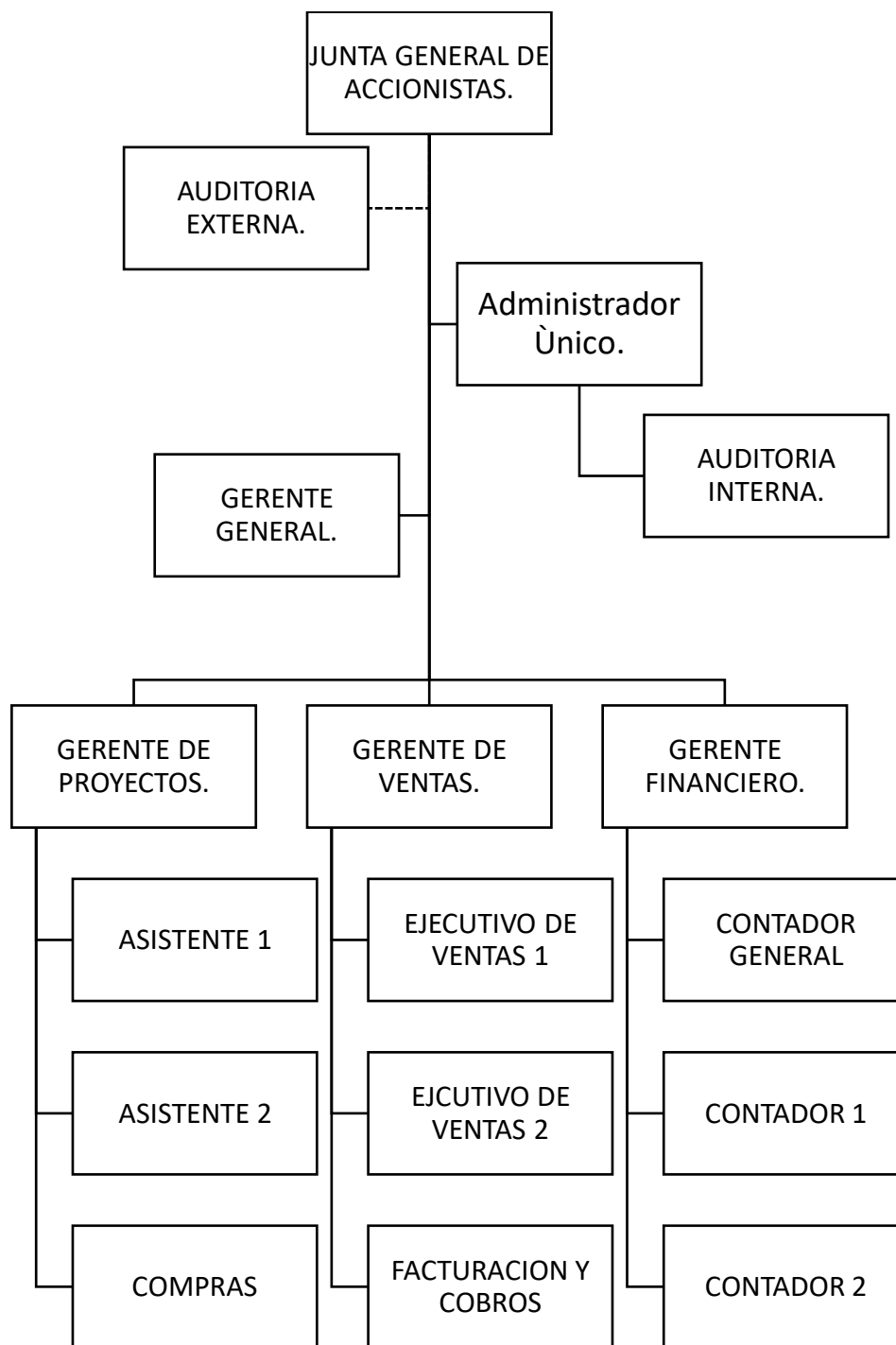


Grafico 1: Estructura organizativa para la empresa: DKE Construcciones Sostenibles, S.A de C.V.
Fuente: Elaboración propia.

3.5.1.2. Análisis FODA.

Tabla 13: Representación del análisis FODA, para la empresa DKE Construcciones Sostenibles, S.A DE C.V.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente al ejecutar cada una de las obras en los tiempos establecidos • Crecimiento constante del patrimonio, lo cual potencializa la generación de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas financieras, en algunas áreas lo cual lleva a que la toma de decisiones se rija únicamente a conceptos de la gerencia. • Ausencia de estados financieros proyectados lo que evita realizar estrategias a mediano y largo plazo.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia en el sector por parte de empresas con mayor musculo financiero. • Tendencia de las entidades gubernamentales a exigir mayores requisitos a empresas de este tipo para poder tramitar permisos de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un estudio detallado de las empresas del sector lo cual genera desconocimiento del mercado en el cual se desempeña la empresa. • Los estados financieros arrojan tendencia a la disminución de utilidades lo cual puede influir en la posibilidad de realizar una capitalización por parte de entidades financieras.

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.3. Políticas Financieras.

Con base en el diagnóstico anteriormente realizado para la empresa DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V., se logró determinar lineamientos para establecer políticas financieras, que le permitan a la empresa tener liquidez adecuada, aumentar su capital de trabajo y la creación de valor de sus activos, enfocadas para mantener flujo de caja para las operaciones, a partir del aumento de sus ventas, y otros ingresos, debido a que su función principal se basa en construcción para venta o alquiler.

1. Política para la elaboración de presupuestos y proyecciones.

- **Objetivo:** Establecer los lineamientos para la elaboración de los presupuestos, y estados financieros proyectados que sean herramientas de la empresa para la utilización eficiente de los recursos que posee.

- **Descripción:**

A) La elaboración del presupuesto y las proyecciones de cada proyecto y en general de la empresa deberá ser con un tiempo de anticipación adecuada, para su verificación y aprobación por el gerente financiero y la junta directiva respectivamente.

Para el presupuesto y proyección de los proyectos de construcción, debe ser iniciado tres meses antes, dos para su elaboración y uno para su verificación y aprobación. Para el presupuesto anual será iniciado en el mes de octubre de cada año y aprobado a más tardar la primera semana de diciembre de cada año.

Será el gerente financiero quien consolide cada presupuesto con aportes de cada área o departamento de la empresa, y enviará a la junta directiva para su aprobación;

- B) Los estados financieros proyectados, el flujo de caja y los presupuestos son un conjunto completo y deberán ser tomados como tal para su elaboración y aprobación;
- C) Los ingresos se proyectarán de manera conservadora y cada variación deberá ser justificada, tomando en cuenta la tasa mínima determinada por el accionista;
- D) Los gastos se proyectarán con forme a la operatividad de la empresa, siendo lo más austeros posible;
- E) Cada aporte para los presupuestos y proyecciones de las áreas responsables, solo se aceptará con su respectivo análisis por cada uno de los encargados, cada cifra deberá ser justificada y documentada; y
- F) Al finalizar cada mes dentro de los primeros 10 días del siguiente el gerente financiero, elaborará un análisis comparativo entre lo proyectado, presupuestado y lo real, con sus respectivas observaciones y recomendaciones. Todo exceso de gastos y costos con respecto a lo proyectado deberá ser corregido en el mes posterior.

2. Política de Cuentas por cobrar:

- **Objetivo:** Establecer lineamientos para los procesos efectivos de recuperación de cobros, para evitar cartera morosa e incrementar la liquidez de la empresa.
- **Descripción:**
 - A) El plazo máximo de periodo de cobro debe ser de 30 días una vez radicada la factura, para mejorar el flujo de efectivo de la compañía y así evitar atraso en pago de endeudamiento con entidades financieras y poder cubrir las obligaciones;
 - B) Aplicar incentivos a clientes por pronto pago; y

- C) La labor del departamento de cobros debe ser enérgica, para ello se mantendrá una supervisión permanente sobre los procesos de cobro.

3. Política de Cuentas por Pagar:

- **Objetivo:** Establecer los parámetros para asegurar la correcta gestión de pago de las obligaciones con los acreedores.
- **Descripción:**
 - A) Todo pago deberá ser considerado en las proyecciones y presupuestos, para garantizar la debida gestión de los recursos, no se hará ningún pago que no esté presupuestado, salvo excepciones autorizadas por la Junta directiva, debidamente documentada;
 - B) Deberá elaborarse un cronograma de pagos, con el cual se guiará el departamento de pagos para cubrir con las fechas de vencimiento, y no caer en mora con los acreedores; y
 - C) Se permitirán abonos a deudas financieras para efectos de reducir los gastos por intereses, dichos pagos deberán ser autorizados por gerencia y debe considerar la liquidez de la empresa para no ser afectada en las operaciones.

4. Política de Ventas y Costos:

- **Objetivo:** Establecer las directrices para garantizar una adecuada estructura financiera a partir del control de las ventas y los Costos.
- **Descripción:**
 - A) Mantener un equilibrio de relación entre los ingresos operacionales y los costos de ventas que sea igual o menor al 72% en la estructura financiera, ya que se comprobó

que en años anteriores dio resultados positivos en las operaciones con una baja en año 2018; y

- B) La asignación de los costos por proyectos debe ser de conformidad a su avance, y estos se acumularán hasta el momento en que se finalicen, deberán de considerarse las determinaciones técnicas contables y fiscales, el contador deberá de llevar la correcta clasificación de los costos por cada proyecto en ejecución, finalizado y vendido.

5. Política de Gastos:

- **Objetivo:** Establecer los lineamientos para la adecuada gestión de gastos.
- **Descripción:**

- A) Mantener la eficiencia de los gastos administrativos, los cuales en lo posible mantener constantes y evitar su incremento innecesario, ya que están afectando directamente la rentabilidad de la compañía, lo cual se ha evidenciado en el análisis de los estados financieros de los años anteriores.

6. Política de Financiamiento:

- **Objetivo:** Establecer los lineamientos para determinar y mantener la correcta estructura de financiamiento que la empresa necesita.
- **Descripción:**

- A) Se debe establecer una estructura financiera definida para la financiación de la empresa que integre pasivos con terceros y patrimonio; y
- B) Para cada proyecto de construcción se aceptará con un financiamiento mínimo del 70% y un máximo de financiamiento interno de 30%.

4.5.1.4 Análisis externo del sector de la construcción.

Se realizó, el análisis de los principales factores externos que podrían presentar una oportunidad o amenaza futura para la entidad. También se calificó el atractivo del entorno actual y futuro en el desarrollo de la empresa; que podrían llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos. Se muestra en el anexo número 3.

Como análisis general, se puede observar que: a) la entidad no está lo suficientemente preparada, para enfrentar las oportunidades y amenazas futuras; y b) debe tomar medidas para evitar problemas donde la reputación de la empresa, no se vea comprometida por demandas de contaminación ambiental, degradación de suelos o calidad del paisaje y alteración de drenajes naturales.

Con respecto al desarrollo de edificaciones sostenibles es importante que la entidad se prepare con estrategias económicas que le permitan administrar eficientemente este tipo de proyecto y que estén alineadas con estrategias ambientales, en especial cuando involucra realizar negociaciones de recursos que se exportan y necesitan cierto grado de tramitología diferente a la que interactúan convencionalmente. Asimismo, de forma complementaria representara que la entidad cuente con recurso humano que esté preparado para este tipo de desarrollo de proyectos.

También, pese a que tiene un panorama medianamente favorable con respecto a las oportunidades que proyecta el sector en un futuro, es importante que este posea margen competitivo de negociación y preparación que sus competidores con estructura financiera y administrativa más consolidada poseen, con el fin de aprovechar aún más esas ventajas que posee.

Análisis *Peer Group* (Análisis de Pares)

A partir del análisis anterior, se obtuvo la pauta de la importancia de realizar un análisis de lo que rodea al sector, y para ello se ha recabado la información que se muestra en el anexo 4, donde se manifiesta el entorno del sector y entidad de análisis; asimismo con respecto a el análisis *Peer Group*, ya que es necesario comparar el desempeño financiero entre las entidades, con respecto al sector y al mercado; para lo cual aclarar que, en este caso no se analizara el mercado ya que no se cuenta con datos oficiales que respalden el desempeño del mercado, pero si se realizara con respecto a las principales entidades influyentes y con operatividad equivalente. Para el análisis mencionado, se emplearán las siguiente formulas presentadas en el anexo 4.

3.5.2 Proyecciones financieras.

3.5.2.1 Pronostico de ventas.

Se consideran todos los ingresos que percibirá la entidad los ingresos son fijos ya que proceden de los contratos de servicios de arrendamiento:

Tabla 13: Pronostico de Ventas.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V

Pronósticos de ventas.

(Valores expresados en dolares de los Estados Unidos de America)

Detalle	Mensual*	Anual	Año 1	Año 2**
Servicios de arrendamiento	159,012.19	1,908,146.24	1,908,146.24	1,965,390.63
Mantenimiento y otros	9,376.00	112,512.00	112,512.00	115,887.36
Servicios de arrendamiento nuevo proyecto	149,265.96	1,791,191.49	1,791,191.49	1,844,927.23
Mantenimiento y otros	\$ 22,673.31	272,079.72	272,079.72	280,242.11
Total	\$ 340,327.45	\$ 4,083,929.45	\$ 4,083,929.45	\$ 4,206,447.33

Premisas de elaboración:

- Los ingresos son fijos, proceden de los contratos de arrendamientos, de los locales arrendados;
- Para el año2 se espera un incremento del 3% en los cannon de los diferentes contratos de arrendamiento;
- Para los ingresos se toman en cuenta los servicios de arrendamiento y mantenimiento que ya tiene la empresa;
- Se agregan los flujos de procedentes del nuevo proyecto de inversión con 7,557.77 metros cuadrados útiles, arrendados a \$19.75 cada metro cuadrado y \$3.00 por cada metro de mantenimiento.

4.5.2.2 Presupuestos de construcción.

Tabla 14: Presupuesto de construcción.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V

Proyecto: American Center.

Presupuesto de construcción.

(Valores expresados en dolares de los Estados Unidos de America)

Item	Descripcion	Costo Total
A	Obras provisionales	48,700.00
B	Obra Gris	4,597,479.11
C	Acabados	1,845,811.81
D	Electricidad	515,742.03
E	Instalaciones Mecanicas	20,076.00
F	Sistema de agua potable	246,718.05
G	Costos Indirectos.	178,861.66
H	Garantías y Fianzas	91,464.78
	SUB TOTAL	7,544,853.44
	IVA	980,830.95
	GRAN TOTAL	<u>8,525,684.38</u>

4.5.2.3 Flujo de caja del proyecto.

Para la parte del flujo de caja se trabaja de dos maneras: 1. Se presenta el plan de desembolsos para el financiamiento del crédito y 2. Se presenta el flujo de caja del proyecto de construcción, de la siguiente manera:

Tabla 15: Plan de desembolsos.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V

Plan de desembolsos para le proyecto: America Center.

(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

DESCRIPCIÓN	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ACUMULADO
Financiamiento.	192,578.38	271,723.31	362,139.61	348,582.07	1,639,405.45	959,046.40	563,875.00	369,154.50	152,425.00	439,067.85	130,000.00	113,697.28	5,541,694.85
Aporte de los accionistas.	103,696.05	146,312.55	194,998.25	187,698.04	882,756.78	516,409.60	303,625.00	198,775.50	82,075.00	236,421.15	70,000.00	61,221.61	2,983,989.53
Total.	296,274.42	418,035.86	557,137.86	536,280.10	2,522,162.24	1,475,456.00	867,500.00	567,930.00	234,500.00	675,489.00	200,000.00	174,918.89	8,525,684.38
Porcentaje de avance del proyecto	3.48%	4.90%	6.53%	6.29%	29.58%	17.31%	10.18%	6.66%	2.75%	7.92%	2.35%	2.05%	100.00%

Notas:

- Se ha convenido con el banco realizar los desembolsos de acuerdo con avance del proyecto;
- Los porcentajes de avance proyectados, se encuentran en el presupuesto de construcción.
- Detalle de financiamiento de proyecto:

Monto aprobado por el banco	\$5,541,694.85	65%
Monto que van aportar los accionistas	<u>\$2,983,989.53</u>	35%
Total, inversión.	\$8,525,684.38	100%.

Tabla 16: Flujo de caja proyectado a un año.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A DE C.V

Proyecto: American Center.

Flujo de caja proyectado a un año.

(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

REF	DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ACUMULADO
	SALDO INICIAL	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
1	INGRESOS													
1.01	Financiamiento externo.	296,274.42	418,035.86	557,137.86	536,280.10	2,522,162.24	1,475,456.00	867,500.00	567,930.00	234,500.00	675,489.00	200,000.00	174,918.89	8,525,684.38
1.02	Aporte de los accionistas.	103,696.05	146,312.55	194,998.25	187,698.04	882,756.78	516,409.60	303,625.00	198,775.50	82,075.00	236,421.15	70,000.00	61,221.61	2,983,989.53
2	EGRESOS													
2.01	Obras provisionales	296,274.42	418,035.86	557,137.86	536,280.10	2,522,162.24	1,475,456.00	867,500.00	567,930.00	234,500.00	675,489.00	200,000.00	174,918.89	8,525,684.38
2.02	Obra Gris	1,912.37	2,698.31	3,596.18	3,461.54	16,279.88	9,523.67	5,599.48	3,665.84	1,513.63	4,360.10	1,290.95	1,129.05	55,031.00
2.03	Acabados	180,535.71	254,731.41	339,493.63	326,783.89	1,536,887.13	899,073.55	528,613.73	346,069.85	142,893.28	411,611.25	121,870.60	106,587.35	5,195,151.39
2.04	Electricidad	72,482.10	102,270.45	136,301.08	131,198.33	617,034.76	360,963.16	212,229.67	138,941.32	57,369.29	165,255.11	48,929.03	42,793.06	2,085,767.35
2.05	Electricidad	20,252.37	28,575.59	38,084.16	36,658.39	172,406.94	100,857.45	59,299.52	38,821.88	16,029.67	46,174.27	13,671.36	11,956.90	582,788.49
2.06	Instalaciones Mecánicas	788.35	1,112.35	1,482.48	1,426.98	6,711.19	3,926.02	2,308.32	1,511.20	623.98	1,797.40	532.18	465.44	22,685.88
2.07	Sistema de agua potable	9,688.23	13,669.85	18,218.51	17,536.45	82,475.15	48,247.67	28,367.40	18,571.41	7,668.19	22,088.61	6,540.04	5,719.88	278,791.39
2.08	Costos Indirectos.	7,023.61	9,910.14	13,207.76	12,713.30	59,791.50	34,977.82	20,565.34	13,463.60	5,559.16	16,013.44	4,741.29	4,146.71	202,113.68
2.08	Garantías y Fianzas	3,591.68	5,067.77	6,754.07	6,501.22	30,575.68	17,886.66	10,516.53	6,884.90	2,842.80	8,188.82	2,424.56	2,120.51	103,355.21
														0.00
	SALDO FINAL	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00

Premisas de elaboración:

- Los ingresos proceden: el 65% financiado por el Banco Continental de El Salvador, S.A y el 35% financiado por los accionistas;
- Los ingresos están detallados en el plan de financiamiento del proyecto y va calculado de acuerdo con los porcentajes de avance de la obra;
- Los egresos están calculados de acuerdo con los porcentajes de avance que muestra el plan de desembolsos;
- El banco a concedido doce meses de gracia donde no cobrara intereses; y
- Para hacer uso de los recursos de forma óptima se proyecta no mantener saldos ociosos. Y la compañía destinada un fondo fijo de \$30,000.00 para cualquier imprevisto.

3.5.3 Estados financieros proyectados.

Tabla 17: Estado de resultado proyectado comparativo para 2019-2023.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A. DE C.V.					
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019-2023					
(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América)					
Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de Operación					
Ventas Netas	4,978,273	5,651,280	5,751,524	4,863,652	4,752,541
Costo de Ventas	3,471,341	1,766,024	1,231,852	1,041,228	895,215
Costo por Servicios					
Utilidad Bruta	1,506,932	3,885,256	4,519,672	3,822,423	3,857,326
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	121,585	119,153	116,770	114,434	112,146
Utilidad o (perdida) de Operación	1,385,347	3,766,103	4,402,902	3,707,989	3,745,180
+Otros Ingresos Gravados					
-Otros Gastos no Deducibles	1,898	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	1,383,450	3,766,103	4,402,902	3,707,989	3,745,180
Gastos Financieros	779,874	1,094,257	985,321	869,146	745,250
Utilidad del Periodo	603,575	2,671,846	3,417,582	2,838,843	2,999,930
Reserva Legal	42,250	187,029	239,231	198,719	209,995
Utilidad antes de Impuesto	561,325	2,484,817	3,178,351	2,640,124	2,789,935
Impuesto sobre la Renta	169,007	745,445	953,505	792,037	836,980
Utilidad o (perdida) Neta	<u>392,318</u>	<u>1,739,372</u>	<u>2,224,846</u>	<u>1,848,087</u>	<u>1,952,954</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Estado de Situación Financiera proyectado comparativo para 2019-2023.

DKE CONSTRUCCIONES SOSTENIBLES, S.A. DE C.V.					
Balance General					
Al 31 de diciembre 2019-2023					
(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América)					
Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes	152,665	2,902,163	5,029,584	6,087,409	7,194,451
Cuentas por Cobrar	356,769	190,495	184,753	160,024	151,526
Inventarios	2,370,200	1,390,606	945,414	691,081	583,000
Activo Por Impuesto Corriente	1,607	1,607	1,607	1,607	1,607
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,881,241	4,484,871	6,161,359	6,940,121	7,930,585
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad Planta y Equipo	18,639,253	17,864,324	17,089,394	16,314,464	15,539,535
Activos Intangibles y Plusvalía	1,176	1,176	1,176	1,176	1,176
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	18,640,429	17,865,499	17,090,570	16,315,640	15,540,710
TOTAL ACTIVO	21,521,669	22,350,371	23,251,928	23,255,761	23,471,295
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	25,335	42,862	42,872	42,882	42,891
Pasivo por Impuesto Corriente	183,228	763,932	971,832	810,914	856,235
Otros Pasivos Financieros	1,641,632	1,750,569	1,866,744	1,990,639	2,122,768
Otros Pasivos no Financieros	97,959	44,519	25,433	10,808	9,328
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,948,154	2,601,882	2,906,881	2,855,242	3,031,222
Pasivo Corriente					
Préstamo Bancario a Largo Plazo	14,536,258	12,785,690	10,918,946	8,928,307	6,805,539
Partes relacionadas – acreedora	8,594	7,735	6,961	6,265	5,639
Pasivo no Corriente	14,544,853	12,793,424	10,925,907	8,934,572	6,811,178
PATRIMONIO					
Capital Social	3,964,800	3,964,800	3,964,800	3,964,800	3,964,800
Reserva Legal	119,767	306,796	546,027	744,746	954,741
Utilidad de Ejercicio Anterior	551,778	944,096	2,683,468	4,908,313	6,756,400
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	392,318	1,739,372	2,224,846	1,848,087	1,952,954
TOTAL PATRIMONIO	5,028,663	6,955,064	9,419,140	11,465,946	13,628,895
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21,521,669	22,350,371	23,251,928	23,255,761	23,471,295

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Cálculo de razones financieras proyectadas.

No.	TIPO RE RAZÓN	FÓRMULA	2019	2020	2021	2022	2023
1	Razones de rentabilidad						
	Rendimiento sobre activos	$ROA = \text{Utilidad neta} / \text{Activos}$	1.82%	7.78%	9.57%	7.95%	8.32%
	Rendimiento sobre el capital	$ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$	7.80%	25.01%	23.62%	16.12%	14.33%
	Rendimiento sobre activos fijos	$RAF = \text{Utilidad neta} / \text{Activos fijos}$	1.82%	7.78%	9.57%	7.95%	8.32%
	Margen de utilidad bruta	$MgnUB = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$	30.27%	68.75%	78.58%	78.59%	81.16%
	Margen de utilidades operacionales	$MgnUOp = \text{UAI} [\text{EBIT}] / \text{ventas}$	27.83%	66.64%	76.55%	76.24%	78.80%
	Margen de utilidad neta	$MgnUN = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$	7.88%	30.78%	38.68%	38.00%	41.09%
	Utilidad antes de intereses e impuestos	$EBIT = \text{VN} - \text{Gastos de producción} (\text{CV} + \text{GO})$	1,385,347	3,766,103	4,402,902	3,707,989	3,745,180
2	Razones de actividad o gestión empresarial						
	Rotación de inventario	$RI = \text{CV} / \text{Inventario neto}$	1.46	1.27	1.30	1.51	1.54
	Periodo promedio de inventarios	$PPI = 365 / RI$	249	287	280	242	238
	Rotación de cuentas por cobrar	$RC = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$	14	30	31	30	31
	Periodo promedio de cobros	$PPC = 365 / RC$	26	12	12	12	12
	Rotación de pagos	$RP = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$	137	41	29	24	21
	Periodo promedio de pagos	$PPP = 365 / RP$	3	9	13	15	17
	Conversión operativa	$CO = PPI + PPC$	275	300	292	254	249
	Ciclo de conversión de efectivo	$CCE = PPI + PPC - PPP$	278	309	305	269	267

3 Razones de liquidez y solvencia

Razón de solvencia	RS= AC/ PC	1.48	1.72	2.12	2.43	2.62
Razón de liquidez	RL= (Activos líquidos) /PC	0.26	1.19	1.79	2.19	2.42
Razón de liquidez inmediata	RLI=: Efectivo y Equivalentes/PC	0.08	1.12	1.73	2.13	2.37
Capital de trabajo	CTN = AC - PC	933,087	1,882,989	3,254,478	4,084,878	4,899,363

4 Razones de endeudamiento

Razón de deuda	RD = Pasivo/Activo	76.63%	68.88%	59.49%	50.70%	41.93%
Razón de apalancamiento	RA = Patrimonio/Activo	23.37%	31.12%	40.51%	49.30%	58.07%
Razón de apalancamiento interno	RD _{Pt} = P/Pt	327.98%	221.35%	146.86%	102.82%	72.22%
Razón de apalancamiento externo	RPtD = Pt/P	30.49%	45.18%	68.09%	97.25%	138.47%
Razón de capitalización externa de largo plazo	RCE _{xLP} = PsnoCorriente/PsnoCorriente+ Patrimonio	74.31%	64.78%	53.70%	43.80%	33.32%
Razón de cobertura de intereses	RCI = EBIT/ Gastos Financieros	1.78	3.44	4.47	4.27	5.03

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 Aplicación de análisis cuantitativo financiero a los estados financieros proyectados.

Al realizar todo el análisis de la data histórica contable, se pudo hacer una proyección de la situación general y resultados que la empresa esperaba tener en el siguiente año. Considerando que a raíz del análisis se identificaron los puntos débiles y se tomaron las decisiones pertinentes que ayudaran a mejorar la situación de la misma.

Ya con el Estado de Resultados y el Balance General proyectados, con la política de costos controlada sobre los ingresos, se puede observar cambios positivos en la situación de la empresa tanto a nivel de solvencia, liquidez y rentabilidad, esto se puede apreciar de mejor forma en la Tabla 20. Razones financieras para el periodo de 2019 a 2023; se puede ver la mejora en la razón de solvencia que pasa de ser 1.48 a 2.62, en similar forma mejora la razón de liquidez que para el año 2020 fue de 0.28 y para el año 2021 mejoró en 1.19, lo que le da mejor imagen ante terceros de poder afrontar sus compromisos.

La razón de endeudamiento ha disminuido considerablemente ya que para el año 2020 tenía 76.67% y para el año 2021 disminuyó a un 68.88%.

Por otro lado, vemos como el rendimiento sobre los activos incrementa en un 5.96 % lo que indican que estamos obteniendo mejores resultados sin cambios significativos en los activos productivos; el índice de rentabilidad sobre el patrimonio también mejora lo que se refleja en las utilidades distribuible que se obtendrán.

La razón de rentabilidad neta sobre las ventas, también estaría mejorando pasando del anterior 7.78% al 30.49% para el año 2021.

La razón de rentabilidad sobre la inversión, llama particularmente la atención, porque esa refleja que se están haciendo los ajustes pertinentes en la estructura de costos, se esperaría para 2021, un ROA de 7.78%, muy superior al obtenido en 2020.

En síntesis, al realizar la proyección financiera permite a los directores identificar aquellos puntos débiles que necesitan ser reforzados, y tomar decisiones acertadas ya sea implementar controles o elaborar estrategias que estén enfocadas en solucionar problemas particulares para que la empresa sea más rentable para los accionistas y mantenga una imagen sólida ante terceros.

3.6 Seguimiento y control financiero.

Para realizar el control por medio de la medición y análisis de desviaciones; entre ellas está el medir la diferencia entre la cantidad proyectada y la ejecutada; de forma inicial a nivel cuantitativo por medio de los precios, las cantidades requeridas de recursos o ambos.

Se iniciará aplicando el análisis mencionado anteriormente, a lo relacionado a los costos y gastos; para lo cual se recomienda tomar en cuenta las cuentas que tienen mayor significatividad en la ejecución de los proyectos, y efectuarles el análisis pese a que no se encuentren diferencias a nivel global en las cuentas;

Por otro lado, a nivel del ingreso a pesar de que también las desviaciones sean producto por diferencias en precio, cantidad o mixto también es importante evaluar las causas que han generado dichas variaciones, si estos se deben a factores por estrategias de la administración o por efectos externos a la empresa

Luego de haber realizado lo anterior, se verifica si también en dichas variaciones tuvieron incidencia decisiones tomadas de acuerdo con lo planeado o por medidas de acción tomadas por los directivos.

Finalmente, para analizar el efecto que tuvieron las desviaciones en la estructura financiera de la entidad es importante realizar análisis financieros a los Estados financieros y así diagnosticar el grado de incidencia que tuvo cada elemento, y si se desea tener respuestas que provean más información, se puede realizar diagnóstico similar al realizado previo a haber generado las proyecciones financieras.

A partir de lo anterior, de acuerdo con los resultados obtenidos, se podrá optar por las siguientes posibles acciones que se deben tomar a consideración:

1. Las políticas financieras establecidas por los directivos no están siendo cumplidas, de tal manera que no permiten mejorar la rentabilidad, gestión financiera y mantener la liquidez necesaria;
2. Fijar políticas financieras acorde con los mínimos establecidos por los diferentes autores y a la vez comparar con el sector;
3. Verificar que tan importante es que la empresa tome medidas de acción para identificar las fallas y corregir los procesos respecto a las actividades de gestión empresarial; para mejorar el periodo promedio de inventarios y periodo promedio de recuperación de cartera; periodo promedio de pagos: asimismo la rotación de estos; así como la ejecución y desarrollo de los proyectos de inversión.

Por tanto, una forma que se sugiere para medir el cambio entre la situación inicial; es decir, la situación previa a las proyecciones, así como en el avance mismo de la proyección sería realizar el análisis por medio de razones financieras; que, para el caso, muestra los siguientes resultados presentados en la Tabla No.19. Cabe recalcar que realizar el análisis de razones financieras es una herramienta útil para de cierta medida evaluar cómo están sucediendo las acciones anteriormente resaltadas.

CONCLUSIONES.

Como consecuencia de lo expuesto en cada uno de los contenidos capitulares del trabajo, con relación a la problemática y a los elementos que rodean a las proyecciones y control financiero en el sector de la construcción, se puede concluir que:

- I. Para diseñar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, implica que se realicen estudios de los factores externos e internos que inciden de forma positiva o negativa en las proyecciones financieras de las entidades del sector, ya que dichos factores al ser considerados proveen mayor confianza y razonabilidad en las cifras proyectadas de la entidad;
- II. El análisis cuantitativo y cualitativo aplicado de forma sistemática a los estados financieros permite sentar las bases para poder proyectar las operaciones futuras de la entidad, con el apoyo de herramientas como los estados financieros históricos de dos o más periodos, índices, entrevistas, políticas, entre otros;
- III. Las causas que generan la falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero en la entidad son: la falta de planificación financiera en el área de finanzas, ya que la estructura administrativa es limitada, lo que no permite que haya internamente un experto en finanzas que aporten ideas para la parte financiera de la ejecución de los proyectos de construcción;
- IV. A falta de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control, detallado para los proyectos de construcción, las decisiones son tomadas con base en experiencias acumuladas; los responsables de la toma de decisiones de las empresas, reconocen que tener un modelo de proyecciones financieros a corto plazo,

sería una herramienta útil, en especial para minimizar el riesgo de caer en dificultades financieras, como insolvencia y liquidez;

- V. Los principales factores que afectan los flujos monetarios y que inciden en los posibles escenarios a proyectar radican en la falta de: (i) cumplimiento de aspectos técnicos y formales de cada proyecto; (ii) administración eficiente del capital de trabajo; y, (iii) en la estructura financiera adoptada de acuerdo con el perfil de riesgo de los inversionistas. Además, dichos factores deben ser considerados en la medida que sea posible, para proyectar los estados financieros;
- VI. La incorporación de la lista de verificación de permisos, en el modelo de proyecciones y seguimiento financiero, ayuda a en los flujos de caja para evitar multas monetarias, que aplican las diferentes instituciones de gobierno, por la falta de cumplimiento de aspectos técnicos, y por consiguiente, aporta para el cumplimiento de aspectos legales y formales, que deben cumplir las entidades que ejecutan proyectos de construcción;
- VII. La elaboración de proyecciones financieras en el corto plazo, con bases fundadas en análisis cualitativo y cuantitativa, de la entidad y de los estados financieros, sirven como herramienta de control y seguimiento financiero, al ser comparados con las cifras que implican la ejecución de proyectos de construcción;

De este modo, se hizo posible elaborar modelo de proyecciones y seguimiento financiero en el que fuese posible incorporar los elementos más esenciales que inciden en las empresas del sector construcción salvadoreño.

RECOMENDACIONES.

Antes de dar por finalizado, se desea incorporar algunas recomendaciones en base a los resultados obtenidos, los cuales se ponen a consideración de lector, por tanto:

- I. Para la entidad se recomienda: en la medida que sea posible incorporar en su estructura organizativa un director financiero con el perfil adecuado, donde puede recaer el compromiso de realizar los análisis financieros correspondientes, logrando prevenir cualquier dificultad, como estados de insolvencia e iliquidez, por medio de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero;
- II. Se aconseja que la entidad por medio de todos su equipo técnico, financiero y administrativo, pueda comprometerse a ejecutar y a terminar los proyectos de construcción en un plazo razonable de doce meses, para que pueda tener información comparable cada periodo, ya que se determinó que se tardan más de dieciocho meses en la ejecución de un proyecto de construcción;
- III. Se aconseja que, en las fases de elaboración de control financiero, apoyarse del área de auditoría interna para la medición de los resultados obtenidos y/o de consultoría sobre los resultados que estas provean, sobre los elementos externos que inciden en las cifras de los estados financieros de la entidad;
- IV. Se sugiere realizar una investigación que involucre los factores operativos de la construcción, asimismo la parte financiera de carácter operativo; de tal forma que se pueda identificar todo aquello que en el corto plazo afecta los objetivos financieros estratégicos, en la situación financiera y de flujos monetarios en las empresas del sector de la construcción;

- V. Se insiste que, para que el lector pueda elaborar un modelo de proyecciones y seguimiento financiero, y que este incorpore mayor confiabilidad, se debe de: incorporar la mayor cantidad de datos previamente recomendados

Finalmente se recomienda que, se sigan realizando investigaciones posteriores, dado que la problemática y el sector aportan mejoría económica y social ; asimismo se siga empleando el enfoque cualitativo dada la perspectiva que aporta, no obstante poder aplicar una metodología distinta, que permita alcanzar con mayor profundidad sobre lo que rodea a la problemática; y al sector, brindar oportunidad a profesionales en licenciatura en Contaduría Pública de desempeñarse como analistas financieros o gerentes financieros, dadas las aptitudes que poseen.

BIBLIOGRAFIA

- A. I. (1996). *Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*. San salvador.
- A. L. (2000). *CÓDIGO TRIBUTARIO*. sAN SALVADOR: JURIDICA SALVADOREÑA.
Análisis Financiero y de Gestión. (s.f.). En *Análisis Financiero y de Gestión*.
- ASAMBLEA LEGISLATIVA . (2009). *CODIGO TRIBUTARIO DE EL SALVADOR* . SAN SALVADOR : IMPRENTA NACIONAL .
- ASAMBLEA LEGISLATIVA . (2016). *LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA* . SAN SALVADOR .
- ASAMBLEA LEGISLATIVA. (2004). *CÓDIGO DE COMERCIO*. SAN SALVADOR: JURÍDICA SALVADOREÑA.
- ASAMBLEA LEGISLATIVA. (2005). *LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS*. SAN SALVADOR: IMPRENTA NACIONAL.
- CARBAJAL , H. (2013). *PRESUPUESTO DE EMPRESA*. MEXICO.
- Fierro Martinez, Á. M. (2004). *Diagnóstico empresarial*. Bogotá: D.C.
- Fren Weston, E. F. (2010). *Fundamentos de administracion financiera*. .
- Gaitan, R. E., & Gaitan, O. E. (2006). *analisis financiero y de gestion rodrigo estupiñan*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Garrison, R. H. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México ,D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gitman , L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administracion financiera*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- González , M. (11 de agosto de 2002). <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>. Recuperado el 2019
- Gutiérrez González, D. F., & Gutiérrez Carmona, J. (2018). *Planeación Financiera y Gestión de Valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- LEGISLATIVA, A. (1992). LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. SAN SALVADOR: JURIDICA SALVADOREÑA.
- Méndez Meléndez, A. d., Hernández García, G. G., & Torres Mejía, W. I. (2010). “EVALUACIÓN Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE INVERSIÓN:”. San Salvador.
- Montes, G. M., & Armiñana, E. P. (2007). *Organización y Gestión de Proyectos y Obras*. Aravaca(Madrid): McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.U.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario, planificacion, elaboracion y seguimiento del presupuesto*. . Barcelona : Bresca.
- PORTO, J. P. (2015). *DEFINICION.DE*. Recuperado el CUATRO de AGOSTO de 2019, de <https://definicion.de/razones-financieras/>
- Roldán, P. N. (1 de Mayo de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Salguero, C. E. (2008). *Planteamiento integral de una obra y proceso constructivo de un edificio multipropósito*. Lima .

Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. Sexta edición). México D.F.:
McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

SELF BANCK . (13 de SEPTIEMBRE de 2013). *El análisis fundamental: aspectos cualitativos y cuantitativos*. Obtenido de <https://blog.selfbank.es/el-analisis-fundamental-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos/>

T., H. C., M., D. S., & GEORGE, F. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial*.
México: PEARSON EDUCACIÓN.

Teruel, S. (11 de Diciembre de 2018). *Captio*. Recuperado el 5 de Agosto de 2019, de
<https://www.captio.net/blog/en-que-consiste-el-control-financiero>

Toro., D. B. (2010). *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Valderrama, F. G. (2010). *Mediciones y Presupuestos : Para arquitectos e ingenieros de edificación*. Barcelona: Editorial Reverté, S.A.

ANEXOS.

Anexo 1.

Permisos de construcción antes de iniciar un proyecto.

Anexo 1.1: Fases para completar los Trámites Previos.

No.	FASE	INSTITUCION	FUNDAMENTO LEGAL
1	Línea de construcción	VMVDU ¹ / Oficina Técnica ²	Ley de Urbanismo y Construcción, Art. 1; Reglamento en lo relativo a parcelaciones y urbanizaciones habitacionales, Arts. 10 y 12.
2	Calificación del lugar	VMVDU / Oficina Técnica	Ley de Urbanismo y Construcción, Art. 1; Reglamento en lo relativo a parcelaciones y urbanizaciones habitacionales, Arts. 10 y 11.
3	Revisión vial y zonificación	VMVDU / Oficina Técnica	Ley de Urbanismo y Construcción, Art. 1; Reglamento en lo relativo a parcelaciones y urbanizaciones habitacionales, Arts. 14 y 15.
4	Factibilidad de aguas lluvias	VMVDU / Oficina Técnica	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, Art. 3, I-g) No se define expresamente la factibilidad de aguas lluvias en esta Ley.
5	Factibilidad de recolección de desechos sólidos	Alcaldía	Ley de Urbanismo y Construcción, Art. 1; Reglamento en lo relativo a parcelaciones y urbanizaciones habitacionales, Arts. 10 y 13.
6	Revisión de calidad de agua y capacidad del afluente	Ministerio de Salud	Código de Salud, arts. 63 y 64.
7	Factibilidad de agua potable y alcantarillado sanitario	ANDA ³	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, I-a) Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Art. 3, literal p) ⁴ Normas técnicas para abastecimiento de agua potable y alcantarillados de aguas negras, núm. 2.1 Urbanizaciones a). DE sobre Tarifas reforma en el DO 9/9/2015

¹ VMVDU: Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano del Ministerio de Obras Públicas.

² Dependencia de la Alcaldía o de una microrregión, conocida también como oficinas de Planificación y Gestión territorial (OPLAGEST).

³ ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

⁴ Esta ley autoriza a ANDA a cobrar por los servicios que presta, pero no define que este trámite sea requerido para el permiso de construcción.

			No se define expresamente la factibilidad de agua potable y alcantarillado sanitario en estos ordenamientos.
8	Certificado de no afectación.	ANDA	<p>Definido en el art. 11 del Decreto Ejecutivo Tarifas, reforma publicado en el DO 9/9/2015, y se cita como base al art. 3 letra p de la Ley de ANDA.</p> <p>Debe señalarse que el art. 3 letra p no expresa una facultad específica que le de soporte claro a la factibilidad de agua potable.</p> <p>No se define expresamente la factibilidad de agua potable en este decreto.</p>
9	Formulario Ambiental	MARN ⁵	Ley del Medio Ambiente, art.21 y siguientes
10	Prospección Superficial	SECULTURA ⁶	<p>Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, II-b)</p> <p>Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, art. 53-F, literal g)</p> <p>Ley Especial de protección al patrimonio cultural de El Salvador, art. 8.</p> <p>Reglamento a la Ley Especial de protección al Patrimonio cultural de El Salvador, art. 21.</p>

⁵ MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

⁶ SECULTURA: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la República.

Anexo 1.2: Fases para completar los Permisos de construcción.

No.	FASE	INSTITUCION	FUNDAMENTO LEGAL
11	Revisión de sistemas contra incendios	Cuerpo de Bomberos ⁷	Ley del cuerpo de Bomberos de El Salvador, art. 7 ⁸ Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, I-c) No se define expresamente la revisión de sistemas contra incendios en ambos ordenamientos.
12	Revisión de seguridad industrial	Ministerio de Trabajo	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, I-c) Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, arts. 19 al 22.
13	Revisión y aprobación de planos y memoria técnica para proyectos de introducción de agua potable	ANDA	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, II-d) Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Art. 3, literal p) ⁹ Normas técnicas para abastecimiento de agua potable y alcantarillados de aguas negras, núm. 2.1 Urbanizaciones a). DE sobre Tarifas reforma en el DO 9/9/2015 No se define expresamente la revisión y aprobación de planos en estos ordenamientos.
14	Factibilidad de lugar	SECULTURA	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, II-b) Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, art. 53-F, literal g)

⁷ Dependencia del Ministerio de Gobernación

⁸ Este artículo manda a que “cualesquiera organismos a los que corresponda extender permisos de Urbanización y construcción en el área urbana o potencialmente urbana deberán velar por la estricta observancia de las medidas de seguridad contra incendios que recomiende en forma general y particular la Dirección del Cuerpo” pero no define que deba pedirse una inspección de los planos.

⁹ Esta ley autoriza a ANDA a cobrar por los servicios que presta, pero no define que este trámite sea requerido para el permiso de construcción.

			Ley Especial de protección al patrimonio cultural de El Salvador, art. 8. Reglamento a la Ley Especial de protección al patrimonio cultural de El Salvador, art. 21.
15	Evaluación del Estudio de Impacto Ambiental	MARN	Ley del Medio Ambiente, art.21 y siguientes
16	Permiso ambiental	MARN	Ley del Medio Ambiente, art.21 y siguientes
17	Permiso de tala de árboles	Alcaldía	Ley Forestal, arts. 8 y 15. No se define expresamente este permiso para proyectos en la zona rural.
18	Permiso de parcelación	VMVDU / Oficina Técnica	Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Art. 20, 8), Art.34, 10)
19	Permiso de construcción	VMVDU / Oficina Técnica	Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Art. 20, 8), Art.34, 10)
20	Permiso de Construcción	Alcaldía	Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Art. 20, numeral 8. Existe cierta confusión en algunas Alcaldías que han delegado esta potestad a las OPLAGEST, pero continúan emitiendo este permiso.

Anexo 1.3: Fases para completar las Recepciones y Habilitaciones.

21	Conexión de sistema de agua potable y alcantarillado	ANDA	Normas técnicas para abastecimiento de agua potable y alcantarillados de aguas negras. DE sobre Tarifas reforma en el DO 9/9/2015
22	Recepción de obras	VMVDU / Oficina Técnica	Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, Art. 20, 8), Art.34, 10)
23	Permiso de habitar	Alcaldía	Ley Especial de Agilización de Trámites para el Fomento de proyectos de Construcción, art 3, III-b) menciona este permiso. Ley de desarrollo y ordenamiento territorial del área metropolitana de San Salvador y de los municipios aledaños, art. 62 se refiere a la inscripción catastral o localización de inmueble. Reglamento a la Ley de desarrollo y ordenamiento territorial del área metropolitana de San Salvador y de los municipios aledaños, art. 14, numeral 910 No se define expresamente el permiso de habitar en estos ordenamientos.

Guía entrevista.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO.

PRESENTACIÓN

Buenas tardes Sr. / Srita. _____, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de trabajo de graduación a realizar.

TEMA: “MODELO DE PROYECCIONES Y SEGUIMIENTO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL, EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN, EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

OBJETIVO: La presente guía de entrevista tiene por finalidad recopilar información veraz para la elaboración de un diagnóstico sobre la importancia de un modelo de proyecciones y seguimiento financiero como herramienta de control en las empresas del sector construcción ubicadas en el municipio de San Salvador.

GUÍA DE PREGUNTAS.

1. ¿Cuánto tiempo tiene operando la empresa en sector de la construcción?

2. ¿Cuantos proyectos de construcción tiene en ejecución la empresa?

3. ¿Cuánto tiempo establece la empresa para la desarrollar un proyecto de construcción?

4. ¿Cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa?

5. ¿Para qué segmento del mercado de la construcción oferta sus productos?

6. ¿Cuál es el proceso para elaborar las proyecciones financieras?

7. ¿Cuál considera que es la importancia de elaborar proyecciones financieras?

8. ¿Podría comentarnos cuáles son sus funciones como gerente financiero?

9. ¿Cómo afecta en la empresa la falta de elaborar proyecciones financieras?

10. ¿Cuál es el proceso que utiliza para dar seguimiento financiero a los proyectos de construcción?

11. ¿Porque considera importante realizar seguimiento financiero a los proyectos de construcción?

12. ¿Qué tipo de control financiero aplica en la empresa?

13. ¿Porque considera importante realizar control financiero a los proyectos de construcción?

14. ¿Cómo realiza el control financiero para los proyectos de construcción?

15. ¿Qué criterios de referencia utiliza para fijar los límites que debe cumplir la administración en las diferentes políticas de control financiero?

16. ¿Realiza **benchmarking** para el área de finanzas?

17. ¿Cuál es proceso para realizar el **benchmarking** del área de finanzas?

18. ¿En qué medida contribuirá a la mejora de los controles financieros un modelo de proyecciones y seguimiento financiero para la empresa?

Análisis de los factores externos.

No.	Temario	Porcentaje	Preparacion de la empresa	Ponderado	Preparacion de la empresa	Calificación.
	Oportunidades					
1	Crecimiento del mercado	10.00%	2	0.1	4	excelente
2	Políticas de agilizacion de tramites	15.00%	3	0.15	3	arriba del promedio
3	Obtencion de financiamiento	15.00%	3	0.15	2	promedio
4	Desarrollo de nuevas tecnicas de Construccion	10.00%	1	0.1	1	deficiente
5	Aumento de la competitividad	5.00%		0.05		
	Sub-total de oportunidades	55.00%		0.55		
	Amenazas					
6	Edificaciones Sostenibles	20.00%	2	0.2		
7	Impacto ambiental	20.00%	2	0.2		
8	Tecnificacion de mano de obra	5.00%	1	0.05		
	Sub-total de Amenazas	45.00%		0.45		
	Total	100.00%		1		

FUENTE: Elaboracion propia.

Análisis de Factores Externos

Temario	Porcentaje	Preparación de la empresa	Ponderado
Oportunidades			
1 crecimiento del mercado	10.00%	2	0.20
2 políticas de agilización de tramites	15.00%	3	0.45
3 Obtención de financiamiento	15.00%	3	0.45
Desarrollo de nuevas técnicas de			
4 Construcción	10.00%	1	0.10
5 Aumento de la competitividad	5.00%	1	0.05
Sub-total de oportunidades	55.00%		1.25
Amenazas			
6 Edificaciones Sostenibles	20.00%	2	0.40
7 Impacto ambiental	20.00%	2	0.40
8 Tecnificación de mano de obra	5.00%	1	0.05
Sub-total de Amenazas	45.00%		0.85
Total	100.00%		2.1

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5.

Fórmulas para realizar Análisis de Peer Group

Indicador	Formula
Atractivo económico del sector	$\frac{\text{Rentabilidad del sector}}{\text{rentabilidad del mercado}}$
Dinámica comercial de la empresa	$\frac{\text{Variación \% utilidad}}{\text{Variación \% ventas}}$
Eficiencia operativa de la empresa	$\frac{\text{Margen EBITDA de la empresa}}{\text{Margen EBITDA del sector}}$
Productividad en ventas	$\frac{\text{Participación \% en utilidad del sector}}{\text{Participación \% en ventas del sector}}$
Posición competitiva de la empresa	$\frac{\text{Rentabilidad de la empresa}}{\text{Rentabilidad del sector}}$
Competitividad de la empresa	$\frac{\text{Rotación de activos empresa}}{\text{Rotación de activos del sector}}$
Nivel de éxito de la empresa	$\frac{\text{Atractivo competitivo del sector} * \text{Competitividad de la empresa}}{\text{empresa}}$

Fuente: Con base en Planeación Financiera y Gestión de Valor, 2018, p. 42 y 43