



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE CENTRAL**

**SUCRE-BOLIVIA**

**CURSO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL BONO ESFUERZO POR  
BOLIVIA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE SUCRE**

**CASO DE ESTUDIO: EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.**

Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas

**Alumno: Pablo Andrés Sánchez Mendoza**

**Sucre – Bolivia  
2018**

## **DEDICATORIA**

*“...Solamente allí, cuando ya has transitado medio camino puedes mirar atrás, mirar por lo que pasaste, por lo que viviste, pero lo más importante: mirar quienes te acompañaron...”*

**Dedico este trabajo con mucho cariño a mis padres y hermanas.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme cada día las bendiciones para cumplir con éxito todo lo que me propongo.

A mis padres por el apoyo y el ejemplo de vida, por ser la motivación de ir creciendo cada día más.

Y mi agradecimiento especial a los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, por sus enseñanzas, su entrega y sabiduría.

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa constructora CONCIGAS S.R.L., ha podido desarrollarse con las perspectivas del entorno económico del rubro de la construcción en Chuquisaca, manteniéndose activa con estrechos márgenes de ganancia durante las últimas gestiones; el surgimiento del Bono Esfuerzo por Bolivia en el año 2013 ha complicado aún más su situación económica-financiera por afectar directamente a su rentabilidad.

En la presente investigación se pretende determinar cómo el Bono Esfuerzo por Bolivia ha incidido en las utilidades de la empresa, y cómo CONCIGAS S.R.L. ha hecho frente al mismo.

En la introducción se describe los antecedentes de la empresa, se presenta el planteamiento del problema, define y determina el objetivo general y los objetivos específicos, de igual manera justifica la realización del trabajo de investigación, campos de acción y diseño metodológico.

En el primer capítulo se elaborará el marco de referencias que sustentará teóricamente el trabajo de investigación realizado.

En el segundo capítulo se realizará un diagnóstico de la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., para ello se analizará el entorno externo mediante un análisis PEST, entrevistas a expertos, encuestas a empresas del rubro y un análisis económico-financiero interno para la determinación del impacto económico – financiero del Bono Esfuerzo por Bolivia.

En el tercer capítulo se propondrá un plan financiero operativo-estratégico mediante la elaboración de un cuadro de mando integral – mapa estratégico que garantice el incremento de rentabilidad para poder minimizar el impacto económico – financiero producido por el Bono Esfuerzo por Bolivia.

En las conclusiones se realizará un resumen de los resultados obtenidos en el diagnóstico y la propuesta.

En las recomendaciones se ofrecerá las acciones a seguir para poder llevar con éxito el cuadro de mando integral elaborado en el presente trabajo de investigación.

## ABSTRACT

The construction company CONCIGAS S.R.L., has been able to develop with the perspectives of the economic environment of the construction sector in Chuquisaca, remaining active with narrow profit margins during the last years; the emergence of the Bono “Esfuerzo por Bolivia” in 2013 has further complicated its economic-financial situation by directly affecting its profitability.

The purpose of this research is to determine how the “Bono Esfuerzo por Bolivia” has affected the company's profits, and how CONCIGAS S.R.L. has faced the same.

The introduction describes the background of the company, presents the problem statement, defines and determines the general objective and specific objectives, justifies the completion of the research work, fields of action and methodological design.

In the first chapter would established the framework of references that will theoretically sustain the work of this investigation.

In the second chapter, a diagnosis of the construction company CONCIGAS SRL will be carried out, for which the external environment will be analyzed through a PEST analysis, interviews with experts, surveys of companies in the field and an internal economic-financial analysis to determine the economic – financial impact of the “Bono Esfuerzo por Bolivia”.

In the third chapter a strategic-operational financial plan will be proposed through the elaboration of a balanced scorecard - a strategic map that guarantees the increase in profitability in order to minimize the economic and financial impact produced by the Bono Esfuerzo por Bolivia.

In the conclusions a summary of the results obtained in the diagnosis and the proposal will be made.

In the recommendations, the actions to be followed will be offered in order to successfully carry out the integral control panel elaborated in this research work.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                     | 1  |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                                       | 8  |
| <b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....                                 | 8  |
| 1.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....                | 8  |
| 1.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL O DINAMICO .....                   | 8  |
| 1.1.2. ANÁLISIS VERTICAL O ESTATICO .....                     | 9  |
| 1.1.3. RAZONES FINANCIERAS .....                              | 10 |
| 1.1.3.1. RAZONES DE LIQUIDEZ .....                            | 11 |
| 1.1.3.1.1. RAZÓN CIRCULANTE O LIQUIDEZ CORRIENTE .....        | 11 |
| 1.1.3.1.2. RAZÓN DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO O PRUEBA ÁCIDA .....  | 11 |
| 1.1.3.1.3. RAZÓN DE DISPONIBILIDAD O LIQUIDEZ INMEDIATA ..... | 11 |
| 1.1.3.1.4. CAPITAL DE TRABAJO NETO .....                      | 11 |
| 1.1.3.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO .....                       | 12 |
| 1.1.3.2.1. RAZON DE ENDEUDAMIENTO .....                       | 12 |
| 1.1.3.2.2. RAZON DE CAPITAL PROPIO .....                      | 12 |
| 1.1.3.2.3. CAPACIDAD DE PAGO DE INTERESES .....               | 12 |
| 1.1.3.3. RAZONES DE ACTIVIDAD .....                           | 12 |
| 1.1.3.3.1. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES .....              | 12 |
| 1.1.3.3.2. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR .....               | 12 |
| 1.1.3.3.3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS .....                      | 13 |
| 1.1.3.3.4. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR .....                | 13 |
| 1.1.3.4. RAZONES DE RENTABILIDAD .....                        | 13 |
| 1.1.3.4.1. RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....            | 13 |
| 1.1.3.4.2. RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA .....        | 14 |
| 1.1.3.4.3. RAZÓN DE MARGEN NETO DE UTILIDADES .....           | 14 |
| 1.1.3.4.4. RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA) .....  | 14 |
| 1.1.3.4.5. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE) .....        | 14 |
| 1.1.4. PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA .....                | 14 |
| 1.2. MARCO CONCEPTUAL.....                                    | 16 |
| 1.2.1. FINANZAS .....   | 16 |
| 1.2.1.1. OBJETIVO DE LAS FINANZAS .....                       | 17 |
| 1.2.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....                         | 17 |
| 1.2.2.1. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....                    | 18 |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 1.2.2.2.  | PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....                   | 18        |
| 1.2.3.  | IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO .....                  | 19        |
| 1.2.4.  | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA .....                     | 19        |
| 1.2.5.  | CONTABILIDAD .....                                  | 21        |
| 1.2.5.1.  | OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD .....                   | 22        |
| 1.2.6.  | ESTADO FINANCIERO .....                             | 22        |
| 1.2.6.1.  | BALANCE GENERAL .....                               | 22        |
| 1.2.6.2.  | ESTADO DE RESULTADOS .....                          | 23        |
| 1.2.6.3.  | ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO .....                   | 24        |
| 1.2.7.  | EMPRESA CONSTRUCTORA .....                          | 25        |
| 1.3.  | MARCO NORMATIVO .....                               | 27        |
| 1.3.1.  | DECRETO SUPREMO N° 1802, ESFUERZO POR BOLIVIA ..... | 27        |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  |   | <b>33</b> |
| <b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA CONSIGAS</b> |   |           |
| <b>S.R.L.</b> .....   |   | <b>33</b> |
| 2.1.  | ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....                     | 33        |
| 2.1.1.  | PANORAMA MUNDIAL DE LA CONSTRUCCIÓN.....            | 33        |
| 2.1.2.  | CONTEXTO DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOLIVIA .....        | 34        |
| 2.1.3.  | ANALISIS PEST.....                                  | 35        |
| 2.1.3.1.  | ENTORNO POLÍTICO .....                              | 36        |
| 2.1.3.1.1.  | LEGISLACIÓN FISCAL .....                            | 36        |
| 2.1.3.1.2.  | ESTABILIDAD POLÍTICA .....                          | 36        |
| 2.1.3.1.3.  | POLÍTICA TRIBUTARIA .....                           | 37        |
| 2.1.3.1.4.  | PROYECTO DE LEY DE CIERRE DE EMPRESAS.....          | 38        |
| 2.1.3.2.  | ENTORNO ECONÓMICO .....                             | 40        |
| 2.1.3.2.1.  | PRUDUCTO INTERNO BRUTO.....                         | 40        |
| 2.1.3.2.2.  | CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS .....     | 43        |
| 2.1.3.2.3.  | INVERSIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS .....               | 44        |
| 2.1.3.2.4.  | COSTOS DE CONSTRUCCIÓN .....                        | 47        |
| 2.1.3.3.  | ENTORNO SOCIAL.....                                 | 48        |
| 2.1.3.3.1.  | CRECIMIENTO POBLACIONAL .....                       | 48        |
| 2.1.3.3.2.  | DENSIDAD DE POBLACIÓN .....                         | 49        |
| 2.1.3.3.3.  | NIVEL DE RIQUEZA.....                               | 49        |
| 2.1.3.3.4.  | CORRUPCIÓN GUBERNAMENTAL.....                       | 50        |
| 2.1.3.4.  | ENTORNO TECNOLÓGICO .....                           | 51        |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.3.4.1. USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS .....   | 51 |
| 2.1.3.4.2. RENOVACIÓN DE MATERIALES.....   | 51 |
| 2.1.3.4.3. INNOVACIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPOS.....   | 52 |
| 2.1.3.4.4. PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES.....   | 52 |
| 2.1.4. CONTEXTO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHUQUISACA Y SUCRE .....   | 55 |
| 2.1.5. RESULTADOS ENTREVISTA REALIZADA A REPRESENTANTE DE CADECO<br>CHUQUISACA .....   | 59 |
| 2.1.6. VACIADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPRESAS AFILIADAS A<br>CADECO CHUQUISACA.....                                    | 63 |
| 2.1.6.1. AÑOS ACTIVOS EN EL RUBRO .....  | 63 |
| 2.1.6.2. PERCEPCIÓN DEL IMPACTO GENERADO.....  | 64 |
| 2.1.6.3. GASTO MENSUAL EN SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL.....   | 65 |
| 2.1.6.4. CANTIDAD DEL PERSONAL DE PLANTA .....   | 67 |
| 2.1.6.5. CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA .....  | 68 |
| 2.1.6.6. CAPACIDAD DE PAGO PUNTUAL DEL 2DO. AGUINALDO .....  | 69 |
| 2.1.6.7. DÍAS DEMORADOS PARA EL PAGO DEL 2DO. AGUINALDO.....   | 70 |
| 2.1.6.8. IMPACTO DEL DS. 1802 EN RECORTES DEL PERSONAL.....  | 71 |
| 2.1.6.9. PLANIFICACIÓN FINANCIERA – IMPACTO PERCIBIDO .....  | 72 |
| 2.2. ANÁLISIS INTERNO.....   | 73 |
| 2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L. ....  | 73 |
| 2.2.2. CONSTITUCIÓN LEGAL Y FINALIDAD .....  | 73 |
| 2.2.3. OTROS ASPECTOS LEGALES.....   | 73 |
| 2.2.4. OBLIGACIONES IMPOSITIVAS.....   | 74 |
| 2.2.5. ORGANIGRAMA.....  | 74 |
| 2.2.6. ANTECEDENTES FINANCIEROS Y ECONÓMICOS DE LA EMPRESA<br>CONCIGAS S.R.L. ....   | 75 |
| 2.2.6.1. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL .....   | 75 |
| 2.2.6.1.1. COMPOSICIÓN DEL BALANCE GENERAL .....   | 76 |
| 2.2.6.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS .....  | 77 |
| 2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO CON LA APLICACIÓN DEL D.S. 1802<br>“ESFUERZO POR BOLIVIA EN LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L. .... | 79 |
| 2.3.1. COMPOSICIÓN DE GASTOS.....  | 79 |
| 2.3.2. IMPACTO EN UTILIDADES .....   | 81 |
| 2.3.3. RATIO RENTABILIDAD BRUTA .....  | 82 |
| 2.3.4. RATIO RENTABILIDAD OPERATIVA.....   | 83 |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.5. RATIO MARGEN NETO .....  | 86        |
| 2.3.6. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS .....  | 88        |
| 2.3.7. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO .....  | 89        |
| 2.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....  | 91        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | <b>94</b> |
| <b>3. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL BONO ESFUERZO POR BOLIVIA</b> ..... | <b>94</b> |
| 3.1. APLICACIÓN DE ANALISIS DUPONT .....  | 94        |
| 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DEL PLAN FINANCIERO PARA CONCIGAS S.R.L. ....  | 96        |
| 3.3. ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....   | 101       |
| 3.4. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS CON LA PROPUESTA.....   | 105       |
| 3.4.1. SUPUESTOS BÁSICOS DE LA PROYECCIÓN .....   | 105       |
| 3.4.1.1. INCREMENTO DE VENTAS .....   | 105       |
| 3.4.1.2. COSTO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN .....  | 105       |
| 3.4.1.3. GASTOS OPERATIVOS.....   | 106       |
| 3.4.1.4. SUELDOS Y SALARIOS .....   | 106       |
| 3.4.1.5. BONO ESFUERZO POR BOLIVIA.....   | 106       |
| 3.4.1.6. BALANCE GENERAL.....   | 106       |
| 3.4.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....   | 107       |
| 3.4.3. RESULTADOS FINANCIEROS DE PROYECCIONES .....   | 109       |
| 3.4.3.1. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....   | 110       |
| 3.4.3.2. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....  | 110       |
| 3.4.3.3. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN NETO .....  | 111       |
| 3.4.3.4. RESULTADOS SOBRE EL RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS.....   | 111       |
| 3.4.3.5. RESULTADOS SOBRE EL RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ..   | 112       |
| 3.4.3.6. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS..   | 114       |
| 3.4.3.7. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES NETAS.....   | 114       |
| 3.4.3.8. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS .....  | 115       |
| 3.4.3.9. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO.....   | 116       |
| 3.5. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA .....   | 116       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>117</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                   | <b>118</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                     | <b>120</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                           | <b>122</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO Nº 1: VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR TRIMESTRE DEL AÑO: 2011 AL AÑO: 2017.....                                       | 2   |
| GRÁFICO Nº 2: REGISTRO DE EMPRESAS EN FUNDEMPRESA.....   | 4   |
| GRÁFICO Nº 3: PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL AÑO: 2016.....  | 42  |
| GRÁFICO Nº 4: PROYECCIÓN ECONOMICA BOLIVIA.....  | 43  |
| GRÁFICO Nº 5: ÍNDICES DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN.....   | 48  |
| GRÁFICO Nº 6: INDICADOR DE CORRUPCIÓN POR REGIÓN.....  | 50  |
| GRÁFICO Nº 7: INVERSIÓN PÚBLICA POR DEPARTAMENTOS.....   | 55  |
| GRÁFICO Nº 8: AÑOS ACTIVOS EN EL RUBRO.....  | 62  |
| GRÁFICO Nº 9: PERCEPCIÓN DEL IMPACTO GENERADO POR EL D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA EN LOS GASTOS GENERALES DE LAS CONSTRUCTORAS..... | 64  |
| GRÁFICO Nº 10: GASTO MENSUAL EN SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL.....   | 65  |
| GRÁFICO Nº 11: CANTIDAD DE PERSONAL DE PLANTA.....   | 67  |
| GRÁFICO Nº 12: CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.....  | 68  |
| GRÁFICO Nº 13: CAPACIDAD DE PAGO PUNTUAL DEL 2DO. AGUINALDO.....   | 69  |
| GRÁFICO Nº 14: DÍAS DEMORADOS PARA EL PAGO DEL 2DO. AGUINALDO.....   | 70  |
| GRÁFICO Nº 15: IMPACTO DEL D.S. 1802 EN RECORTES DEL PERSONAL.....   | 71  |
| GRÁFICO Nº 16: REL. PLANIFICACIÓN FINANCIERA E IMPACTO PERCIBIDO.....  | 72  |
| GRÁFICO Nº 17: ORGANIGRAMA CONCIGAS S.R.L.....   | 74  |
| GRÁFICO Nº 18: COMPOSICIÓN DEL BALANCE GENERAL.....  | 76  |
| GRÁFICO Nº 19: EVOLUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....  | 80  |
| GRÁFICO Nº 20: EVOLUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, AGUINALDOS Y BONO ESFUERZO POR BOLIVIA.....  | 80  |
| GRÁFICO Nº 21: AVANCE DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....   | 83  |
| GRÁFICO Nº 22: AVANCE DE MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....   | 85  |
| GRÁFICO Nº 23: AVANCE DE MARGEN NETO.....  | 87  |
| GRÁFICO Nº 24: AVANCE DE ROA.....  | 89  |
| GRÁFICO Nº 25: AVANCE DE ROE.....  | 90  |
| GRÁFICO Nº 26: ANÁLISIS DUPONT APLICADO A LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.....   | 94  |
| GRÁFICO Nº 27: PROPUESTA FIN. PARA LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.....  | 95  |
| GRÁFICO Nº 28: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....  | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO Nº 29: CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRAT. DE LA PROPUESTA .....     | 103 |
| GRÁFICO Nº 30: RESULTADOS DE RAZONES FIN. CON LA PROPUESTA.....           | 109 |
| GRÁFICO Nº 31: RESULTADOS DE RAZONES: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA. ....      | 110 |
| GRÁFICO Nº 32: RESULTADOS DE RAZONES: MARGEN DE UTILIDAD OPER... ..       | 110 |
| GRÁFICO Nº 33: RESULTADOS DE RAZONES: MARGEN NETO.....                    | 111 |
| GRÁFICO Nº 34: RESULTADOS DE RAZONES: REND. SOBRE ACTIVOS.....            | 111 |
| GRÁFICO Nº 35: RESULTADOS DE RAZONES: REND. SOBRE PATRIMONIO ....         | 112 |
| GRÁFICO Nº 36: RESULTADOS DEL IMPACTO CON LA PROPUESTA.....               | 113 |
| GRÁFICO Nº 37: RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS. .... | 114 |
| GRÁFICO Nº 38: RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES NETAS..          | 114 |
| GRÁFICO Nº 39: RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN ROA .....                   | 115 |
| GRÁFICO Nº 40: RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN ROE .....                   | 116 |

## INDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....   | 6   |
| CUADRO N° 2: VARIABLES DEL MACRO ENTORNO ANALIZADAS .....                                     | 35  |
| CUADRO N° 3: TASAS DE CRECIMIENTO DE ACT. ECONÓMICAS EN BOLIVIA ...                           | 47  |
| CUADRO N° 4: PERFIL ATRACTIVO DEL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN.....                               | 53  |
| CUADRO N° 5: PONDERACIÓN PERFIL ATRACTIVO DEL RUBRO DE LA<br>CONSTRUCCIÓN.....                | 57  |
| CUADRO N° 6: CATEGORIZACIÓN EMPRESARIAL CUALITATIVA .....                                     | 61  |
| CUADRO N° 7: CATEGORIZACIÓN EMPRESARIAL CUANTITATIVA .....                                    | 61  |
| CUADRO N° 8: ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL .....                                      | 75  |
| CUADRO N° 9: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS .....                                 | 77  |
| CUADRO N° 10: ANÁLISIS VERTICAL DE LA COMPOSICION DE GASTOS.....                              | 79  |
| CUADRO N° 11: IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS.....   | 81  |
| CUADRO N° 12: IMPACTO EN UTILIDADES NETAS.....  | 82  |
| CUADRO N° 13: IMPACTO EN UTILIDADES BRUTAS .....  | 82  |
| CUADRO N° 14: RATIO DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....  | 82  |
| CUADRO N° 15: RELACIÓN INGRESOS Y UTILIDAD OPERATIVA .....                                    | 83  |
| CUADRO N° 16: IMPACTO EN RATIO DE MARGEN UTILIDAD OPERATIVA.....                              | 84  |
| CUADRO N° 17: RELACIÓN INGRESOS Y UTILIDAD NETA.....  | 86  |
| CUADRO N° 18: IMPACTO EN RATIO DE MARGEN NETO .....   | 86  |
| CUADRO N° 19: RELACIÓN DE ACTIVOS Y UTILIDADES NETAS .....                                    | 88  |
| CUADRO N° 20: IMPACTO EN ROA.....   | 88  |
| CUADRO N° 21: RELACIÓN PATRIMONIO Y UTILIDADES NETAS .....                                    | 89  |
| CUADRO N° 22: IMPACTO EN ROE .....  | 90  |
| CUADRO N° 23: MAPA ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA PROPUESTA .....                                 | 104 |
| CUADRO N° 24: TENDENCIAS Y SUPUESTOS DE LA PROYECCIÓN.....                                    | 105 |
| CUADRO N° 25: PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS EN BASE A<br>SUPUESTOS .....                 | 107 |
| CUADRO N° 26: ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LA PROYECCIÓN DE<br>ESTADO DE RESULTADOS..... | 108 |
| CUADRO N° 27: RESULTADOS DE RAZONES FINANCIAS CON LA PROPUESTA<br>.....                       | 109 |
| CUADRO N° 28: RESULTADOS DEL IMPACTO CON LA PROPUESTA.....                                    | 113 |

## INTRODUCCIÓN

En fecha 20 de noviembre del año 2013, el presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma, promulgó el Decreto Supremo 1802 cuyo objeto es instituir el pago del Segundo Aguinaldo denominado “Esfuerzo por Bolivia” para los servidores públicos y trabajadores del sector privado del país, que sería otorgado en cada gestión fiscal, cuando el crecimiento anual del Producto Interno Bruto - PIB, supere el cuatro punto cinco por ciento (4.5%) respecto al año anterior.

La emisión de este Decreto Supremo generó preocupación y abrió el debate acerca de las consecuencias económicas que representaba para las empresas privadas del país, quienes se vieron afectadas en sus gastos operativos; el impacto económico previsto, debido a los estrechos márgenes manejados por la pequeña y mediana empresa; derivaron en recortes de personal y/o cierres por quiebra.

En los años 2013, 2014 y 2015, la economía boliviana experimentó incrementos en la tasa del Producto Interno Bruto de 6.78%, 5.37% y 4.85% respectivamente; por lo que el “Bono Esfuerzo por Bolivia” fue aplicado consecutivamente conforme a lo establecido en la Ley; datos de FUNDEMPRESA reflejan que durante los mismos años de forma preocupante se cerraron matrículas de comercio según el siguiente detalle: 1.909 en 2013, 2.581 en 2014, y 5.347 en 2015.

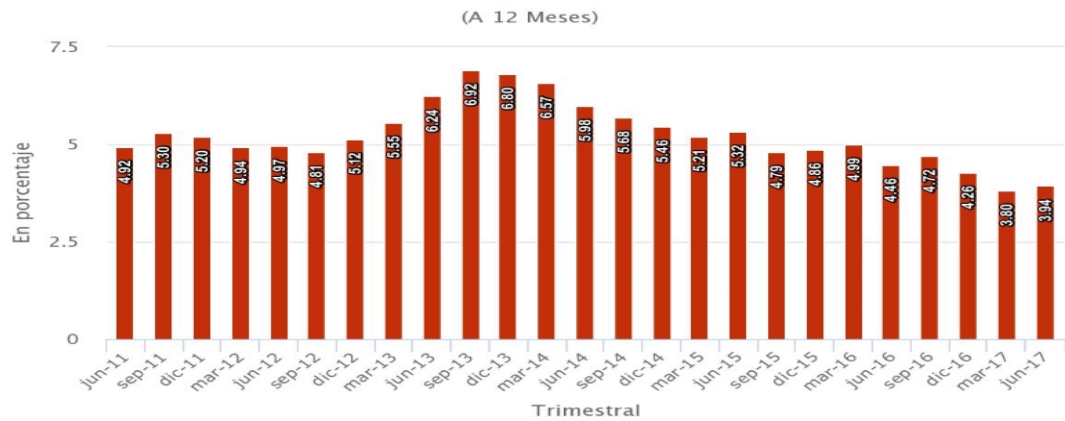
En el año 2016, la economía boliviana experimentó un crecimiento del 4.3% en el PIB, y a pesar de la presión de sectores sociales al gobierno para viabilizar el pago del segundo aguinaldo para los trabajadores, el gobierno no cedió y se respetó lo establecido en la Ley.

El Instituto Nacional de Estadística (INE), en los primeros días de noviembre del 2017, reportó un crecimiento del 3.94% en el PIB, por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas confirmó que por segundo año consecutivo no se aplicaba el pago del “Bono Esfuerzo por Bolivia”, se destacó el crecimiento de 5.3% que

hubo en los sectores que nutren la demanda interna, pero el desempeño de la demanda externa fue negativo de -1.36%.

### GRÁFICO N° 1

VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR TRIMESTRE DEL 2011 AL 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE Bolivia), Año: 2017

La construcción en Bolivia es una de las principales actividades económicas; y ha experimentado crecimientos desde el año 2012 debido fundamentalmente al “boom de la construcción” que se ha dado en el país, hecho que se ve reflejado en la contribución creciente que ha tenido este sector en el PIB, por el número de permisos de construcciones concedidos, los impuestos percibidos, etc.; sin embargo las empresas constructoras representadas por la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO) y las Cámaras Departamentales de la Construcción (CADECO) han atribuido el cierre de más 900 empresas constructoras en los últimos años a factores como el acoso impositivo, bajo acceso a licitaciones del gobierno central, presencia de empresas extranjeras y políticas que afectan directamente a sus costos operativos como el Decreto Supremo 1802.

Para la presente investigación se plantea analizar el caso de estudio de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L., cuya trayectoria de más de 10 años en el rubro en la ciudad de Sucre le ha permitido convertirse en una empresa representativa para CADECO CHUQUISACA; mediante la aplicación de teorías financieras, contables y administrativas se pretende determinar el impacto que genera el Decreto Supremo 1802 en esta unidad de negocio.

La investigación se **justifica** porque es fundamental conocer en qué medida el Decreto Supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” afecta a las unidades de negocio del rubro de la construcción, considerado como uno de los factores que ha generado cierres de matrículas en las distintas empresas del país; cuyo efecto económico deriva en el quiebre empresarial y el desempleo.

Para el caso de estudio de la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., valorar el impacto generado que se ha dado gestión tras gestión permitirá abordar los efectos que se han percibido y como ésta ha hecho frente mediante su precaria planificación financiera. Por ende, se pretende analizar información financiera, contable y administrativa que permita proponer estrategias de planificación financiera que generen una sostenibilidad en los resultados operativos de la empresa y adecuarse a la política generada por el gobierno para futuras gestiones.

La **situación problemática** desarrollada en esta investigación refiere a las consecuencias económicas producidas por el impacto económico-financiero que genera el cumplimiento obligatorio del pago del “Bono Esfuerzo por Bolivia” en empresas constructoras del país.

La información revelada por instituciones como FUNDEMPRESA, demuestran que existe un incremento preocupante en el cierre de matrículas en los últimos años; economistas y representantes empresarios coinciden que los cierres de empresas están dados por distintos factores políticos, económicos y legales como la presión fiscal, licitaciones públicas para empresas extranjeras, corrupción en adjudicaciones, políticas gubernamentales y otros.

Es necesario advertir que la mayoría de las empresas en el país corresponden justamente a las micro, pequeñas y medianas empresas; conforme a los datos de FUNDEMPRESA, del total de empresas registradas en el registro de comercio a octubre del año 2015 (109.624 unidades), el 84% correspondía a empresas unipersonales (91.618 unidades). Estas son también empresas que trabajan con márgenes más estrechos y sin grandes utilidades.

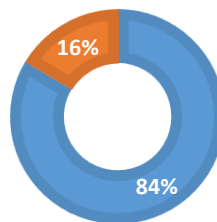


De acuerdo con los registros del Servicio de Impuestos Nacionales a diciembre del año 2014 el 74.8% del monto correspondiente al pago del impuesto a las utilidades provenía de sólo 100 empresas, las más grandes de país, que representaban a esa fecha, escasamente el 0.03% del total de empresas registradas en el SIN.

## GRÁFICO Nº 2

### REGISTRO DE EMPRESAS EN FUNDEMPRESA AÑO: 2015

■ EMPRESAS UNIPERSONALES ■ EMPRESAS JURIDICAS



*Fuente: FUNDEMPRESA, Año: 2015*

Por tanto la Micro y Pequeña Empresa cuyos resultados de gestión son de márgenes más estrechos, al afrontar un gasto imprevisto como es el cumplimiento del pago del segundo aguinaldo se provoca ese estancamiento, fracaso y o cierre de dicha unidad de negocio; sin embargo mientras no se analice la incidencia económica-financiera que tiene este Decreto Supremo 1802, no puede establecerse planes financieros operativos y estratégicos que permitan hacer frente a la política y poder generar esa sostenibilidad deseada en las empresas constructoras como es el caso de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.

Por lo que el **problema de investigación** de la presente tesis se plantea de la siguiente manera:

**¿Cuál es el impacto económico-financiero del “Bono Esfuerzo por Bolivia” en la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.?**

El **Objeto de Estudio** de la presenta investigación es el **Impacto económico-financiero en la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.** y el **Campo**

**de Acción es el Manejo financiero y contable de EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.**

La **Delimitación** de la presente investigación es la siguiente:

- Delimitación Espacial: Información de años Gestión 2013-2014, gestión 2014-2015 y gestión 2015-2016
- Delimitación Temporal: La ciudad de Sucre, Departamento de Chuquisaca

El **Objetivo general** de la presente investigación es: **Determinar el impacto económico-financiero de la aplicación del Decreto Supremo 1802 “Esfuerzo por Bolivia” en la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.**

Los **Objetivos Específicos** son:

- Describir aspectos teóricos, conceptuales y estrategias de planificación financiera.
- Realizar un análisis diagnóstico y un análisis financiero de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.
- Determinar las variaciones existentes en los resultados de gestiones de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L. antes y después de la aplicación del D.S. 1802 “Esfuerzo por Bolivia”.
- Proponer lineamientos estratégicos de planificación financiera que minimicen el impacto económico-financiero del Bono Esfuerzo por Bolivia en la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.

La presente investigación asume la siguiente **Hipótesis**:

**“La aplicación del Decreto Supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” genera un impacto económico-financiero negativo que compromete la rentabilidad económica de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.”.**

La **Operacionalización de Variables** se realiza de la siguiente forma:

- **Variable Independiente:**

La aplicación del Decreto Supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia”.

- **Variable Dependiente:**

Genera un impacto económico-financiero negativo que compromete la rentabilidad económica de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.

**CUADRO Nº 1**  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                    | DEPENDIENTE   | INDEPENDIENTE  |
|------------------------------|---|--|
|                              | Genera un impacto económico-financiero negativo que compromete la rentabilidad económica de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.   | La aplicación del Decreto Supremo 1802 "Bono Esfuerzo por Bolivia"   |
| <b>DEFINICION CONCEPTUAL</b> | Refiere a la incidencia de algún factor en las finanzas de las empresas, y la correcta planeación estratégica para poder controlarlo. | Refiere a la ley que instruye el pago del segundo aguinaldo a funcionarios públicos y privados del país de Bolivia.  |
| <b>INDICADORES</b>           | * Ratios de Rentabilidad<br>* Resultados de Gestión   | * Contexto económico, político y legal del país de Bolivia para las empresas constructoras.<br>* Contexto económico para las empresas constructoras de la ciudad de Sucre. |
| <b>INSTRUMENTOS</b>          | Estados financieros de las empresa constructoras de los años afectados por la aplicación del D.S 1802 Bono Esfuerzo por Bolivia       | Texto ordenado del D.S 1802, "Esfuerzo por Bolivia"  |

*Fuente: Elaboración Propia*

El **Tipo de Investigación** de la presenta tesis es **Descriptivo** porque se evaluarán aspectos de diagnóstico e información financiera de las empresas del sector de la construcción. Los **Métodos de Investigación Teóricos** utilizados en la presenta investigación son: el método bibliográfico, analítico, hipotético deductivo, deductivo, inductivo e histórico lógico.

Método Bibliográfico porque se utilizará información contenida en documentos pertinentes a la investigación, como ser la información contable, financiera de la EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.

Método Analítico porque se descompondrá la información financiera de las empresas constructoras en partes o elementos para análisis de causas y efectos de la misma.

Método Hipotético deductivo porque se hará una observación de la información brindada por las empresas constructoras generando hipótesis que permitan deducir los elementos planteados en la investigación.

Método Inductivo porque a partir de premisas específicas de la información analizada de empresas del sector de la construcción permitirán realizar conclusiones generales.

Método Histórico lógico porque se analizará la trayectoria de los fenómenos, acontecimientos en función a la aplicación del Decreto Supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” y su impacto en las empresas constructoras.

**El Método de Investigación Empírico** que se utiliza en la tesis es la **Entrevista**, la cual será realizada al presidente del directorio de CADECO, y gerentes generales de empresas constructoras, que permitan generar información pertinente a la investigación.

Las teorías sobre planificación financiera y planificación estratégica serán aplicadas acorde con la realidad de la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., que permitirá generar un **aporte científico** por analizar un componente de gasto e impacto que genera un bono en la rentabilidad de la misma.

De acuerdo a los objetivos planteados, la **significación práctica** se dará por la contribución que brindarán los resultados y propuesta establecidos en el presente trabajo de investigación que permitirá generar información para la toma de decisiones en la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., y que puede ser replicada por otras empresas del rubro con características similares.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

El análisis de estados financieros es un proceso que busca evaluar la posición financiera, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo de establecer información que permita al empresario conocer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados en un plazo determinado. (Bernstein, 1997)

Los estados financieros requieren dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones, factores financieros y operativos. (Bernstein, 1997)

La interpretación de los Estados Financieros es la transformación de la información contenida en los mismos a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones. (Bernstein, 1997)

Existen dos maneras de realizar análisis financiero en cualquier organización, mediante un Análisis Horizontal o Dinámico y el Análisis Vertical o Estático.

#### **1.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL O DINÁMICO**

El análisis horizontal o dinámico se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados.

Este método relaciona los cambios financieros que sufrió la empresa de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Duque Navarro, 2016)

El análisis horizontal por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. (Duque Navarro, 2016)

El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, estableciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario establecer un año base, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base. (Dumrauf, 2003)

El análisis horizontal o dinámico muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro. (Dumrauf, 2003)
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera. (Dumrauf, 2003)
- 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. (Dumrauf, 2003)
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas. (Dumrauf, 2003)
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos; se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas. (Dumrauf, 2003)

### **1.1.2. ANÁLISIS VERTICAL O ESTÁTICO**

El análisis vertical o estático por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. (Duque Navarro, 2016)

El análisis financiero requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de la empresa, entre los que se destacan la información obtenida de los estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de Cambios en la situación financiera y el estado de Flujo de Efectivo. Precisamente una de las herramientas o

instrumentos que se utiliza para el análisis de la información obtenida en estos estados financieros es el análisis vertical o estático. (Duque Navarro, 2016)

Es un análisis estático porque estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo como adquisición de maquinaria o préstamos, etc. El método consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus cuentas con un total determinado dentro el mismo estado, aunque también pueden relacionarse cada una de sus subcuentas. (Duque Navarro, 2016)

El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa. (Dumrauf, 2003)

El análisis vertical o estático muestra los siguientes resultados:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o con la de una empresa que sea el reto de superación. (Dumrauf, 2003)
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas. Si el analista conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras. (Dumrauf, 2003)
- Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales. (Dumrauf, 2003)
- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios.
- Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento. (Dumrauf, 2003)

### **1.1.3. RAZONES FINANCIERAS**

Los índices o razones financieras son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una empresa como la liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad; además también permiten comparar los aspectos mencionados anteriormente con empresas del mismo rubro.



### 1.1.3.1. RAZONES DE LIQUIDEZ

#### 1.1.3.1.1. RAZÓN CIRCULANTE O LIQUIDEZ CORRIENTE

Mide la relación del efectivo y otros activos circulantes con el pasivo circulante. Mientras mayor sea, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. (Amat Salas, 2003)

$$\text{LIQUIDEZ CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

#### 1.1.3.1.2. RAZÓN DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO O PRUEBA ÁCIDA

Es la misma que el ratio circulante, excepto que dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario, debido a que este es el activo con menor liquidez. Se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes. (Amat Salas, 2003)

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

#### 1.1.3.1.3. RAZÓN DE DISPONIBILIDAD O LIQUIDEZ INMEDIATA

Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Si el valor es bajo, se puede tener problemas para atender los pagos. Por el contrario, si aumenta mucho, podría existir disponible ocioso, y por lo tanto, perder rentabilidad sobre los mismos. (Amat Salas, 2003)

$$\text{LIQUIDEZ INMEDIATA} = \frac{\text{DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

#### 1.1.3.1.4. CAPITAL DE TRABAJO NETO

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor. (Amat Salas, 2003)

$$\text{CAPITAL NETO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

### 1.1.3.2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

#### 1.1.3.2.1. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea la razón, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. (Amat Salas, 2003)

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

#### 1.1.3.2.2. RAZÓN DE CAPITAL PROPIO

Indica la proporción de los aportes de los dueños o accionistas de la empresa con relación a sus activos. (Amat Salas, 2003)

$$\text{RATIO CAPITAL PROPIO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

#### 1.1.3.2.3. CAPACIDAD DE PAGO DE INTERESES

También llamado ratio de cargos de intereses fijos. Se determina dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los gastos por intereses. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. (Amat Salas, 2003)

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO DE INTERESES} = \frac{\text{RESULTADO OPERATIVO}}{\text{INTERESES}}$$

### 1.1.3.3. RAZONES DE ACTIVIDAD

#### 1.1.3.3.1. ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ventas. (Amat Salas, 2003)

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

#### 1.1.3.3.2. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación. (Amat Salas, 2003)

$$\text{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Si calculamos en días, indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa con relación a sus clientes.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

#### 1.1.3.3.3. ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo. (Amat Salas, 2003)

$$\text{ROTACIÓN DEL INVENTARIO} = \frac{\text{COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA}}{\text{INVENTARIO}}$$

Si calculamos en días, representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DEL INVENTARIO}}$$

#### 1.1.3.3.4. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Calcula el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. (Amat Salas, 2003)

$$\text{ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

Si calculamos en días, permite vislumbrar las normas de pago de la empresa a sus proveedores.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE PAGO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR}}$$

#### 1.1.3.4. RAZONES DE RENTABILIDAD

##### 1.1.3.4.1. RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Indica la eficiencia de las operaciones. Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las existencias. (Amat Salas, 2003)

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$$

#### 1.1.3.4.2. RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

Mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además el costo de venta y los gastos generales incurridos, excepto el pago de los intereses y los impuestos. (Amat Salas, 2003)

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$$

#### 1.1.3.4.3. RAZÓN DE MARGEN NETO DE UTILIDADES

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. (Amat Salas, 2003)

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{RESULTADO DEL PERIODO}}{\text{VENTAS}}$$

#### 1.1.3.4.4. RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES (ROA)

Mide la rentabilidad que los activos de una empresa generan. (Amat Salas, 2003)

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

#### 1.1.3.4.5. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

Mide la capacidad de la empresa de generar beneficios con los recursos de los accionistas. (Amat Salas, 2003)

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

### 1.1.4. PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

La Planeación Financiera Estratégica requiere de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

La Planificación Estratégica pretende determinar cuál será la situación futura de la empresa, en función de las decisiones que se adopten en el presente, por esto la Planeación Financiera Estratégica pretende analizar Estados Financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores con el objeto de poder detectar falencias o anomalías que puedan corregirse o reducirse mediante el establecimiento de ciertas políticas que estén acorde a una estrategia; sin embargo, esta planeación comprende todo un conjunto de actividades tanto en niveles administrativos y en menor grado en los operativos. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

Cuando se realiza planeación o planificación financiera se escoge entre las diferentes estrategias, se realiza un cálculo estimado de los costos e ingresos de

cada una de las posibilidades para determinar su factibilidad. Una vez que se definen los objetivos generales, estrategias, objetivos específicos y actividades, los planificadores pueden preparar un estimado anual de los gastos y las ganancias derivados del paquete de estrategias. Este estimado detallado, o presupuesto a largo plazo, es el plan financiero. (Galeano & Tinjacá Infante, 2017)

## **1.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.2.1. FINANZAS**

Las finanzas representan “aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. Se ocupan de cómo tomar las mejores decisiones para controlar y administrar dinero con el propósito de aumentar la riqueza de los accionistas”. (Dumrauf, 2003)

Este concepto define que mediante las finanzas se pretende lograr la mayor riqueza para los accionistas de las empresas, agregando a la empresa tanto valor como sea posible, haciendo un uso eficiente de los recursos financieros y tomando en cuenta el ámbito y el entorno que rodea a la empresa.

Las finanzas se clasifican en:

Finanzas personales: la podemos definir como la forma en que nos relacionamos con nuestro entorno a través del dinero. Las finanzas personales incluyen la gestión y administración de los ingresos, gastos, la planificación, el ahorro y la inversión a través del tiempo, teniendo en cuenta los riesgos financieros y los acontecimientos futuros de su vida. (Mascareñas, 1999)

Finanzas familiares: es la gestión de todos los ingresos y gastos que una unidad familiar, incluidos todos sus miembros, posee. Las familias a nivel financiero funcionan como una pequeña empresa y deben tomar decisiones en por lo menos cuatro aspectos: Decisiones de consumo y de ahorro, Decisiones de inversión, Decisiones de financiamiento y Decisiones de administración del riesgo. (Mascareñas, 1999)

Finanzas corporativas: se centran en la forma en la que las empresas pueden crear valor y lo mantienen a través del uso eficiente de los recursos financieros.

Se subdivide en tres partes: Las decisiones de inversión, Las decisiones de financiación y Las decisiones directivas. (Mascareñas, 1999)

Finanzas públicas: es el estudio del rol del Gobierno en la economía, es decir, examina la forma de administración de los ingresos (obtenidos principalmente por los impuestos) y gastos del Gobierno (también llamado Gasto Público) para lograr efectos deseables tales como: Eficiente asignación de recursos para satisfacer las necesidades colectivas, La correcta distribución de la riqueza y Estabilidad macroeconómica. (Mascareñas, 1999)

#### **1.2.1.1. OBJETIVO DE LAS FINANZAS**

El objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. El objetivo de maximizar la riqueza del accionista es justificable principalmente porque promueve también el bienestar para el conjunto (empleados, proveedores, clientes, gobierno) y no solamente para los accionistas. (Dumrauf, 2003)

#### **1.2.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. (Gitman, 2007)

La Planificación Financiera es una herramienta que permite diseñar los parámetros en la cual una Empresa estructurará las políticas internas en todo lo relacionado a las finanzas, como las políticas de dividendo, de inventarios, de liquidez, etc. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

La planeación financiera establece las directrices para el cambio en la compañía, éstas deben incluir: Una identificación de las metas financieras de la empresa, un análisis de las diferencias entre dichas metas y el estado financiero actual de la empresa, y un reporte de las acciones necesarias para que la compañía alcance sus metas financieras. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

La planificación financiera puede realizarse para el corto plazo y el largo plazo, es necesario explicar esta clasificación, en tanto que son pertinentes en el desarrollo de la investigación. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

La planificación financiera a largo plazo se centra en los objetivos de la empresa a largo plazo, las inversiones que se necesitarán para alcanzar esos objetivos y la financiación que se tiene que obtener. Sin embargo se deben tomar en cuenta también aspectos importantes, como tener en cuenta la posible política de dividendos, cuanto más se les pague a los accionistas, se necesitará más financiación ajena. También se debe tomar en cuenta cuál es el ratio de deuda apropiado para la empresa. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

El plan financiero se utiliza para aplicar consistencia a la forma en las tácticas y estrategias elegidas para destacar las decisiones que tiene que tomar la empresa. Por último, con el fin de establecer una serie de objetivos consistentes, el plan permite revisiones posteriores de la actuación de la empresa para la consecución de esos objetivos. La planificación financiera exige un presupuesto de capital a gran escala. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

El objetivo de la administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y los pasivos circulantes (cuentas por pagar, cargos por pagar y documentos por pagar) para alcanzar un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa. (Gitman, 2007)

#### **1.2.2.1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO**

Los planes financieros de largo plazo establecen acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de estas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. (Turmero Astros, 2017)

#### **1.2.2.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN EL CORTO PLAZO**

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de estas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas claves incluyen el pronóstico de venta y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas claves incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. (Turmero Astros, 2017)



### **1.2.3. IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO**

Un impacto financiero es un gasto que tiene un efecto financiero que presenta dificultades para ser controlado. Los tipos de eventos que crean este tipo de impacto son los desastres económicos, cambios inesperados en las condiciones del mercado, fallos catastróficos de productos, nuevas regulaciones y cualquier cosa que interrumpa un negocio y sobre los que la gestión empresarial no tiene control. (Calleja Pascual & Galledo Díez, 2017)

En general, los eventos que tienen un impacto financiero cambian la situación financiera de la situación subyacente. (Calleja Pascual & Galledo Díez, 2017)

En la contabilidad financiera, la noción de un impacto financiero tiene un significado más estructurado. Las empresas suelen ser necesarias para mantener un sistema de contabilidad y generar informes que se ajusten a las normas contables nacionales e internacionales. Un impacto financiero en este contexto se define por lo que las empresas pueden conocer cuándo un acontecimiento específico provoca una situación financiera en particular. (Calleja Pascual & Galledo Díez, 2017)

Los tipos de situaciones que generan gastos y que producen ciertos impactos financieros son los desastres naturales, los cambios en las condiciones del mercado, los desastres de productos, regulaciones inesperadas y otros eventos que están fuera del control de la gestión. Los gastos que no pueden ser cubiertos por los ingresos después de este tipo de sucesos son impactantes, ya que tienen la capacidad de hundir la empresa. Los gerentes de las empresas y contables deben prestar especial atención a esta categoría de gastos para que puedan mitigar ese impacto antes de que el efecto sobre la empresa vaya a peor. (Calleja Pascual & Galledo Díez, 2017)

### **1.2.4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

La empresa debe evaluar sus procesos y realizar los esfuerzos necesarios, partiendo del análisis y la comparación para medir el impacto socioeconómico generado en la ejecución de la operación del negocio para alcanzar los objetivos estratégicos y la estabilidad económica. (Rodríguez, 2005)

Partiendo de la definición de planeación como elemento importante en el proceso de análisis de sostenibilidad financiera. Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización".

Planear significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización. (Rodríguez, 2005)

La planeación se refiere a la anticipación de situaciones que puedan afectar las condiciones de la corporación de manera positiva o negativa. Alfred D. Chandler define el concepto de "Estrategia" como "El establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos". Dentro de la definición de estrategia, encontramos el término determinante de largo plazo, en donde para alcanzar los objetivos es necesario adelantar líneas de acciones que permitan enfrentar cualquier situación no prevista, siguiendo las estrategias y políticas corporativas. En los años noventa surgió el enfoque de la "Administración Estratégica", dice que "La administración estratégica está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica" se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación), cambios y logros de la administración (actividades). La misión de las organizaciones debe ser formular preguntas como ¿Cuál es nuestra actividad? y ¿cuál debería ser?, para poder determinar los objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones en vista de los resultados futuros. Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". Existen tres aspectos importantes que las organizaciones deben tener en cuenta: La sobrevivencia de la empresa, la

autosuficiencia, la autogestión y no depender del financiamiento de terceros. Esto es muy relevante e intuye la independencia de la operacionalidad del negocio y la optimización de recursos. Al momento de tomar decisiones debe tenerse en cuenta la situación interna de la empresa y los recursos con que cuenta, asimismo diagnosticar el desempeño de la compañía, con miras a lograr la permanencia de la empresa en el mercado. Todas las acciones y decisiones anteriores están sujetas a la modificación futura. El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras. Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta aleatoriedad puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que nos impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias.<sup>5</sup> la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los peligros.

#### **1.2.5. CONTABILIDAD**

La Contabilidad es una rama de la Contaduría Pública que se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica, las operaciones de las organizaciones, con el fin de facilitar la dirección y el control presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y ordenada para las distintas partes interesadas. Dentro de la contabilidad se registran las transacciones, cambios internos o cualquier otro suceso que afecte económicamente a una entidad. (WIKIPEDIA, 2016)

Actualmente la contabilidad es regulada por dos agencias para evitar el fraude. Las mismas son General Accepted Accounting Publication, por sus siglas GAAP,

en los Estados Unidos y la Financial Accounting Standard Boarding, por sus siglas FASB, esta es a nivel internacional. (WIKIPEDIA, 2016)

#### **1.2.5.1. OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD**

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a sus usuarios, en la toma de decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia. (Rosenberg, 1997)

#### **1.2.6. ESTADO FINANCIERO**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. (Rosenberg, 1997)

Los estados financieros son “los documentos contables que se formulan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A.) y las normas contables, con el objeto de suministrar información en forma periódica o eventual al propietario o socios, administradores, acreedores, fisco y público en general, acerca de la situación financiera, resultado económico a que se ha llegado en una empresa, como consecuencia de operaciones realizadas en el transcurso de un periodo. (Soriano, 2003)

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. (Soriano, 2003)

##### **1.2.6.1. BALANCE GENERAL**

El Balance reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que

éstos se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamo (el pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas. (Dumrauf, 2003)

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y capital. A su vez cada uno de estos grupos, muestran en detalle distintas cuentas. A su vez la información es ordenada de cuentas o ítems de mayor liquidez a menor liquidez. (Dumrauf, 2003)

En cuanto a su elaboración el balance general se realiza cada año al finalizar el ejercicio económico de la empresa (balance final), aunque también se suelen elaborar balances al inicio del ejercicio (balances de apertura), y balances con una periodicidad mensual, trimestral o semestral (balances parciales). (Dumrauf, 2003)

Toda empresa necesita conocer sus resultados y plasmarlos en un documento contable que determine este proceso. El balance general es en pocas palabras un resumen que refleja el panorama actual de su compañía. El balance general es un documento guía para la toma de decisiones financieras. (Dumrauf, 2003)

|               |   |                         |
|---------------|---|-------------------------|
| <b>ACTIVO</b> | = | <b>PASIVO + CAPITAL</b> |
|---------------|---|-------------------------|

|               |   |                                 |
|---------------|---|---------------------------------|
| <b>ACTIVO</b> | = | <b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b> |
|---------------|---|---------------------------------|

### 1.2.6.2. ESTADO DE RESULTADOS

También conocido como “Estado de ingresos y egresos”, “Estado de rentas y gastos” o “Estado de pérdidas y ganancias”. El Estado de resultados es uno de los estados financieros básicos e importantes que se elaboran en el sistema contable, el cual muestra cuánto se perdió o cuánto se ganó en un período de tiempo determinado, es decir el resultado del ejercicio. De esta manera podemos darnos cuenta como operó la empresa durante el periodo y como obtuvo sus resultados positivos o negativos. Este estado es como una grabación de video que nos informa sobre las ventas, los costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año. (Dumrauf, 2003)

Para construir un estado de resultados es necesario tener de primera mano el balance general, ya que éste muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y dentro de sus elementos se encuentra el rubro del capital contable o patrimonio donde se logran identificar los resultados de ejercicios anteriores y del ejercicio actual, es decir, el balance general ya nos va a mostrar si la empresa o negocio tuvo pérdidas o ganancias en un periodo de tiempo determinado. Ahora bien, si ya este estado financiero nos muestra el resultado de su ejercicio ¿Qué función cumple el estado de resultados? La respuesta es muy sencilla, porque con el estado de resultados se logra definir y sacar conclusiones con relación a si las áreas estratégicas del negocio están dando el resultado esperado, de lo contrario solamente quedaría en una fría cifra. (Duque Navarro, 2016)

### **1.2.6.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

El estado de flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de una empresa. Desde una perspectiva económico-financiera, el éxito de una empresa se mide según los beneficios y tesorería que es capaz de generar. (Houston & Brighan, 2005)

Puede calcularse con datos históricos o con previsiones de ejercicios futuros

Para Eduardo A. Mollar esta herramienta de análisis, conocida también con los nombres de Flujo de caja, Movimiento de efectivo, “Cash Flow”, o simplemente Flujo de efectivo, es considerada como un estado financiero que debe acompañar a los tres estados principales: Balance general, Estado de resultados y Estado de cambios en la situación financiera. (Mollar, 1990)

Este estado financiero busca presentar desde dónde se genera el efectivo y hacia dónde se está aplicando. Es importante mencionar la diferencia que existe con el Estado de cambios en la situación financiera, la cual consiste en que mientras en este último se presentan los movimientos de fondos, sean o no de efectivo, en el estado de Flujo de efectivo solamente se tienen en cuenta los

movimientos de recursos representados por el dinero en efectivo, clasificados en actividades de operación, inversión y financiación. (Mollar, 1990)

Sin embargo, por la información que presentan ambos estados financieros, hacen que se complementen entre sí, es decir que, gracias al estado de Flujo de efectivo, se logran analizar y explicar los movimientos que ocasionaron el aumento o disminución del efectivo en el Balance general y en el Estado de resultados. (Mollar, 1990)

### **1.2.7. EMPRESA CONSTRUCTORA**

Se entiende por construcción a la técnica o arte de fabricar edificios e infraestructuras y también a las labores de rehabilitación y restauración. Para llevar a cabo todo lo que conlleva a esta labor se requieren de empresas para su dirección y coordinación, por medio de proyectos y planificación; esta es la labor de la empresa de construcción. (WIKIPEDIA, 2013)

Las empresas constructoras cuentan con la infraestructura y mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, sin importar mucho el tipo de suelo que se tenga (es decir si es fino o grueso, pedregoso, húmedo, arenoso, mixto, arcilloso o calizo cuando es abundante en sales) además del manejo de los materiales para construcción como cemento, varillas, tabiques entre otros. (WIKIPEDIA, 2013)

Una de las actividades que la empresa constructora requiere realizar es un estudio de las condiciones del suelo para saber qué tipo de materiales empleará para llevar a cabo la construcción. (WIKIPEDIA, 2013)

Entre los materiales más utilizados por las empresas constructoras se encuentran los siguientes: la madera, el acero inoxidable, el hormigón armado, el ladrillo rojo, el tabique gris de uso más común, entre otros. (WIKIPEDIA, 2013)

Las herramientas que complementan el uso de esos materiales son: los andamios, las escaleras, taladros, mezcladoras, espátulas, entre otros.

Antes de iniciar cualquier construcción la empresa necesitará crear primero un boceto que se le mostrará a quien contrata los servicios para recibir su aprobación o realizar todos los cambios convenientes para la obra.

Cuando el proyecto de construcción ha sido aprobado, la empresa constructora iniciará con la mano de obra.

Cada plan de construcción maneja un tiempo de entrega, tomando en cuenta los imprevistos que se pueden presentar.

Los tipos de construcción son:

- Construcción Residencial
- Construcción Comercial
- Construcción Industrial
- Construcción de Obras públicas
- Construcciones Institucionales

En la parte de la administración de una empresa constructora intervienen tres funciones importantes: finanzas, operaciones y mercadeo.

Finanzas: Se encarga de organizar los presupuestos para cobro del proyecto que se realice, para pagar a todo el personal que colabora.

Operaciones: Lleva a cabo la planeación y logística para realizar el proyecto que se esté llevando a cabo y llegue a buen término.

Mercadeo: La empresa constructora debe conocer bien el mercado y sus sectores al que se va a dirigir, para comercializar sus servicios.

Dentro de las principales actividades que tiene una empresa constructora se encuentran:

- El contacto con el cliente
- Coordinar la uniformidad de los insumos necesarios para la construcción
- Supervisión del proyecto
- La medición de la productividad.

El objetivo principal de una empresa constructora será entregar sus productos o servicios de acuerdo al proyecto que se ha trabajado y lo que marca el contrato establecido. Además de cuidar la seguridad de sus trabajadores y de las personas involucradas en la obra. (WIKIPEDIA, 2013)



### **1.3. MARCO NORMATIVO**

#### **1.3.1. DECRETO SUPREMO N.º 1802, ESFUERZO POR BOLIVIA**

A continuación, se presenta el Decreto Supremo 1802, “Esfuerzo por Bolivia”, el cual es determinante para la realización de esta investigación:

DECRETO SUPREMO N° 1802, 20 DE NOVIEMBRE DE 2013

EVO MORALES AYMA

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

CONSIDERANDO:

Que el numeral 7 del Artículo 316 de la Constitución Política del Estado, determina que es función del Estado promover políticas de distribución equitativa de la riqueza y de los recursos económicos del país, con el objeto de evitar la desigualdad, la exclusión social y económica, y erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones.

Que el Gobierno del Estado Plurinacional, asume una nueva Política Económica participativa en el desarrollo interno, como base del Estado Social y Democrático de Derecho, consagrado por la Constitución Política del Estado.

Que la implementación del Nuevo Modelo Económico está orientada a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien de la población boliviana, en la cual también aportan de manera significativa las trabajadoras y los trabajadores del sector público y privado.

Que las trabajadoras y los trabajadores del Estado Plurinacional, contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto - PIB, el mismo que para la presente gestión superará al cuatro punto cinco por ciento (4.5%), reflejando un indicador alentador en el crecimiento de la actividad económica interna que repercute de manera directa en el nivel de vida, reposicionando un valor indicativo del poder adquisitivo.

Que es necesario reconocer a las trabajadoras y los trabajadores del Estado Plurinacional, su rol contributivo y participativo en las políticas públicas que

determina el Gobierno y mejorar las condiciones de los mismos, a fin de conseguir de estos una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

EN CONSEJO DE MINISTROS,

DECRETA:

Artículo 1°. - (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto instituir el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” para las servidoras y los servidores públicos, trabajadoras y trabajadores del Sector Público y Privado del Estado Plurinacional, que será otorgado en cada gestión fiscal, cuando el crecimiento anual del Producto Interno Bruto - PIB, supere el cuatro punto cinco por ciento (4.5%)

Artículo 2°. - (Alcance) El Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” establecido en el Artículo precedente será extensivo a:

Todas las servidoras y los servidores públicos de los Órganos Legislativo, Ejecutivo, Electoral, Judicial y Tribunal Constitucional Plurinacional, Instituciones de Control, de Defensa de la Sociedad y de Defensa del Estado, Instituciones Públicas de Seguridad Social, Entidades Desconcentradas y Descentralizadas, Autárquicas, Instituciones Financieras Bancarias y No Bancarias, Entidades Territoriales Autónomas y Universidades Públicas;

Personal docente y administrativo del Magisterio Fiscal, profesionales y trabajadores en salud de los Servicios Departamentales de Salud, de Gestión Social, miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Boliviana;

Servidoras y servidores públicos que cumplan funciones en el Servicio Diplomático y Consular, y aquellos que prestan servicios fuera del país;

Trabajadoras y trabajadores, servidoras y servidores públicos de las Empresas Públicas del Estado Plurinacional y de las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas;

Trabajadoras y trabajadores del sector privado.

Artículo 3°. - (Aplicación) Los criterios de aplicación del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia”, se sujetarán a la normativa vigente que rige el Aguinaldo de Navidad.

Los beneficiarios del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia”, serán aquellos que hubieran prestado servicios en una misma entidad, empresa o institución por un mínimo de tres (3) meses de manera ininterrumpida durante la gestión fiscal. Cuando no se hubiese trabajado los doce meses completos de cada gestión fiscal, el pago se realizará por duodécimas en proporción al tiempo trabajado.

Para el caso de las servidoras y servidores públicos que cumplan funciones en el Servicio Diplomático y Consular, y aquellos que prestan servicios fuera del país, el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” se aplicará sobre el haber básico, sin incluir el Gasto por Compensación del Costo de Vida en el Exterior.

En el caso de las Empresas Públicas y de las Empresas Públicas Nacionales Estratégicas, el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia”, será autorizado mediante Resolución Ministerial emitida por el Ministerio Cabeza de Sector o por resolución expresa de la máxima instancia resolutoria de la entidad, cuando corresponda, debiendo incluir en la misma la base de cálculo del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” y su financiamiento; para este efecto deberán tomar en cuenta únicamente el haber o remuneración básica, excluyendo todo bono, prima, contratos, factor variable de escala salarial u otros similares. Se exceptúa de este beneficio al personal especializado en áreas estratégicas, que tengan una remuneración básica superior a la establecida para el presidente del Estado Plurinacional.

Artículo 4°. - (Financiamiento) Las entidades públicas que se financian con fuentes y organismo 10-111 y 41-111 “Tesoro General de la Nación”, deberán efectuar las modificaciones presupuestarias incluyendo el grupo de gasto 10000 “Servicios Personales”; a fin de dar cumplimiento a la presente norma.

Cuando las entidades públicas no cuenten con saldos presupuestarios suficientes, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a través del Tesoro

General de la Nación queda autorizado para asignar los recursos presupuestarios necesarios, previa evaluación y a solicitud de la entidad.

Las entidades públicas que se financian con recursos específicos u otras fuentes diferentes a 10 -111 y 41-111 "Tesoro General de la Nación", podrán otorgar este beneficio con cargo a su presupuesto institucional. Para este efecto, quedan autorizadas a realizar las modificaciones presupuestarias respectivas, incluyendo el grupo de gasto 10000 "Servicios Personales", a fin de dar cumplimiento a la presente norma.

Artículo 5°. - (Crecimiento del PIB) Para dar cumplimiento al Artículo 1 de la presente norma, se considerará la tasa de crecimiento observada del PIB de un periodo de doce meses anteriores a septiembre de cada gestión fiscal; información que deberá ser comunicada por el Instituto Nacional de Estadística - INE en el mes de octubre de cada gestión a los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas y de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

#### Disposiciones adicionales

Artículo adicional Único. - Para el pago de las duodécimas del Aguinaldo de Navidad y del Segundo Aguinaldo "Esfuerzo por Bolivia", se debe considerar únicamente los servicios prestados en una misma entidad, empresa o institución pública o privada, y que se haya realizado por un mínimo de tres (3) meses de manera ininterrumpida durante la gestión fiscal, incluye las incorporaciones realizadas hasta el 1 de octubre de cada gestión.

#### Disposiciones transitorias

Artículo transitorio 1°. - Para la presente gestión y de manera excepcional el pago del Segundo Aguinaldo "Esfuerzo por Bolivia" se hace extensivo al Personal Eventual y Consultores Individuales de Línea. El financiamiento señalado será realizado considerando los criterios establecidos en el Artículo 4 del presente Decreto Supremo.

Para el Personal Eventual y Consultores Individuales de Línea que son financiados con recursos de donación, crédito interno y externo, y/o estén vinculados a proyectos de inversión, el pago del Segundo Aguinaldo "Esfuerzo

por Bolivia” será financiado con estos recursos y de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.

Para los consultores por producto no se aplica el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia”, independientemente de la fuente de financiamiento.

Artículo transitorio 2°. - Para la presente gestión y de manera excepcional, el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” debe ser apropiado por las entidades, empresas e instituciones del sector público en la partida de gasto 26990 “Otros”, para lo cual deberán crear una Actividad específica, denominada “Segundo Aguinaldo - Esfuerzo por Bolivia”.

Artículo transitorio 3°. - Para la presente gestión y de manera excepcional el pago del Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” podrá ser financiado con los saldos presupuestarios provenientes de gasto corriente y/o proyectos de inversión. Para este efecto se autoriza a las entidades e instituciones del sector público incluidas las empresas, entidades territoriales autónomas y universidades públicas, realizar las modificaciones presupuestarias correspondientes.

Se autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas realizar las modificaciones presupuestarias que correspondan.

Artículo transitorio 4°. - Para la presente gestión de manera excepcional, el Segundo Aguinaldo “Esfuerzo por Bolivia” podrá ser pagado por el sector privado hasta el 31 de diciembre.

Los señores Ministros de Estado en sus respectivos despachos, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Supremo.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Fdo. EVO MORALES AYMA, David Choquehuanca Céspedes, Carlos Gustavo Romero Bonifaz, Rubén Aldo Saavedra Soto, Elba Viviana Caro Hinojosa, Luis Alberto Arce Catacora, Juan José Hernando Sosa Soruco MINISTRO DE HIDROCARBUROS Y ENERGÍA E INTERINO DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA, Ana Teresa Morales Olivera, Arturo Vladimir Sánchez Escobar, Mario Virreira

Iporre, Daniel Santalla Torrez, Juan Carlos Calvimontes Camargo, Roberto Iván Aguilar Gómez, Nemesia Achacollo Tola, Claudia Stacy Peña Claros, Nardy Suxo Iturry, Pablo Cesar Groux Canedo, Amanda Dávila Torres MINISTRA DE COMUNICACIÓN E INTERINA DE LA PRESIDENCIA Y DE JUSTICIA. (Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, 2013)

# **CAPÍTULO II**

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA CONCIGAS S.R.L.**

### **2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

#### **2.1.1. PANORAMA MUNDIAL DE LA CONSTRUCCIÓN**

La construcción es una actividad que permanece en crecimiento a nivel mundial, su evolución en los diferentes mercados del mundo no es igual, puesto que está fuertemente relacionada con el crecimiento económico de cada país, el sentimiento de los inversionistas, la confianza de los negocios y los consumidores.

Tiene una importancia cuantitativa, directa e indirecta, en la economía y en el empleo, así como también su aporte en el desarrollo de redes, infraestructuras y equipamientos para mejora de la calidad de vida.

En la actualidad, el sector de la construcción representa más del 11% del PIB mundial y se predice que la construcción será un 13.2 % del PIB mundial en el 2020.

El último análisis mundial del sector de construcción a largo plazo, pronostica que la producción mundial aumentará en un 85% hasta 2030, creciendo \$us 8.000 millones para alcanzar \$us 15.500 millones, impulsado principalmente por el crecimiento en China, India y Estados Unidos, el cual representa el 57%.

China es actualmente el mayor mercado de construcción a nivel mundial pero sus actividades en infraestructura e industrialización se están debilitando y la creciente caída en el sector residencial, provoca un impacto mayor, por lo que el mercado se enfriará y para el año 2030 éste debería tener un valor total de \$us 4.100.000 millones. La transición de China hacia un mercado de consumidores y de servicios también proporciona una oportunidad de crecimiento en nuevos tipos de construcción, incluyendo el sector médico, educativo e infraestructura social, así como el sector de venta minorista y el de productos de consumo masivo.



Un aspecto importante son los riesgos a los que se enfrenta la industria de la Construcción, que de acuerdo al “CONSTRUCTION RISK INDEX” se agrupan en cuatro megas tendencias ligadas a la estabilidad política y el clima económico:

- **Globalización:** La naturaleza global de la construcción, junto con una actividad de diversificación significativa y la presencia de mega proyectos, sugiere que la inestabilidad política y el clima económico son los mayores retos para el éxito de las empresas constructoras y sus proyectos.
- **Personas:** La construcción se enfrenta al gran reto de atraer a la próxima generación de trabajadores, que quieren unirse a empresas que valoran la diversidad, recompensan la creatividad y aspiran a ser socialmente responsables en sus ciudades.
- **Innovación:** El futuro exigirá más eficiencia que nunca en la construcción. Las empresas tendrán que explorar nuevas ideas, aprovechando las oportunidades que les dan los avances tecnológicos y culturales.
- **Tecnología:** La cantidad de tecnologías disponibles para el sector de la construcción nunca había sido tan grande, y ello requerirá tomar medidas de forma proactiva para asegurar que las operaciones sigan siendo productivas.

### 2.1.2. CONTEXTO DE LA CONSTRUCCIÓN EN BOLIVIA

El sector de la construcción en Bolivia ha tenido un crecimiento significativo los últimos años; de acuerdo a la Cámara de Construcción de Santa Cruz (2016), el sector experimentó una tendencia de crecimiento y estabilidad de hasta 8.5%.

De acuerdo con el Sexto Censo de la Construcción realizado por Observatorio Urbano de CADECOCRUZ en 2016 se construyeron 3.531.059 metros cuadrados en las ciudades del eje troncal del país, al tiempo que la tendencia promedio de los últimos tres años superaba los 3.500.000 metros cuadrados.

En esta relación, Santa Cruz se sitúa al frente de la construcción al concentrar el 49% de las obras, mientras que La Paz abarca el 30.6% y Cochabamba el 20%. La tendencia promedio de la construcción en Santa Cruz durante el último lustro

fue de 1.514.286 metros cuadrado, siendo el 2015 el año de mayor extensión en construcción con 2.047.980 metros cuadrados, gracias a la emergencia de las inversiones comerciales y de servicios.

A pesar de los datos alentadores por otra parte la misma entidad (CADECOCRUZ) señala que FUNDEMPRESA emitió un informe en el que señalaba que 476 empresas del sector de la construcción cancelaron su matrícula durante el 2016; es decir, 165 más que las registradas en 2015 y 336 más que las reportadas hace cinco años y piden al Gobierno que se tomen medidas a objeto de evitar que sigan cerrando las empresas del sector, puesto que hasta octubre de 2016 la inversión en infraestructura se redujo un 30% y hasta esa misma fecha ya se habían cerrado unas 360 firmas del sector de la construcción.

Pero también se reportó la apertura de nuevas compañías. Hasta diciembre de 2015, en Bolivia se registraron 34.607 empresas -en su mayoría unipersonales- relacionadas al sector de la construcción. A 2016, esta cifra creció. Según FUNDEMPRESA, alcanzó las 36.965 empresas; es decir, 2.358 nuevas firmas que empezaron a operar en este sector.

### 2.1.3. ANÁLISIS PEST

La herramienta de análisis PEST es utilizada para una mejor comprensión de aquellos factores que determinan la rentabilidad y accionar de las empresas del sector, para ello se presenta a continuación los elementos que son tomados en cuenta para cada factor o entorno.

**CUADRO Nº 2**  
VARIABLES DEL MACRO ENTORNO ANALIZADAS

| <b>Factores Políticos</b>          | <b>Factores Económicos</b>            | <b>Factores Sociales</b> | <b>Factores Tecnológicos</b>              |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---|
| Legislación fiscal                 | PIB                                   | Crecimiento poblacional  | Uso de nuevas tecnologías de construcción |
| Estabilidad Política               | Crecimiento de actividades económicas | Densidad de la población | Renovación de materiales                  |
| Política fiscal y tributaria       | Inversiones públicas y privadas       | Nivel de riqueza         | Maquinaria y Equipos                      |
| Proyecto de Ley Cierre de Empresas | Costos de construcción                | Corrupción Gubernamental | Publicidad en redes                       |

*Fuente: Elaboración Propia*

### **2.1.3.1. Entorno Político**

Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

#### **2.1.3.1.1. Legislación fiscal**

En el plano fiscal se evidenció en el periodo de análisis una fuerte contracción en la disponibilidad de recursos por parte de la administración pública especialmente los gobiernos regionales municipales y departamentales, los cuales vienen recibiendo menores recursos a causa de la menor disponibilidad originada en la disminución del precio del gas exportación bolivianos que a través de regalías e impuestos se transmite a estas administraciones. La necesidad de un pacto fiscal regional ha llevado a una serie de consultas y negociaciones con miras a la discusión y aprobación del mismo en un plano democrático.

El gobierno central ha mantenido su política de expandir sus inversiones presupuestadas en más de 6.000 millones de dólares para 2016 con una fuerte inyección en el aparato estatal productivo donde una de las fuentes de financiamiento es el Banco Central de Bolivia haciendo uso de las reservas internacionales netas.

La meta oficial para el presente año en déficit fiscal como porcentaje del PIB se sitúa en el -6%, sin embargo, hasta la fecha los indicadores de déficit solamente muestran un -1% que probablemente irá en aumento muy fuerte a partir del mes de octubre donde los gobiernos nacionales y regionales, presionados por sus bajos niveles de cumplimiento empiezan a acelerar la ejecución de sus presupuestos en los últimos trimestres de cada año.

#### **2.1.3.1.2. Estabilidad política**

Desde el año 2006, el MAS a través de su líder y presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma, ha tenido una gran estabilidad política en el país; actualmente (2017) cuenta con el respaldo de casi la mitad de la población boliviana, y han sido las políticas de este gobierno las que han permitido que exista una descentralización a través de estatutos autonómicos

para cada departamento de país, formando escenarios de oportunidad para los departamentos de mayor producción y riqueza.

En Chuquisaca y propiamente en Sucre, se ha brindado la confianza a autoridades oficialistas, a través del voto, en búsqueda de poder mejorar las relaciones con el gobierno central, que se habían visto afectadas anteriormente; sin embargo a pesar de que estas autoridades se encuentren alineadas al partido de gobierno, pues se ha percibido muy bajas inversiones en el departamento, y casi ningún proyecto de impacto; lo que también ha significado menores oportunidades de trabajo para empresas constructoras.

#### **2.1.3.1.3. Política tributaria**

La política tributaria, la cual es ejecutada por el Servicio de Impuestos Nacionales, mantiene una imagen de aversión por parte de las empresas del país; no solamente por sentirse acosados por las elevadas multas y sanciones que se aplican que son totalmente desproporcionadas a la realidad económica de las mismas; sino también por la dejadez de parte del gobierno y estas instituciones por la elevada informalidad del país que de acuerdo con estudios del Centro de Investigaciones Económicas y Financieras de la Universidad EAFIT de Argentina, Bolivia se encuentra con la informalidad más alta de la región.

Los resultados del estudio señalan a los impuestos (específicamente a la presión fiscal), a las regulaciones en el mercado laboral, a la calidad de los servicios públicos y al estado de la economía “oficial” (nivel de desempleo, crecimiento económico, etc.) como los principales factores que afectan el tamaño de la economía informal.

Por otra parte, se señala que las mejores medidas para combatir son, en primer lugar, reducir la presión fiscal, y segundo, relajar la regulación fiscal y empresarial (reducir el número de leyes y regulaciones mientras se eleva la calidad de estas).

El estudio señala que a pesar de que el tamaño de la economía informal a nivel global bajó a través del tiempo, ésta aún es de tamaño considerable (17%) y

viéndolo por regiones, resulta que el África Subsahariana cuenta con la economía informal de mayor tamaño, seguida muy de cerca por América Latina y El Caribe y terminando con los países ricos del OCDE que tienen la economía informal más reducida a nivel global.

El informe muestra que Bolivia, Panamá y el Perú son los países con el mayor nivel de informalidad dentro de América Latina, mientras tanto, Chile, Argentina y Costa Rica están al otro extremo de la región, con niveles de informalidad que no llegan al 30%. Sin embargo, esto aún es alto si tomamos en cuenta los niveles de informalidad de países como Japón (11%) Luxemburgo (9%) EEUU (8.6%) y el Reino Unido (12.5%), señala un boletín de prensa de la entidad internacional.

Ante ese panorama urge la necesidad de que Bolivia tenga la necesidad de implementar menores y a la vez mejores políticas reguladoras que incentiven a empresas y personas a realizar sus actividades económicas dentro del sector formal.

A la presión fiscal hay que añadir, las normas laborales, que también presionan sobre las empresas. En este contexto no sirve de nada ejercer una alta presión fiscal, así como la aplicación de leyes laborales sobre las micro y pequeñas empresas, si la mayoría de estas se volverán informales.

También es importante puntualizar la intencionalidad de parte del Servicio de Impuestos Nacionales para la realización de fiscalizaciones a empresas constructoras, que por trabajar con contratos millonarios, pretenden detectar mayores “irregularidades” en función a la interpretación que se le da a la norma; lo cual ha generado mayor cantidad de impugnaciones de parte de los empresarios que por temor a represalias por parte de la entidad recaudadora no desean llegar a mayores instancias y hacer prevalecer lo que es justo.

#### **2.1.3.1.4. Proyecto de Ley de Cierre de Empresas**

El Gobierno propone que los obreros se hagan cargo de empresas que están en quiebra y las conviertan en una compañía social con el objetivo de reactivar la producción y absorber la mano de obra; la propuesta está considerada en el

proyecto de ley 218/17 de ley de creación de empresas sociales, documento que se remitió a la Asamblea Legislativa para su respectivo tratamiento.

En la exposición de motivos, el documento argumenta que la obligación del Estado es el resguardo de los derechos laborales de los trabajadores y generar oportunidades de empleo, así como impulsar el desarrollo del aparato productivo del país.

El objetivo es reactivar la producción, reorganizar y absorber la mano de obra, que incurriera en el mismo mercado que la empresa que dio origen o similar, en defensa de sus fuentes de trabajo, según estipula el artículo 2.

Define que una empresa social es la que está constituida por los trabajadores activos de una compañía privada cuando está en proceso de quiebra, concurso o liquidación, conforme a lo previsto en el Código de Comercio.

También procederá su constitución cuando los procesos de quiebra, concurso o liquidación hubiesen concluido, y cuando se cierre o se dé el abandono injustificado de una empresa privada.

En todos los casos, sólo podrán constituirse en empresas sociales las que están vinculadas a actividades privadas, precisa el artículo 4 del proyecto de ley.

En el documento se subraya que, en cualquiera de las tres modalidades, los trabajadores que acuerden de manera voluntaria constituir una empresa social deben presentar ante un juez la copia de la demanda que iniciaron y cuando los obreros aún estén activos en una compañía y decidan constituir una empresa social, deberán expresar su interés ante una autoridad pública competente que dé fe de la misma.

Y para las empresas, en caso de cierre o abandono, el procedimiento especial señala que los obreros que tengan relación laboral vigente y éste les genere beneficios sociales, podrán solicitar ante un juez en materia laboral la intervención judicial.

Además, con el fin de dar continuidad a las operaciones, da la posibilidad de que los acreedores que decidan formar parte de la empresa social constituyan inversiones con el objetivo de acrecentar el capital social.

Según el proyecto de ley, en caso de que el balance social determine la existencia de deudas que sobrepasan el activo de la empresa, éstas serán asumidas por el empleador con la totalidad de sus bienes personales (conforme al artículo 1335 del Código Civil).

En 2013 el presidente del Estado, Evo Morales, sostuvo que el artículo 54 de la Constitución Política del Estado faculta que los trabajadores (...) puedan, de acuerdo con la ley, reactivar y reorganizar empresas en proceso de quiebra, concurso o liquidación, cerradas o abandonadas de forma injustificada, y conformarán empresas comunitarias o sociales.

Ante una propuesta de ley de esta magnitud, sabiendo que las empresas constructoras trabajan con riesgos elevados y márgenes estrechos en la captación de utilidades, pues es preocupante para los empresarios de constructoras estar ante la posibilidad que el gobierno intervenga su negocio por resultados de gestión negativos.

### **2.1.3.2. Entorno Económico**

La economía boliviana no ha dejado de ser una economía extractivista dependiente de la suerte de los precios de exportación en los mercados internacionales. El debilitamiento de dichos mercados desde 2014 pero agravado fuertemente entre 2015 y 2016 ha terminado por debilitar los cimientos del crecimiento boliviano a pesar de los importantes recursos financieros que se disponen para enfrentar una coyuntura negativa.

#### **2.1.3.2.1. PIB**

Durante la década 2004-2014, la economía boliviana creció a una tasa anual promedio del 4.9% debido a los altos precios de las materias primas y una política macroeconómica prudente. Como consecuencia, la pobreza moderada se redujo del 59% al 39%, entre 2005 y 2014, y el coeficiente de Gini de desigualdad bajó de 0.60 a 0.47, de acuerdo a los datos otorgados por el Banco Mundial.

Debido a un contexto internacional más desafiante, el crecimiento del PIB se redujo de un pico de 6.8% en 2013 a un 4.8% en 2015. El efecto de los bajos precios de las materias primas fue contenido por políticas expansivas que han aprovechado los importantes amortiguadores económicos acumulados en la bonanza. Las reservas internacionales disminuyeron en \$us 3.570 millones desde finales de 2014, pero siguen siendo altas, cerca de \$us 11.500 millones. Entre tanto, los ahorros fiscales alcanzan a alrededor de un quinto del PIB y la deuda pública es aún inferior al 40% del mismo.

Con el objetivo de mantener un crecimiento alto, continuar reduciendo la pobreza y mejorar el acceso a servicios básicos, a principios de 2016 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020. El Gobierno prevé que el crecimiento pueda mantenerse, en promedio, en alrededor del 5% entre 2017 y 2020, reduciendo la extrema pobreza del 17% al 10%. Para ello, incluye un amplio programa de inversiones públicas, financiado por los ahorros acumulados en la bonanza, créditos del Banco Central de Bolivia (BCB) y endeudamiento externo.

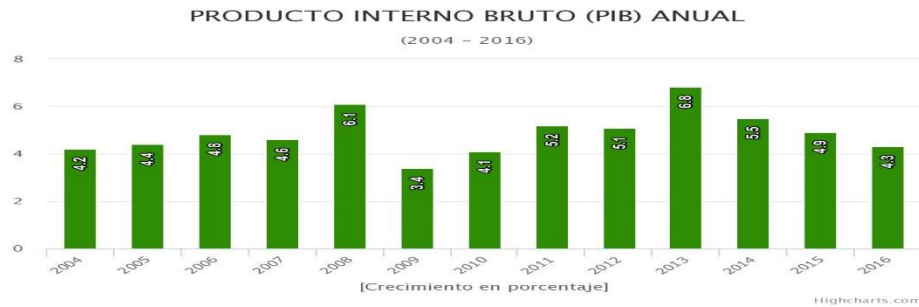
En el primer trimestre del 2017, Bolivia ha crecido 7.2% de manera interna, el año pasado 5.3%; entonces, se ha crecido internamente más que el año pasado. Desde las esferas del gobierno mencionan que no se puede hablar de crisis cuando el 7.2% está por encima del promedio de cualquier país de la región.

En cuanto al desarrollo de la economía en el segundo semestre del año, el ministro indicó que el ritmo de crecimiento mejorará con la aceleración en la ejecución de la inversión pública y el fomento al aparato productivo con el objetivo de dar fuerza al motor interno para no depender del mercado externo.

A diciembre del año 2017, el ministro de Economía y Finanzas Públicas, Mario Guillén, informa al país boliviano que el Producto Interno Bruto apenas tuvo un crecimiento del 3.94% respecto al año 2016; por lo que el Decreto Supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” no se aplicaría en la gestión 2017, estimando un mejor año en la economía boliviana para la gestión 2018, que por las proyecciones alcanzaría a un 4.7% respecto al 2017.



### GRÁFICO N° 3



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Año: 2016

Las microempresas constituyen el 90 por ciento del total de unidades económicas que hay en el país, según datos del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, afirmó el presidente de la Federación de Entidades Empresariales Privadas de Cochabamba, Federico Diez de Medina.

El empresario agregó que las micro y pequeñas empresas en el país generan el 83 por ciento del empleo, pero todavía en condiciones precarias.

En la estructura empresarial predominan las micro y pequeñas empresas. Considerando solo las microempresas en el país, los datos hacen referencia a un total de 649.806 unidades económicas, que representan el 90.1 por ciento del total en Bolivia. En el caso de las pequeñas empresas no es posible dimensionar tan claramente su magnitud puesto que se encuentran agregadas con las medianas que, en conjunto, sumaban 68.669, en 2014.

Otro dato fundamental a nivel nacional, y en este caso más actualizado, es la participación en la cartera dirigida a unidades económicas del sistema financiero. En 2016, el 42.2 por ciento del total de la cartera correspondía a créditos otorgados a microempresas. En el caso del crédito a pequeñas y medianas empresas, ocupaba una participación de 22.2 por ciento.

Un dato de igual trascendencia es el aporte al Producto Interno Bruto (PIB). Según el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, al 2014, el aporte de la producción de las micro y pequeñas empresas ascendía a 25 por ciento.

Es importante mencionar que tanto la micro empresa y la pequeña empresa tienen un aporte considerable en el PIB nacional, a pesar de trabajar con márgenes estrechos.

Uno de los aspectos que más ha pesado a los emprendimientos de menor tamaño son las políticas salariales del actual Gobierno. Los incrementos acumulados al salario mínimo nacional llegaron a un total de 152.3 por ciento en el periodo 2006-2016.

### 2.1.3.2.2. Crecimiento de las Actividades Económicas

Las políticas de demanda interna diseñadas para estimular la economía de tal forma que crezca (en términos de PIB) en más del 4.5% anual tienen necesariamente como fundamento el flujo generado por el comercio exterior el cual ha sido seriamente debilitado por dos años consecutivos.

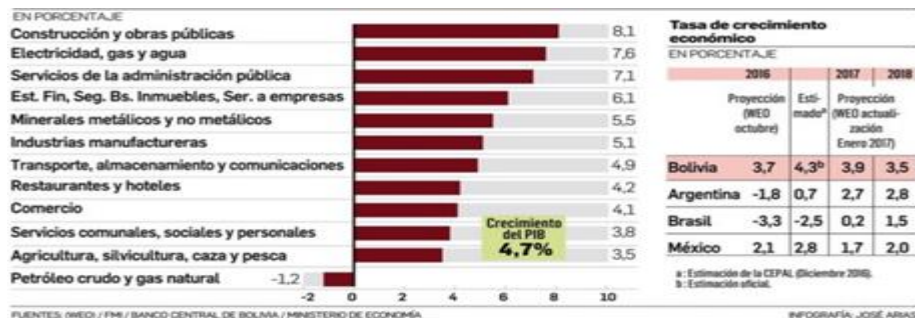
Al mismo tiempo el esfuerzo por llevar la tasa de crecimiento por encima del mencionado 4.5% está sobre todo fundamentado en la necesidad que tiene el gobierno de obligar al pago de un segundo aguinaldo por fines netamente electorales.

En febrero de 2016 la tasa de crecimiento del IGAE (índice global de actividad económica) a 12 meses era de 5.31% en tanto que a partir de marzo abril y mayo dicha tasa fue cayendo hasta 3.82% verificada para el mes de mayo.

A continuación se muestra un cuadro con las actividades económicas importantes del país, y su incidencia en el PIB, y la proyección para el 2017.

### GRÁFICO N° 4

#### PROYECCIÓN ECONÓMICA BOLIVIA



Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, Año: 2017

A continuación, se presentan los datos del crecimiento global de las actividades económicas del país.

### CUADRO Nº 3

#### TASA DE CRECIMIENTO DE ACT. ECONÓMICAS EN BOLIVIA, GESTIÓN 2016

| DESCRIPCIÓN   | May. 2016(p) |
|---|--------------|
| INDICE GENERAL  | 3,82%        |
| AGRICULTURA, PECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA         | 1,06%        |
| PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL                              | -6,90%       |
| MINERALES METÁLICOS Y NO METÁLICOS                        | 2,09%        |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA                                   | 5,04%        |
| - Alimentos, Bebidas y Tabaco                             | 4,50%        |
| - Otras Industrias  | 5,56%        |
| ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA                                  | 5,13%        |
| CONSTRUCCIÓN  | 7,61%        |
| COMERCIO  | 3,67%        |
| TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO                               | 5,03%        |
| COMUNICACIONES  | 4,20%        |
| ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES   | 8,80%        |
| - Servicios Financieros                                   | 14,83%       |
| - Servicios a las Empresas                                | 4,75%        |
| - Propiedad de Vivienda                                   | 3,90%        |
| SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA                    | 6,59%        |
| OTROS SERVICIOS(1)  | 4,47%        |
| Servicios Bancarios Imputados                             | 13,63%       |
| Derechos s/Importaciones, IVA, IT y otros Imp. Indirectos | 6,18%        |

*Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Año: 2016*

De acuerdo con este índice, los sectores que estarían liderando el crecimiento boliviano son la actividad bancaria y la construcción. En el primer caso con tasas de crecimiento de superiores al 14% anual y en el segundo caso con 7.61% anual.

#### 2.1.3.2.3. Inversiones públicas y privadas

Los niveles de inversión pública entre 2005 y 2015 se incrementaron de 629 millones de dólares a 6.179 millones de dólares, lo que representa una expansión del 882%.

En cambio, la inversión privada nacional o doméstica pasó de 496 millones de dólares a 1.700 millones de dólares, lo cual implica un incremento de apenas 243%.

El Ministerio de Economía remarcó que en el actual modelo Económico Social Comunitario Productivo el Estado tiene una participación activa en la economía y uno de los instrumentos para promover el desarrollo económico y social es la inversión pública, que en 2005 representaba el 6.6% del PIB y para 2014 se duplicó al 13.2%.

En contraste, la inversión privada doméstica cayó de 5.2% del PIB en 2005 a 3.9% en 2014.

Los mayores montos de recursos públicos estuvieron dirigidos a fortalecer y ampliar la capacidad productiva, a industrializar los recursos naturales, a fomentar el sector social y a extender la cobertura de los servicios básicos.

Entre 2006 y 2014 se crearon y establecieron políticas de incentivos para la actividad privada, como la Ley 516 de Promoción de las Inversiones, en la que se establece que las relaciones jurídicas del Estado con inversionistas nacionales y extranjeros se basan en la seguridad jurídica y en reglas claras, precisas y determinadas, asegura el análisis.

Además, se promulgó la Ley 393 de Servicios Financieros, que regula las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros. En los decretos reglamentarios de esta ley se establecen tasas máximas de interés para créditos productivos a los que pueden acceder las empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Según el Ministerio de Economía, ante esta situación, de reglas claras y precisas, traducidas en seguridad jurídica e incentivos en favor del sector privado, la Inversión Extranjera Directa bruta (IED) pasó de 488 millones de dólares a 2.133 millones de dólares entre 2005 y 2014.

Esto representa un crecimiento de 337%, en desmedro de la inversión privada local.

Los empresarios privados afirmaron la semana pasada que no hay condiciones para invertir en el país, debido a que la Ley de Inversiones está incompleta.

Bolivia desde el 2006, ha abandonado el modelo neoliberal de mercado para implementar el Modelo Económico Social Comunitario Productivo donde el Estado participa activamente y define, planifica y dirige la economía en nuestro país. En ese sentido, el Gobierno Nacional ha hecho planes de desarrollo y de

crecimiento y se tiene el objetivo, hasta el 2020, de superar los \$us 50.000 millones de Producto Interno Bruto, para ello se necesita recursos e inversionistas extranjeros en empresas estratégicas que tiene el país.

La transferencia de tecnología, por un lado, y por otro lado, incorporar nuevo capital fresco a nuestro país, va a acelerar el crecimiento económico que se ha marcado para ser un país productivo.

Muchos de los empresarios extranjeros están viendo a Bolivia como una alternativa de inversión, dado que en varios países de América Latina y el mundo, donde usualmente iba este capital extranjero, existen hoy problemas económicos, recesión económica, inflación, inestabilidad política y social a causa de la crisis internacional; en cambio Bolivia ofrece las mejores condiciones y adicionalmente reglas del juego muy claras que han sido establecidas en la Constitución Política del Estado y en la nueva Ley de Inversiones y que garantiza al capital extranjero su inversión en el país.

Sobre todo, el clima de inversiones en Bolivia es mucho más propicio que en el resto de los países vecinos de América del Sur, ya que éstos han sido afectados por la crisis internacional

Lo que necesita Bolivia para continuar generando mayor crecimiento económico es sin duda la transferencia de tecnología, y en ese marco es que se debe negociar con algunas empresas, para que vengan a ser socios de Bolivia. Socios en el sentido de que vendrán a traer su experiencia, su tecnología y por supuesto todo capital va a querer llevarse su ganancia, pero el negocio mayoritario, especialmente, en lo que respecta a hidrocarburos, a electricidad, minería, tiene que quedarse en Bolivia,

Son cinco sectores priorizados: hidrocarburos, minería, electricidad, turismo y manufactura. El objetivo es consolidar el proceso de industrialización en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda Patriótica. En el nuevo marco constitucional, y con las nuevas reglas del juego es que Bolivia piensa atraer capitales extranjeros.

Las inversiones son componente fundamental en el cálculo del PIB, y se ha tenido un crecimiento notable en este indicador para la economía boliviana, lo cual ha condicionado justamente un crecimiento por encima de la media regional.

#### **2.1.3.2.4. Costos de construcción**

El Índice de Costos de Construcción (ICC) ha tenido en los últimos años una tendencia creciente por efecto del incremento de los precios de los diferentes materiales empleados en la construcción, principalmente los derivados del acero, y por los incrementos en la mano de obra por disposiciones laborales emitidas por el Gobierno, “más que los materiales, ha subido el costo de la mano de obra”, subrayó a su vez Javier Arze, gerente general de la Cámara de la Construcción de Santa Cruz.

La información del INE detalla que, en la última década, el precio de los materiales y las remuneraciones, respectivamente, se incrementó en promedio en 35% y 160.8% en La Paz, en 48.5% y 143.2% en Cochabamba y en 55.2% y 159% en Santa Cruz.

La Confederación Sindical de Trabajadores en Construcción de Bolivia, detalló que por día el jornalero recibe una paga de Bs 100, el ayudante entre Bs 110 y 120 y el maestro de primera entre Bs 170 y 180, emolumentos que varían un poco en cada departamento.

Un maestro pintor, un maestro de obra fina, un maestro cepillador de primera cobran entre Bs 140 y 150 en Cochabamba, unos Bs 160 en La Paz y entre Bs 170 y 180 en Santa Cruz.

Un maestro albañil gana entre Bs 140 y 150 el jornal, un ayudante más o menos Bs 100 y un peón entre Bs 80 y 90. Los especialistas cobran la mayoría de las veces por metro cuadrado instalado.

La mano de obra en la construcción es la mejor pagada en Bolivia respecto a otros países. El jornal está entre Bs 180 y 220 más o menos, indicó Arze.

La creciente inversión estatal en infraestructura y los créditos de bajo interés para la edificación de viviendas de interés social impulsaron, entre otros factores, el crecimiento del sector en los últimos años, lo que le permitió expandirse siempre por encima del avance del Producto Interno Bruto del país, una situación que se mantendrá este año, pese a la desaceleración de la economía.

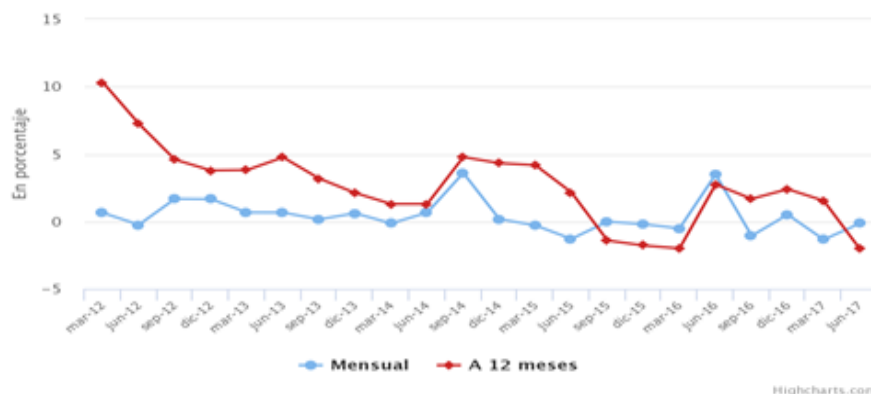
Actualmente los precios se encuentran prácticamente estabilizados y se percibe que continuarán con esta tendencia en el futuro inmediato.

Los precios de los inmuebles ahora están bajando un poco, porque si antes un departamento de 120 metros cuadrados costaba, por decir, \$us 150.000 al momento se está vendiendo en un poco menos porque hay mucho edificio, mucha construcción, dijo Eloy Quino, presidente de la Asociación de Propietarios de Bienes Inmuebles de La Paz (APROBIN).

Las empresas que hacen obras en el sector público se han visto afectadas en muchos casos por retrasos en los pagos de planillas. Eso también está afectando mucho la dinámica (en el rubro) y no hay lo que genera la construcción, que es empleo, movimiento de dinero, liquidez y otros.

### GRÁFICO Nº 5

ÍNDICE DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN (VARIACIÓN PORCENTUAL, 2012-2017)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, Año: 2017

#### 2.1.3.3. Entorno Social

A continuación, se presenta la descripción de aspectos relevantes para el presente estudio, referentes al entorno social.

##### 2.1.3.3.1. Crecimiento poblacional

El 65,98% de la población habita en áreas urbanas mientras que el 34.02% lo hace en áreas rurales. El departamento de La Paz es el más poblado, en él viven 2.868.613 habitantes, un 27.36% de la población nacional total. El resto se concentra en el departamento de Santa Cruz, donde residen aproximadamente

2.706.465 de personas que representan el 26.46% de la población, y en el departamento de Cochabamba con 1.649.044 habitantes (15.52%).

Aunque la cifra de población urbana parecería indicar un proceso de urbanización similar al de otros países de la región, la relevancia del área rural en el país es muy grande. La ciudad de Santa Cruz de la Sierra, vértice económico del desarrollo del país, es actualmente la ciudad más poblada del país puesto que cuenta con más de un millón y medio de habitantes. La ciudad de El Alto, en el departamento de La Paz, es la segunda ciudad más poblada seguida por la ciudad de La Paz.

#### **2.1.3.3.2. Densidad de población.**

La densidad de población es muy baja, tan solo hay 9.49 habitantes por km<sup>2</sup>. Esto es debido a la gran concentración de población que existe en ciertos puntos, pero fundamentalmente a la existencia de grandes extensiones inhabitadas como son ciertas zonas andinas y del altiplano y también zonas amazónicas.

#### **2.1.3.3.3. Nivel de riqueza**

En Bolivia se ha reducido los niveles de pobreza. Según el Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia del 2010 (Los cambios detrás del cambio), de cada 100 bolivianos, 30 aún viven en extrema pobreza.

De acuerdo al mismo informe, el desarrollo social en Bolivia es desigual, hay departamentos y municipios con diferentes niveles de pobreza y desigual desarrollo económico y social. Por ejemplo, en Potosí y Chuquisaca; más del 60% de la población vive en extrema pobreza.

Por otro lado, de acuerdo con información de la Organización de las Naciones Unidas: Los ricos ganaban el 2005, 170 veces más que los pobres. Mientras el 2011 ganan 70 veces más.

La pobreza en cualquier parte del mundo como en Bolivia, no es casualidad o fruto del destino de los pobres, es obra humana. Es resultado de la aplicación inadecuada de políticas de redistribución de la riqueza vía políticas públicas. Los



diferentes gobiernos de turno, han permitido concentrar la riqueza en pocas manos.

#### 2.1.3.3.4. Corrupción gubernamental

Bolivia ha obtenido 33 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Su puntuación ha descendido en el último informe, lo que significa que los bolivianos perciben un incremento de la corrupción en el sector público del país.

La disminución de su puntuación ha provocado que Bolivia empeore su posición respecto al resto de los países hasta la posición número 113, de los 176 del ranking de corrupción gubernamental, luego sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

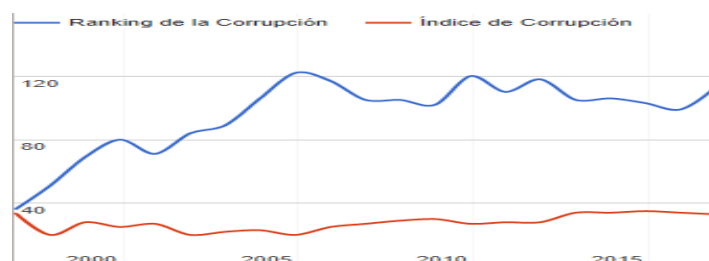
La percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Bolivia ha mejorado, lo que también ha supuesto una mejora de su posición en el ranking internacional de corrupción.

Éste índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes.

En la tabla y el gráfico de la parte inferior mostramos la evolución de la posición de Bolivia en el Índice de Percepción de la Corrupción, así como el ranking de corrupción que ocupa en una comparativa con el resto del mundo. Mientras más elevado sea el ranking el país es más corrupto.

#### GRÁFICO Nº 6

##### INDICADOR DE CORRUPCIÓN POR REGIÓN



Fuente: ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, Año: 2016

#### **2.1.3.4. Entorno Tecnológico**

Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología

##### **2.1.3.4.1. Uso Nuevas Tecnologías en el Sector de la Construcción:**

Las constructoras de viviendas y edificios de Bolivia han comenzado a innovar en el uso de materiales de última generación con el propósito de disminuir el uso de mano de obra, agilizar la ejecución de las estructuras y evitar la utilización de materiales complementarios.

El presidente de la Cámara Boliviana de Construcción (CABOCO), indicó que los nuevos materiales en la construcción de viviendas y edificios se caracterizan por ser ecológicos y de rápida instalación a fin de optimizar el tiempo de ejecución.

##### **2.1.3.4.2. Renovación de materiales**

Entre los nuevos materiales que se emplean “con mucha fuerza” están los muros secos de yeso, en reemplazo del ladrillo. Se suman los pisos prefabricados en madera, cerámica y mármol que han tenido “una buena acogida”.

Asegura también que: otro material que se usa para levantar edificios es la vigueta prefabricada de hormigón que se utiliza para el armado de losas.

No muchos de estos nuevos materiales se implementan en el país porque su precio es un poco más elevado y necesitan mantenimiento, entre otros factores. Empero, esto se compensa con su rápida instalación y la reducción de la mano de obra, lo cual abarata los costos de construcción”, añadió.

Los nuevos materiales que se usan en edificios —importados principalmente de China— son las losas postensadas, unas losas hormigonadas que mediante el uso de cables de acero de alta resistencia instalados con curvatura crean fuerzas reactivas en la estructura.

Este sistema de edificación ofrece mayores posibilidades creativas, mayores luces, plantas libres y estructuras más esbeltas y ligeras. Además de que se pueden eliminar las vigas tradicionales estáticas.

#### **2.1.3.4.3. Innovación en maquinaria y equipos**

La innovación es un factor clave en los sectores de la construcción y la maquinaria de obras públicas, especialmente en el momento actual en el que la crisis conduce a la industrialización y la internacionalización de las empresas, según.

Actualmente, la incorporación de nuevas tecnologías para la construcción de proyectos y montajes de la industria, se han convertido en un elemento clave gracias a las diferentes propuestas cada vez más innovadoras de los proveedores del sector.

Se trata de maquinaria pesada que, con el tiempo, ha ido incorporando nuevos sistemas de seguridad para sus operadores, control de mando a distancia, comunicación multimedia, vidrios curvos inastillables, entre otras innovaciones, las que permiten aumentar la seguridad, productividad y mejorar los resultados de los proyectos o montajes industriales para la construcción.

#### **2.1.3.4.4. Publicidad en redes sociales**

Según el Informe Global sobre Tecnologías de la Información y Comunicación 2013, preparado por el Foro Económico Mundial, Bolivia ocupa el puesto número 119 de 144 en el desarrollo tecnológico. El país subió ocho puestos en la lista con relación a 2012.

Este informe es el resultado de una evaluación anual, considerada la más importante de la región y a nivel mundial, sobre el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos de desarrollo y competitividad de los países.

Las TIC comprenden el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.

Las principales fuentes para la elaboración del informe son encuestas y estadísticas de cada país, las que son avaladas por instituciones como el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, entre otras.

La Fundación para el Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación en Bolivia (Fundetic Bolivia) efectuó un análisis de este informe en su versión 2013 para puntualizar las perspectivas de Bolivia en esta área.

Los cuatro grandes ámbitos en los que se analiza este progreso son: los aspectos políticos regulatorios y de las empresas; el de preparación que abarca el acceso, la infraestructura y contenido digital; el uso de instituciones, individuos y empresas; y finalmente el impacto social y económico en el desarrollo de las TIC.

**CUADRO Nº 4**  
**PERFIL ATRACTIVO DEL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN**

| FACTORES CLAVE        |   | Atractivo General |          |         |          |              |
|-----------------------|---|-------------------|----------|---------|----------|--------------|
|                       |   | Muy Negativo      | Negativo | Neutral | Positivo | Muy Positivo |
| Factores Políticos    | Legislación fiscal                        |                   | x        |         |          |              |
|                       | Estabilidad Política                      |                   |          |         | x        |              |
|                       | Política fiscal y tributaria              | x                 |          |         |          |              |
|                       | Proyecto de Ley Cierre de Empresas        |                   | x        |         |          |              |
| Factores Económicos   | PIB                                       |                   |          |         | x        |              |
|                       | Crecimiento de actividades económicas     |                   |          |         | x        |              |
|                       | Inversiones públicas y privadas           | x                 |          |         |          |              |
|                       | Costos de construcción                    |                   |          |         |          | x            |
| Factores Sociales     | Crecimiento poblacional                   |                   |          | x       |          |              |
|                       | Densidad de la población                  |                   |          | x       |          |              |
|                       | Nivel de riqueza                          |                   | x        |         |          |              |
|                       | Corrupción Gubernamental                  |                   | x        |         |          |              |
| Factores Tecnológicos | Uso de nuevas tecnologías de construcción |                   |          |         | x        |              |
|                       | Renovación de materiales                  |                   |          |         | x        |              |
|                       | Maquinaria y Equipos                      |                   |          |         | x        |              |
|                       | Publicidad en redes                       |                   |          | x       |          |              |

*Fuente: Elaboración Propia, Año: 2017*

Con el cuadro de atractivo general, se puede identificar qué factores pueden ser positivos y negativos para el sector de la construcción.

El factor político tiene un atractivo negativo para el rubro, esto debido fundamentalmente a la constante presión fiscal y pocos incentivos a la empresa que ha generado el gobierno, se han adoptado políticas contrarias a la cultura

de empresa por parte de las esferas del gobierno, y esto ha generado una mala imagen para los gobernantes.

A pesar de sentir una recesión económica en el país por el efecto que ha generado el descenso en los precios del petróleo y sus repercusiones en las inversiones realizadas en nuestro país, la construcción sigue siendo una actividad líder en la economía boliviana; sin embargo los pocos proyectos de impacto que se han generado en algunos departamentos del país ha generado que los comerciantes de materiales de construcción tengan que rebajar los precios de los productos, quienes han percibido una baja demanda de parte de las constructoras, lo que explica que tanto las construcciones del ámbito público y privado han ido disminuyendo desde el año 2014.

El crecimiento poblacional incide en la necesidad de vivienda en el corto y largo plazo, e influye en la densidad poblacional en territorio nacional, lo cual puede ser una gran oportunidad para las constructoras.

El factor tecnológico tiene un atractivo muy positivo para las constructoras, ya que se han innovado en maquinaria y equipos, así como en materiales que optimizan los procesos de construcción y generan ahorro en costos para las empresas del rubro.

**CUADRO Nº 5**  
**PONDERACIÓN PERFIL ATRACTIVO DEL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN**

| FACTORES CLAVE               | PONDERACION                               | IMPACTO                |   |   |   | %             |      |
|------------------------------|---|------------------------|---|---|---|---------------|------|
|                              |   | 1                      | 2 | 3 | 4 |               |      |
|                              | <b>25%</b>                                |                        |   |   |   | <b>0,4375</b> |      |
| <b>Factores Políticos</b>    | Legislación fiscal                        | 6,25%                  | 1 |   |   | 0,0625        |      |
|                              | Estabilidad Política                      | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Política fiscal y tributaria              | 6,25%                  | 1 |   |   | 0,0625        |      |
|                              | Proyecto de Ley Cierre de Empresas        | 6,25%                  |   | 2 |   | 0,125         |      |
|                              | <b>25%</b>                                |                        |   |   |   | <b>0,6875</b> |      |
| <b>Factores Económicos</b>   | PIB                                       | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Crecimiento de actividades económicas     | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Inversiones públicas y privadas           | 6,25%                  | 1 |   |   | 0,0625        |      |
|                              | Costos de construcción                    | 6,25%                  |   |   |   | 4             | 0,25 |
|                              | <b>25%</b>                                |                        |   |   |   | <b>0,5625</b> |      |
| <b>Factores Sociales</b>     | Crecimiento poblacional                   | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Densidad de la población                  | 6,25%                  |   | 2 |   | 0,125         |      |
|                              | Nivel de riqueza                          | 6,25%                  |   | 2 |   | 0,125         |      |
|                              | Corrupción Gubernamental                  | 6,25%                  |   | 2 |   | 0,125         |      |
|                              | <b>25%</b>                                |                        |   |   |   | <b>0,75</b>   |      |
| <b>Factores Tecnológicos</b> | Uso de nuevas tecnologías de construcción | 6,25%                  |   |   |   | 4             | 0,25 |
|                              | Renovación de materiales                  | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Maquinaria y Equipos                      | 6,25%                  |   |   | 3 | 0,1875        |      |
|                              | Publicidad en redes                       | 6,25%                  |   | 2 |   | 0,125         |      |
|                              | <b>100,00%</b>                            |                        |   |   |   | <b>2,44</b>   |      |
|                              | 1 = NEGATIVO                              | 2 = EFECTO MODERADO    |   |   |   |               |      |
|                              | 3 = POSITIVO                              | 4 = ALTAMENTE POSITIVO |   |   |   |               |      |

*Fuente: Elaboración Propia, Año: 2017*

El entorno para las constructoras se encuentra entre moderado a positivo con una ponderación de 2.44 de 4, lo que habla de regularidad de esta actividad económica; siendo los factores de mayor impacto positivo los económicos y tecnológicos; en tanto que los factores de impacto moderado y negativo son los factores sociales y políticos.

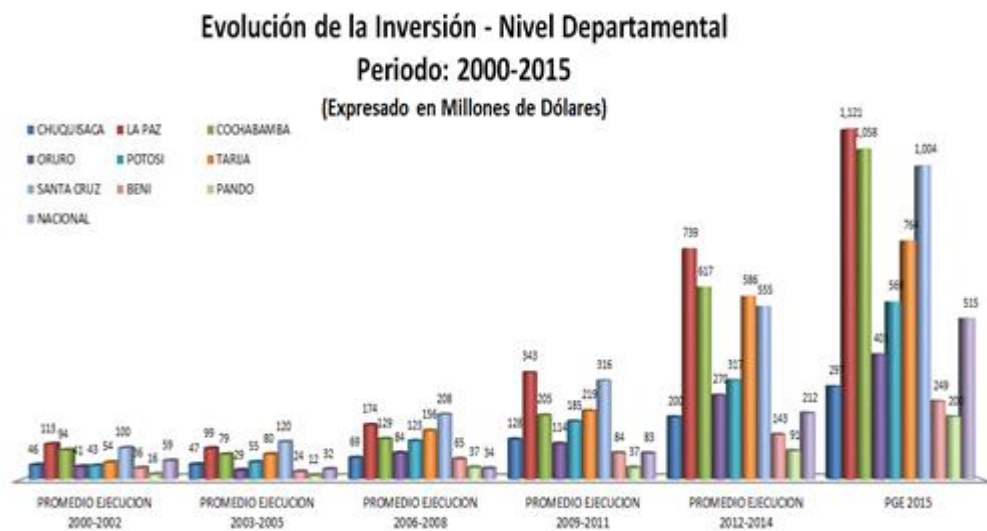
#### 2.1.4. CONTEXTO DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHUQUISACA Y SUCRE

El rubro de la construcción en Chuquisaca mueve \$us 40 millones al año y es el más dinámico de la economía regional con un crecimiento del 8%, que duplica el índice global del Producto Interno Bruto (PIB).

Este rubro ha mostrado en los últimos años inversiones públicas y privadas que han impulsado el desarrollo regional; sin embargo, se prevé que a partir de mediados del año 2017 se afrontará una crisis, producto de una contracción de la economía boliviana.

#### GRÁFICO Nº 7

##### INVERSIÓN PÚBLICA POR DEPARTAMENTOS



*Fuente: Correo Del Sur, Año: 2016*

Comparativamente con el nivel de inversiones en Bolivia, Chuquisaca se encuentra muy por debajo de la mayoría de los departamentos, condicionado por la distribución de riqueza que se realiza a nivel de estado, lo que incide en también en el crecimiento de las actividades económicas por departamento.

La inversión pública nacional se redujo en Chuquisaca, en un 12% respecto a la gestión 2015 y 14% respecto a la gestión 2016, lo que significa que cerca de 38 millones de dólares no han ingresado.

Por otra parte, la caída de ingresos por regalías e hidrocarburos que afectó la dinámica económica de la región, se estima una reducción de 50 millones de dólares destinados a inversión en infraestructura.

Pese a que los precios de los materiales de construcción están relativamente bajos o estables, el nivel de ventas en este rubro refleja una especie de recesión en la economía de Sucre. Así lo entienden constructores y proveedores.

La transición de autoridades en los últimos años al parecer generó una baja inversión pública y privada en Chuquisaca, golpeando por ejemplo al comercio de la madera de construcción y transformada y otros, quienes señalan que su demanda de materiales ha bajado, por lo que existe una sobreoferta de materiales de construcción que para sostenerse en el mercado tuvieron que bajar sus precios, de modo que logren los recursos que les permitan cumplir sus obligaciones contraídas con las proveedoras de acero del exterior del país.

El recorte de presupuestos de los niveles estatales difícilmente se podrá inyectar recursos a la economía de la región, el reto del Gobierno Nacional es generar más recursos económicos para las gobernaciones y alcaldías, con la finalidad de seguir con la construcción de obras adjudicadas.

El experto en temas de construcción Edson Coca sostiene que este año la economía local está “comprimida”, que el circulante fue bajando, no hay recursos, y si bien hay indicadores de una bonanza macroeconómica, en Sucre la realidad parecer ser distinta.

Coca considera que este año se está notando más la falta de circulante; es más, se puede ver que en la construcción mucha gente fue paralizando sus obras en loza, no hay cerramiento, un acabado.

Los materiales de la construcción mantuvieron precios estables y hasta registraron bajas en insumos importantes como el fierro y la madera en lo que va del año, según una constatación realizada por este diario.

El precio del fierro tocó su nivel más alto en 2006, cuando incluso el Gobierno tuvo que asumir mediante decretos una “compensación” a favor de las empresas encargadas de obras estatales.

En aquel entonces el precio de la tonelada de fierro llegó a costar \$us 1.600 y generó desfases en los presupuestos de las constructoras, que se vieron obligadas a exigir al Gobierno modificar los precios referenciales de algunos materiales.

A partir de 2013 el precio del fierro se estabilizó en \$us 980 la tonelada “y (a la fecha) está en una tendencia todavía a bajar”, afirma el expresidente de la Cámara Departamental de la Construcción (CADECO), Rodolfo Sánchez.

Otro de los materiales cuyo precio tuvo una tendencia a la baja es la madera de construcción (ochoó), que actualmente está entre Bs 4.50 y Bs 5.50 el pie cuadrado tabla, lo que hasta hace dos años costaba de 7 a 8 bolivianos.

Entre los materiales que en esta gestión mantienen invariable su precio está el cemento, así como los agregados, aunque de éstos varía en función de la época, pero no en gran medida con respecto a un parámetro general.

En cuanto a la mano de obra, las remuneraciones comparadas entre los dos últimos años se mantuvieron casi invariables.

“Al maestro albañil se le paga en promedio Bs 150 por el jornal, al maestrillo o contra maestro Bs 120, al ayudante que prepara la mezcla unos Bs 100 y a cargadores o peones que llamamos Bs 90, esos son los precios estándares que se están manejando en la construcción”, sostiene el presidente actual de la CADECO, Gastón Serrano Carvajal.

En 2013, un maestro albañil percibía en promedio por el jornal Bs 150, un especialista entre 150 y 200 bolivianos y el peón entre 85 y 90 bolivianos, según una publicación de este medio con fuente de la misma CADECO Chuquisaca.

Sánchez dijo que el pago por la mano de obra nunca irá en caída, sino siempre en alza. “Con respecto a la gestión pasada y a costos de jornales de la mano de obra calificada y no calificada, sufrió un incremento de un 12 a un 15 por ciento,



que en bolivianos es de unos 20, 25 a 30 bolivianos con respecto a la gestión pasada”, compara el expresidente de la CADECO.

Dijo que en comparación con gestiones pasadas cuando la mano de obra de Sucre migraba hacia las minas de Potosí, esta situación cambió debido a la caída del precio de la industria extractivista, por lo que hay personal humano para contratar.

Las empresas afiliadas a la CADECO ejecutan diversas obras con la Gobernación de Chuquisaca y la Alcaldía de Sucre por un monto de aproximadamente Bs 200 millones.

"La Gobernación sacó bastantes proyectos, pero para los afiliados a la Cámara no pasan de ocho a diez proyectos, que representan entre un 5% a 10% de la cantidad de obras que licitaron", sostiene Serrano y precisa que esos proyectos adjudicados a la CADECO, referidos mayormente a puentes, canales de riego y represas, en recursos económicos representan alrededor de 90 a 100 millones de bolivianos.

La CADECO lamenta no haber sido tomada en cuenta para proyectos de impacto como el Aeropuerto de Alcantarí, pese a que en su momento se habían comprometido a que empresas locales participaran de manera conjunta.

"La obra se dio a una empresa de afuera, y otro proyecto también de impacto es la doble vía a Alcantarí, del que igual se marginó a la CADECO porque se optó por la modalidad llave en mano", cuestiona Sánchez.

Con la Alcaldía de Sucre, la CADECO ejecuta obras por similar monto de inversión. Una de las más grandes, es la construcción del Centro Comercial Departamental Mercado San Antonio con un costo de Bs 40.5 millones.

"Ojalá que busquen canales para que no haya un desistimiento a trabajar con las instituciones que en algunos casos quedamos impagas o tenemos que recurrir a nuestros propios recursos para que las obras se canalicen; un claro ejemplo es el campo ferial de Lajastambo, donde a la empresa ejecutora que es nuestra afiliada sólo se le pagó una planilla y la obra ya está por concluirse", subraya el presidente de la CADECO.

Respecto a las inversiones privadas en condominios en altura en Sucre, y pese a que los inversionistas no han parado, teme que se replique el fenómeno ocurrido en Europa, donde cualquier cantidad de construcciones quedaron inconclusas y sin habitar por la crisis económica.

#### **2.1.5. RESULTADOS ENTREVISTA REALIZADA A REPRESENTANTE DE CADECO CHUQUISACA**

Se realizó una entrevista al presidente del directorio de la Cámara Departamental de Chuquisaca, el ingeniero Gastón Serrano Carvajal, para conocer la percepción y la postura que mantiene como representante de los constructores de Chuquisaca conforme al cumplimiento del DECRETO SUPREMO 1802 “BONO ESFUERZO POR BOLIVIA” a continuación, se muestran las respuestas obtenidas.

**Pregunta:** *¿Qué postura mantiene como representante de CADECO y empresario con relación al decreto supremo 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” (segundo aguinaldo)?*

*R.- Consideramos que no se ha realizado un análisis económico correcto de parte del gobierno; quienes han instruido a todas las empresas bolivianas independientemente del rubro o el tamaño de la misma, realizar el pago del segundo aguinaldo; sentimos como empresarios un cierto acoso de parte del gobierno que desconoce los márgenes y riesgos con los que lamentablemente los constructores trabajamos hoy en día, por los bajos precios referenciales que se dan en las licitaciones públicas y los escasos proyectos de impacto que se dan en nuestro departamento.*

**Pregunta:** *¿En qué proporción cree que afecta añadir el gasto de ley del segundo aguinaldo a los gastos operativos de las empresas constructoras?*

*R.- Naturalmente es añadir un sueldo más a los trabajadores de la empresa, que según lo informado por la Federación de empresarios privados del país puede llegar a significar el 40%,50% o hasta el 60% de las ganancias de la empresa; para el caso de la construcción, existen empresas que van desde un empleado hasta 20 empleados de planta que perciben un sueldo, y dependiendo las*

*condiciones de la empresa y los contratos que haya podido suscribir el impacto puede ser percibido en diferente forma.*

*Considero que en Sucre y el departamento Chuquisaqueño el constructor ahora busca lucrar entre el 8% y el 13% en utilidades, debido a la alta competencia que se tiene en este rubro; años atrás normalmente se podían proyectar utilidades de más del 15% del monto del contrato; los márgenes con los que trabaja la empresa determinan el impacto de adicionar un aguinaldo más en tus costos.*

**Pregunta:** *¿Puede mencionar alguna situación problemática que se haya generado en alguna de las empresas afiliadas a CADECO con relación a este decreto supremo?*

*No tenemos información precisa del por qué algunas constructoras afiliadas a CADECO han dejado de ser activas, pero si sabemos que desde CADECOCRUZ han informado que 361 empresas constructoras han cerrado en el año 2016, muchas de ellas si pertenecientes a CADECO Chuquisaca y se han atribuido a factores de regulación como impuestos, bonos, y las oportunidades limitadas que se han dado por la baja económica en el país.*

*La situación económica de Bolivia no es la misma en los últimos años (2010-2013), la inversión pública ha caído casi el 30% a escala nacional, entre Alcaldías y Gobernaciones. Existe un gran número de empresas que han preferido cerrar a seguir trabajando.*

**Pregunta:** *Si pudiera mencionar la proporción de las empresas constructoras afiliadas a CADECO en grandes, medianas y pequeñas empresas, ¿cuál sería su respuesta?*

*Creo que esa pregunta no te la podré responder con precisión, lo que sí puedo afirmarte con seguridad es que la mayoría de las empresas afiliadas a CADECO Chuquisaca por las características de este rubro tienen entre 3 y 6 empleados, lo que considero un factor para asegurarte que son empresas pequeñas; la mayoría de estas empresas se adjudican obras de montos que no ascienden al millón de bolivianos y por los costos en los que incurren trabajan con estrechos márgenes para generar utilidades y esta pueda seguir subsistiendo esperando*

encontrar futuros mejores años de inversión pública y privada para así poder surgir nuevamente.

La categorización de empresas en Bolivia se da en función a ciertos criterios adoptados por la Superintendencia de Bancos y Entidades financieras (Actual ASFI), los cuales instruye a los bancos poder calificar a las empresas según los criterios que se muestran en los siguientes cuadros, y de esta manera el banco puede canalizar el crédito según la categorización realizada:

**CUADRO Nº 6**  
CATEGORIZACIÓN EMPRESARIAL CUALITATIVA

| <b>Criterio</b>                 | <b>Micro empresa</b>                              | <b>Pequeña empresa</b>  | <b>Mediana empresa</b>   |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>Talento Empresarial</b>      | Débil   | <i>Medio / fuerte</i>   | Medio / fuerte   |
| <b>Nivel de instrucción</b>     | Hasta primaria                                    | <i>Más de primaria</i>  | Universitaria / profesional                                      |
| <b>Utilización de ganancias</b> | Consumo personal, capital de trabajo, bajo ahorro | <i>Acumulación de capital/ capital de trabajo y fijo, puede ahorrar</i> | Acumulación de capital/ capital de trabajo y fijo, puede ahorrar |
| <b>Organización</b>             | Ninguna   | <i>Organización familiar</i>  | Establecimiento de áreas con funciones específicas               |
| <b>Jerarquía</b>                | Jefe - personal                                   | <i>Jerarquía intermedia</i>   | Jerarquía intermedia   |

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actual ASFI), Año:2003*

**CUADRO Nº 7**  
CATEGORIZACIÓN EMPRESARIAL CUANTITATIVA

| <b>Criterio Aplicado</b>              | <b>Micro Empresa \$us.</b> | <b>Pequeña Empresa \$us.</b> | <b>Mediana empresa \$us.</b> |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Volúmen anual de transacciones</b> | Hasta 30.000               | Entre 30.000 y 400.000       | Entre 400.000 a 1.200.000    |
| <b>Activos fijos (sin inmuebles)</b>  | Hasta 10.000               | De 10.000 hasta 50.000       | Mayor a 50.000               |
| <b>Requerimiento de crédito</b>       | Hasta 5.000                | Hasta 100.000                | Hasta 300.000                |
| <b>Personal ocupado</b>               | De 1 a 10                  | De 11 a 20                   | De 21 a 50                   |

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (actual ASFI), Año:2003*

Las constructoras de CADECO se encontrarían entre pequeña y mediana empresa según la categorización cualitativa; micro y pequeña según la categorización cuantitativa.

**Pregunta:** *¿Cree usted que con estrategias de planificación financiera se puede hacer frente al impacto generado por la aplicación del D.S. 1802, por qué?*

*Considero que cualquier planificación es necesaria a la hora de realizar cualquier proyecto, la planificación financiera puede ser determinante en la gestión de los recursos económicos; sin embargo, este es uno de los elementos que menos se implementan en la gestión del dinero por motivos de ausencia de una cultura de educación financiera y simplemente se aplica el aprendizaje basado en la experiencia y todo esto porque no se le imprime el grado de relevancia que requiere, sino que la mayoría de las personas aprende sobre la base del ensayo y error, con una alta proporción de errores que, por lo general, salen bien costosos.*

*Si pudiésemos realizar una planeación de la gestión con los añadidos y pormenores todo sería muy fácil; pero creo que esto es demasiado ideal.*

Con la entrevista se tienen conclusiones importantes que tienen relación directa con la presente investigación:

- Los constructores perciben el impacto económico financiero en función a variables como: los márgenes de utilidad neta, volumen de ingresos, eficiencia de costos y gastos, cantidad de personal, gastos en sueldos y salarios.
- Según el presidente del Directorio de la Cámara de Constructores de Chuquisaca, las empresas de este rubro presentan márgenes netos aproximados al 10%.
- Al menos en Chuquisaca la construcción se ha visto muy condicionada por la baja inversión pública en obras de infraestructura, lo que ha generado que las constructoras que trabajan en licitaciones públicas tengan que reducir sus márgenes de ganancia, a fin de competir o mantener activa la empresa.

## 2.1.6. VACIADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPRESAS AFILIADAS A CADECO CHUQUISACA

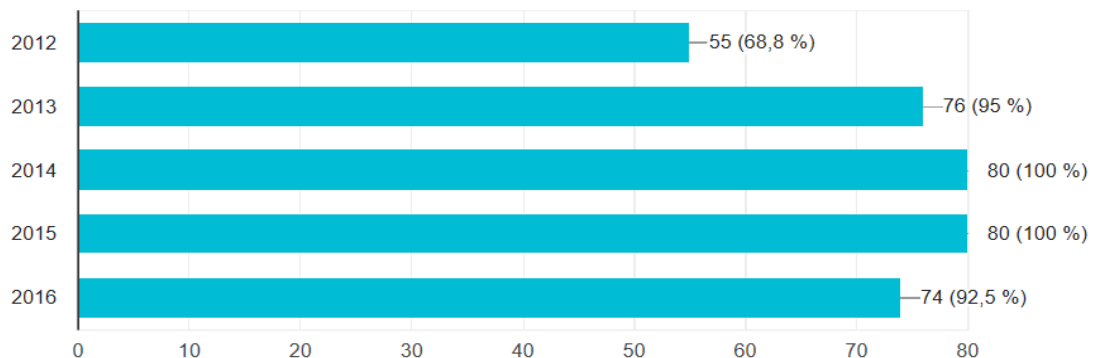
Se realizó una encuesta a 80 empresas afiliadas a CADECO CHUQUISACA, para conocer su percepción del impacto económico generado por el cumplimiento obligatorio del DECRETO SUPREMO 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA”, a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

### 2.1.6.1. AÑOS ACTIVOS EN EL RUBRO

OBJETIVO: Identificar la proporción de constructoras que han sido sujetas al cumplimiento del D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA”, durante los años que éste se aplicó.

**Instrucción:** Marque los años que estuvo activo con su empresa constructora

**GRÁFICO N° 8**  
AÑOS ACTIVOS EN EL RUBRO



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

Las empresas encuestadas en su mayoría estuvieron activas durante los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016; lo que verdaderamente se obtiene de este gráfico, es conocer el porcentaje de empresas encuestadas durante los periodos en los que se aplicó el Decreto Supremo 1802 que fueron los años 2013, 2014 y 2015; para el 2013 el 95% de las empresas encuestadas estuvo activa, para el 2014 y 2015 el 100% de las empresas constructoras encuestadas estuvo activa; algo que es importante para destacar es que para el año 2016 se ha reducido este porcentaje al 92.5% (6 menos que el 2015).

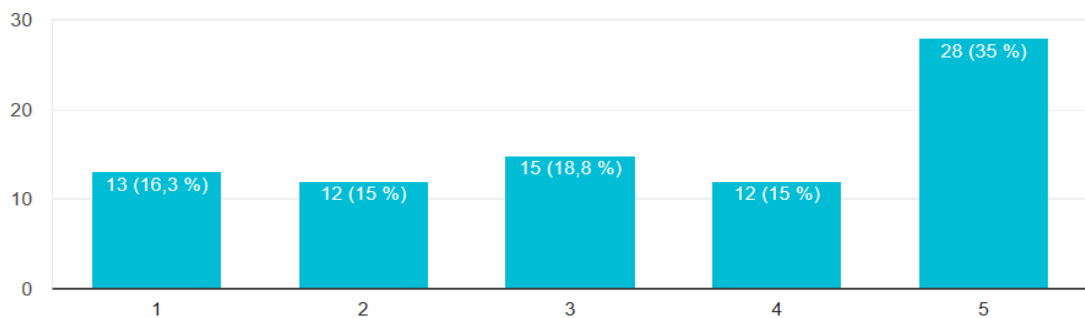
### 2.1.6.2. PERCEPCIÓN DEL IMPACTO GENERADO POR EL D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA” EN LOS GASTOS GENERALES DE LAS CONSTRUCTORAS

OBJETIVO: Conocer cómo perciben las constructoras el tener que incrementar sus gastos operativos anuales.

**Instrucción:** Califique de acuerdo a la siguiente escala el grado en el que el segundo aguinaldo afecta a sus gastos anuales

**GRÁFICO N° 9**

PERCEPCIÓN DEL IMPACTO GENERADO POR EL D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA” EN LOS GASTOS GENERALES DE LAS CONSTRUCTORAS



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

El 35% de las empresas constructoras encuestadas manifiesta percibir un alto impacto en sus gastos anuales como resultado de añadir un segundo aguinaldo en sus operaciones, el 15% de las constructoras percibe el segundo aguinaldo con impacto moderado en sus gastos generales, el 18.8% percibe un bajo impacto del decreto Supremo 1802, otro 15% percibe un impacto muy bajo del mismo, y un 16.3% de las constructoras no percibe impacto alguno del segundo aguinaldo en la composición de sus gastos generales.

Es importante mencionar que el impacto percibido por las empresas constructoras tiene estrecha relación con la cantidad de empleados, la cuenta de sueldos y salarios, y también por el nivel de utilidades que la empresa haya alcanzado como resultado de gestión, no deja de ser importante que 28 de las 80 empresas constructoras encuestadas pues manifiestan percibir un alto

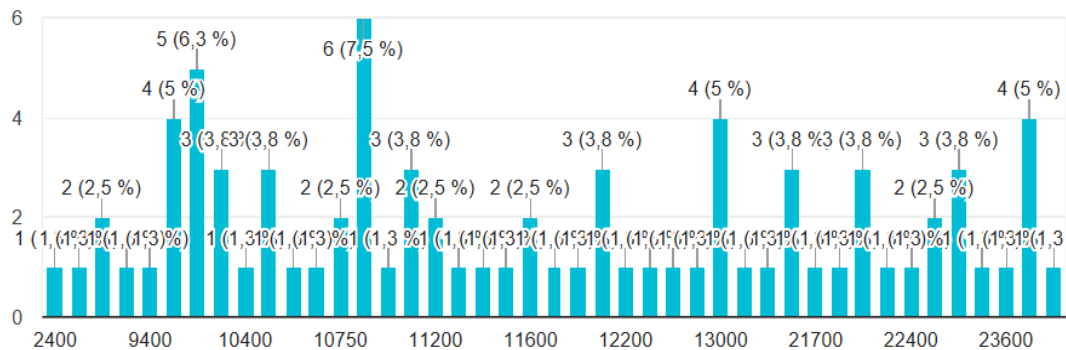
impacto originado en la obligación del pago de segundo aguinaldo a sus empleados.

### 2.1.6.3. GASTO MENSUAL EN SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL

OBJETIVO: Conocer la escala de salarios y por ende el gasto que deben incorporar anualmente en el ESTADO DE RESULTADOS por concepto de “segundo aguinaldo”.

**Pregunta:** ¿Cuánto es el gasto que realiza mensualmente por concepto de sueldos y salarios para el personal de su empresa constructora?

**GRÁFICO N° 10**  
GASTO MENSUAL EN SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

El aguinaldo y el bono esfuerzo por Bolivia, depende del gasto realizado en sueldos y salarios por la empresa constructora, los resultados van desde 2400 Bs. hasta 24.100 Bs, tiene directa relación con la cantidad de empleados de planta en planilla que tiene inscritos la empresa, es necesario mencionar que existe una gran dispersión en los datos; alrededor de 24 empresas realizan gasto mensual mayor a 20.000 Bs. por concepto de sueldos y salarios, lo que representa el 30% de las empresas encuestadas; 46 empresas realizan un gasto entre 10.000 Bs. y 13.000 Bs. por concepto de sueldos y salarios mensuales, lo que representa el 57.50% del total de constructoras encuestadas, el restante 12.50% de las empresas encuestadas (10 empresas) realiza un gasto que va entre 2.400 Bs a 10.000 Bs, puede establecerse que los gastos incurridos por las empresas también dependen del tamaño de cada empresa constructora.



La mayoría de las constructoras en Sucre, no se encuentran activas trabajando todo el año, es decir los contratos por obras pueden durar entre 1 a 4 meses para obras pequeñas, o inclusive a más de 1 año y medio para obras más grandes; por lo que algunos meses deben ser planificados por no percibir ingresos por construcción, las empresas convienen con sus empleados de planta que mientras no haya obras los sueldos deben ser los mínimos ya que la empresa además se encuentra trabajando a su mínima capacidad productiva, en tanto que si la empresa se encuentra trabajando en obras, pues se les otorga un bono que potencia los sueldos y salarios que percibe el personal de planta.

Dentro del análisis de presupuestos que hace una empresa constructora en las licitaciones públicas, en el precio propuesto se incluyen las cargas sociales que oscilan entre un 55% y 73% sobre la mano de obra, según lo estipulado en norma. Es necesario mencionar que esto incluye tanto al personal en planilla como el personal eventual; que incluyen los pagos de CAJA NACIONAL DE SEGURIDAD y AFP; en los sistemas de trabajo para las constructoras los contratistas no facturan, por lo que ese gasto queda sale de la empresa, por lo que los montos del contrato quedan convenidos entre la empresa y los obreros eventuales. Las cargas sociales además incluyen todos los beneficios sociales, vacaciones, finiquitos, etc. Ya que todas estas son verificadas en planillas por el Ministerio de Trabajo.

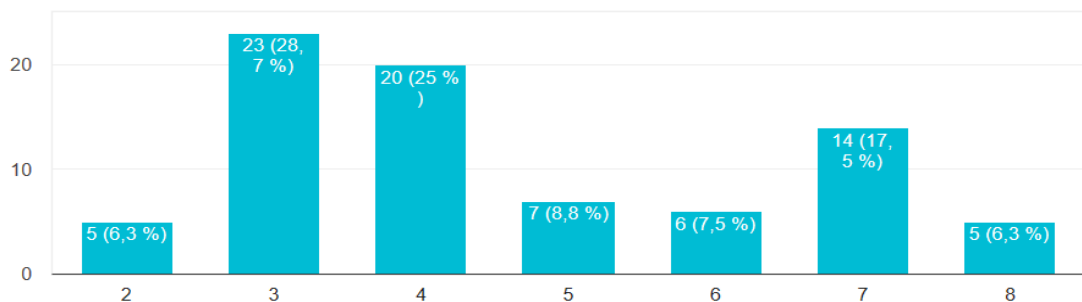
En cuanto a seguridad industrial, en la norma de los pliegos de especificaciones técnicas, ya se encuentra establecido los requisitos mínimos que debe garantizar la constructora para el correcto cumplimiento de normas ambientales y de seguridad física, así como los equipamientos de protección personal, que involucra la dotación de al menos overoles, botines de seguridad (con punta de acero), cascos y guantes; para trabajos que impliquen mayores riesgos se deben dotar además de arneses de seguridad, líneas de vida, gafas, hociqueras, orejeras, etc.; ya que por norma, la supervisión de obras queda encargada justamente de realizar las verificaciones pertinentes para la prevención de accidentes y pormenores, así como las externalidades ambientales que puedan suscitarse en las obras de construcción.

#### 2.1.6.4. CANTIDAD DEL PERSONAL DE PLANTA

OBJETIVO: Determinar la cantidad promedio de trabajadores en las empresas constructoras.

**Pregunta:** ¿Cuántos funcionarios de planta trabajan en la empresa constructora?

**GRÁFICO N° 11**  
CANTIDAD DEL PERSONAL DE PLANTA



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

Con esta pregunta se pretende conocer la cantidad de empleados que trabajan en las empresas constructoras encuestadas, que sirve de parámetro para entender de igual manera la proporción de gastos realizados por concepto de bono esfuerzo por Bolivia en las mismas.

25 empresas encuestadas, que representan el 31.25% del total de las constructoras tienen entre 6 a 8 empleados en planillas.

27 empresas encuestadas, que representan el 33.75% del total de las constructoras tienen entre 4 y 5 empleados en planillas.

28 empresas encuestadas, que representan el 35.00% del total de las constructoras tienen entre 2 y 3 empleados en planillas.

El 28.70% de las empresas encuestadas tienen 3 empleados en planilla, este es el dato que más se repite (moda).

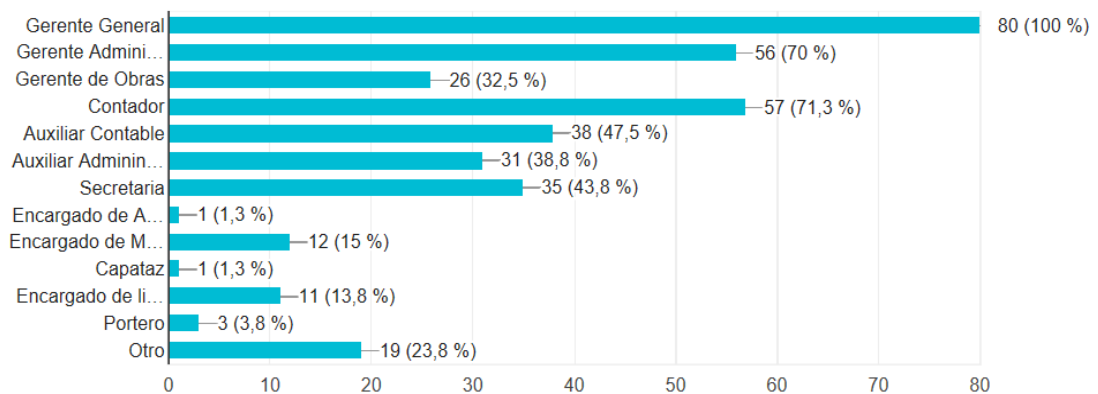
El 20.25% de las empresas encuestadas tienen 4 empleados en planilla, este es el dato que le sigue a la moda.

### 2.1.6.5. CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBJETIVO: Conocer los cargos más utilizados por las empresas constructoras e indagar si existe relación con la proporción de sueldos.

**Instrucción:** Marque los cuadros de aquellos cargos existentes en su empresa constructora

**GRÁFICO N° 12**  
CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

Todas las empresas poseen el cargo de Gerente General, que al ser el principal también manifestaron que lo entienden como representante legal, todas las empresas además manifestaron que se trata de gerente propietario (dueños de las empresas).

El siguiente cargo que existe en el 71.3% de las empresas encuestadas (56 empresas) es el de contador; cabe mencionar que algunas empresas manifestaron que este es uno de los cargos principales; sin embargo, a pesar de tener un contador (a) en planillas de la empresa de igual manera trabajan con una empresa externa para realizar los balances de gestión.

El 70% de las empresas encuestadas tiene el cargo en planillas de Gerente Administrativo o Administrador General.

El 47.50% de las constructoras tiene el cargo de Auxiliar contable en sus planillas.

El 43.80% de las constructoras tiene el cargo de secretaria en sus planillas.

El 32.50% de las constructoras tiene el cargo de Gerente de Obras en sus planillas.

Los cargos menos requeridos son el de Encargado de Almacenes (1.3%), Capataz (1.3%) y Portero o Sereno (3.8%)

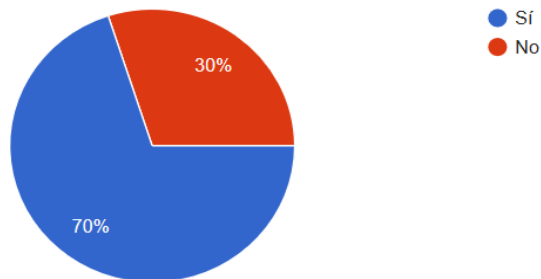
#### 2.1.6.6. CAPACIDAD DE PAGO PUNTUAL DEL SEGUNDO AGUINALDO

OBJETIVO: Determinar si la empresa incurrió en demoras para pagar el segundo aguinaldo.

**Pregunta:** *¿Ha sido capaz de realizar el pago del segundo aguinaldo puntualmente a los funcionarios de su empresa?*

GRÁFICO Nº 13

#### CAPACIDAD DE PAGO PUNTUAL DEL SEGUNDO AGUINALDO



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

El 70% de las empresas encuestadas (56 constructoras) manifiesta haber podido cancelar con puntualidad sus pagos del bono esfuerzo por Bolivia durante las gestiones 2013,2014 y 2015.

El 30% de las empresas encuestadas (24 constructoras) manifestó que no pudo cancelar a tiempo el bono esfuerzo por Bolivia a sus empleados; algunas de ellas manifestaron que tardaron sobre todo en el año 2013, al ser un gasto que no tenían previsto; que a pesar de las prórrogas otorgadas por el gobierno pues tuvieron atrasos que van de días a semanas. Todas las empresas cumplieron con el pago del bono esfuerzo por Bolivia así no sea puntualmente.

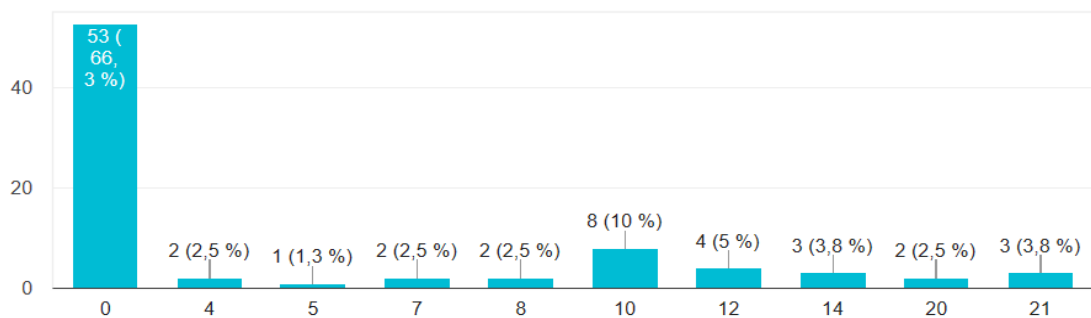
### 2.1.6.7. DÍAS DEMORADOS PARA EL PAGO DEL SEGUNDO AGUINALDO

OBJETIVO: Para el caso de los que demoraron, establecer cuantos días han demorado en realizar el pago a sus trabajadores.

**Pregunta:** ¿Cuántos días demoró en hacer el pago del segundo aguinaldo?

**GRÁFICO Nº 14**

DÍAS DEMORADOS PARA EL PAGO DEL SEGUNDO AGUINALDO



Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017

El 30% de las empresas encuestadas (24 constructoras) que incumplieron con el pago impuntual tuvieron retrasos en el pago después de las prórrogas otorgadas por el gobierno que van de 4 días a 21 días.

El 10.10% del total de las empresas encuestadas demoró en el pago del bono esfuerzo por Bolivia entre 14 a 21 días.

El 15% del total de las empresas encuestadas demoró en el pago del bono esfuerzo por Bolivia entre 10 a 12 días.

El 5% del total de las empresas encuestadas demoró entre 4 a 8 días en el pago del bono esfuerzo por Bolivia a sus empleados.

El 10% de las empresas encuestadas (8 constructoras) demoraron 10 días en cancelar a sus empleados el bono esfuerzo por Bolivia, esta cantidad de días es la más frecuente en demora.

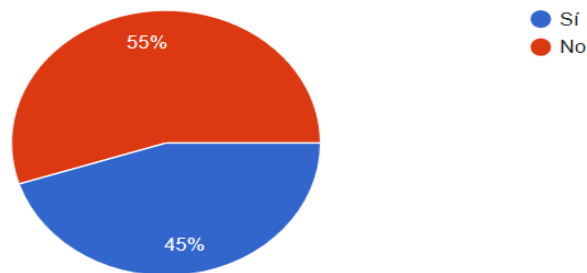
Solamente 3 empresas (3.8% del total encuestadas), se demoraron 21 días en realizar la cancelación del bono esfuerzo por Bolivia a los empleados en planilla que posee.

### 2.1.6.8. IMPACTO DEL D.S.1802 EN RECORTES DEL PERSONAL

OBJETIVO: Conocer si es que los encuestados consideran que el DS 1802 ha sido un factor determinante para realizar recortes en el personal.

**Pregunta:** *¿Ha sido el D.S. 1802 un factor que incidió en recortes de personal en su empresa?*

**GRÁFICO N° 15**  
IMPACTO DEL D.S.1802 EN RECORTES DEL PERSONAL



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

El 45% del total de las empresas encuestadas manifestó que la aplicación del DS. 1802 “Bono Esfuerzo por Bolivia” sí fue un factor que incidió en recortes del personal, el otro 55% no considera a este bono como un factor determinante en el recorte de sueldos o personal.

No deja de ser preocupante que casi la mitad de las empresas encuestadas percibe a este Bono como un factor determinante, cuyo resultado deriva en recortes de sueldo o personal.

Las constructoras poseen un número pequeño de empleados en sus empresas, y aun así manifiestan que deben realizar recortes para generar mayores rentabilidades en las futuras gestiones.

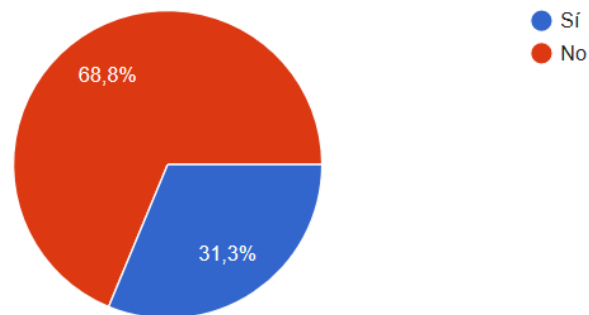
Es necesario poder cuantificar el impacto generado por este bono en las finanzas de las empresas; para eso más adelante se analizará la composición de gastos de las constructoras y su impacto en el estado de resultados, lo cual permitirá conocer a fondo, la incidencia de este Decreto.

### 2.1.6.9. PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA RELACIÓN CON EL IMPACTO PERCIBIDO POR EL CUMPLIMIENTO DEL D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA”

OBJETIVO: Conocer si los encuestados reciben asesoramiento financiero antes de realizar sus operaciones y determinar si existe alguna relación con el impacto del DS 1802.

**Pregunta:** ¿Recibe usted asesoramiento para una planificación financiera?

**GRÁFICO Nº 16**  
RELACIÓN PLANIFICACIÓN FINANCIERA E IMPACTO PERCIBIDO



*Fuente: Elaboración Propia según datos de Encuesta Aplicada, Año: 2017*

Solamente un 31.3% de las empresas constructoras encuestadas (25 empresas) recibe asesoramiento financiero que le permita realizar la planificación de gestión.

El otro 68.80% (55 empresas) no recibe ningún tipo de asesoramiento financiero.

La planificación financiera puede ayudar a las empresas a evaluar su situación económica, incluyendo sus ingresos, inversiones, cobertura de seguro, impacto de los impuestos, gastos y estado de su negocio.

Es importante comprender la naturaleza del negocio de la construcción para poder analizar las variables que condicionan el volumen de ingresos y la rentabilidad de la empresa, para poder realizar una planificación financiera que permita incrementar estos indicadores.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.**

Como caso de estudio del presente trabajo de investigación, se eligió a la Empresa Constructora CONCIGAS S.R.L., cuya trascendencia en los últimos años le ha permitido constituirse en una empresa de referencia a nivel local.

CONCIGAS S.R.L. es una empresa que se dedica a las actividades de la construcción ofertando servicios de construcciones civiles, obras de saneamiento básico, edificios, puentes e instalaciones de gas, cuyos clientes son tanto del orden público como privado, alcanzando a trabajar mayormente en los distintos municipios de Chuquisaca y Potosí.

### **2.2.2. CONSTITUCIÓN LEGAL Y FINALIDAD**

La empresa constructora fue creada en julio del 2004, la cual fue concebida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuya composición societaria se encontraba dividida por 3 socios en igualdad de aportes, actualmente solamente pertenece a 2 socios, siendo uno de ellos representante legal y gerente general de la misma.

El domicilio legal se encuentra ubicado en la ciudad de Sucre, en la calle Ballivián Nº 46 (PLAZUELA TARIJA).

Los servicios que ofrece son: Construcciones Civiles e Industriales, construcciones de represas, canales, puentes, plantas hidráulicas y sistemas de distribución de riego ambientales y sanitarias; instalaciones de gas, asesoramiento y asistencia técnica en el rubro de la construcción; alquiler de maquinaria y equipos pesado como livianos.

### **2.2.3. OTROS ASPECTOS LEGALES**

Para su funcionamiento, la Empresa Constructora CONCIGAS S.R.L., cuenta con los siguientes registros legales que amparan su funcionamiento:

- Número de Identificación Tributaria (NIT),



- Registro de Inscripción en la Cámara de industria y Comercio, Cámara de la Construcción de Bolivia, Cámara de la Construcción Departamental de Chuquisaca (CADECO CH).
- Padrón de la Honorable Alcaldía Municipal y Ministerio de Trabajo, y demás instituciones.

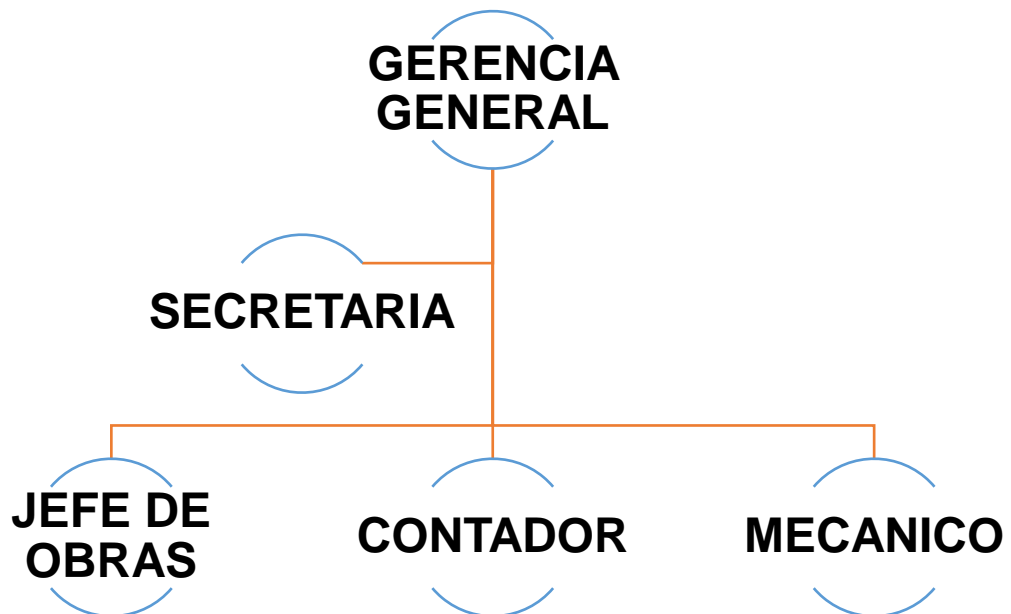
#### 2.2.4. OBLIGACIONES IMPOSITIVAS

La Empresa Constructora CONCIGAS S.R.L. tiene las obligaciones a las cuales está sujeta legalmente como empresa, las mismas que son:

- Impuestos al Valor Agregado (IVA)
- Impuestos a las transacciones (IT)
- Impuestos a las Utilidades (IUE)
- Agente de retención (RC-IVA)

#### 2.2.5. ORGANIGRAMA

**GRÁFICO Nº 17**  
ORGANIGRAMA CONCIGAS S.RL.



*Fuente: CONCIGAS S.R.L., Año: 2017*

## 2.2.6. ANTECEDENTES FINANCIEROS Y ECÓNICOS DE LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.

### 2.2.6.1. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

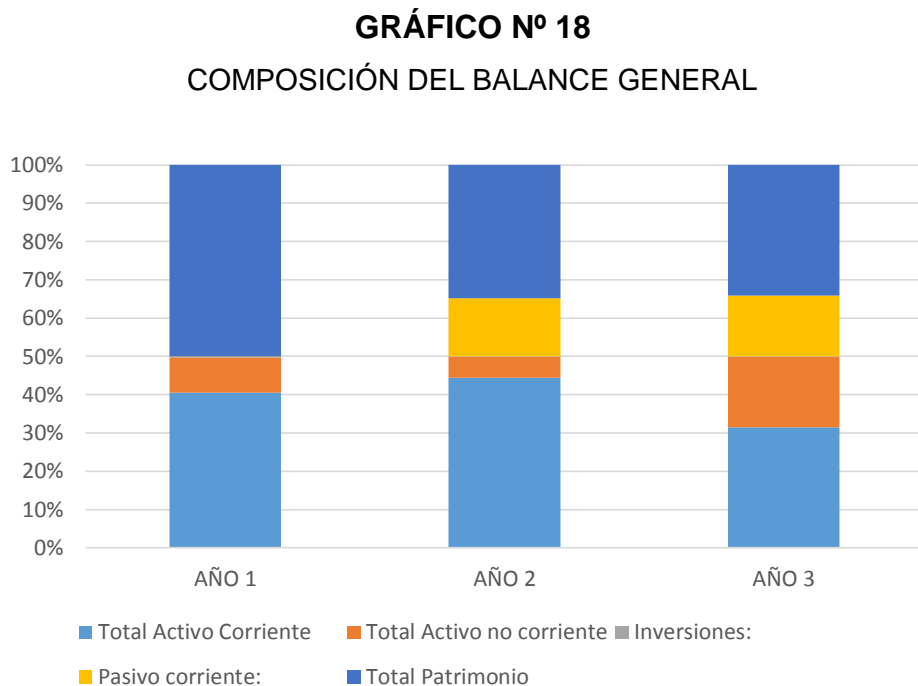
Se tiene información del Balance General de las gestiones 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016, que son precisamente aquellos años en se instruyó el pago del segundo aguinaldo, que servirán como antecedente económico-financiero para conocer la situación de la empresa constructora CONCIGAS S.R.L.

**CUADRO Nº 8**  
ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

| BALANCE GENERAL                          | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 | al 30 de sept de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIVO</b>                            |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| <b>Activo Corriente:</b>                 |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| <b>Disponible</b>                        |                        |                         |                         | <b>23,17</b>          | <b>22,84</b>            | <b>7,40</b>             |
| Caja                                     | 271.870,86             | 372.509,45              | 121.764,79              | 23,17                 | 20,59                   | 6,02                    |
| Banco                                    | 0,00                   | 40.557,02               | 27.939,92               | 0,00                  | 2,24                    | 1,38                    |
| <b>Exigible</b>                          |                        |                         |                         | <b>2,08</b>           | <b>51,87</b>            | <b>36,57</b>            |
| Cuentas por cobrar                       | 0,00                   | 875.415,90              | 650.000,00              | 0,00                  | 48,40                   | 32,15                   |
| Crédito Fiscal                           | 16.706,00              | 25.220,00               | 89.379,00               | 1,42                  | 1,39                    | 4,42                    |
| I.U.E. por compensar                     | 7.653,00               | 37.631,00               | 0,00                    | 0,65                  | 2,08                    | 0,00                    |
| <b>Realizable</b>                        |                        |                         |                         | <b>55,75</b>          | <b>14,07</b>            | <b>19,09</b>            |
| Inventario de materiales de construcción | 654.250,00             | 254.498,00              | 385.980,00              | 55,75                 | 14,07                   | 19,09                   |
| <b>Total Activo Corriente</b>            | <b>950.479,86</b>      | <b>1.605.831,37</b>     | <b>1.275.063,71</b>     | <b>80,99</b>          | <b>88,78</b>            | <b>63,07</b>            |
| <b>Activo No Corriente:</b>              |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| <b>Bienes de Uso</b>                     |                        |                         |                         | <b>18,36</b>          | <b>10,80</b>            | <b>36,56</b>            |
| Vehículos                                | 151.770,29             | 136.822,01              | 103.896,47              | 12,93                 | 7,56                    | 5,14                    |
| Maquinaria y equipo de construcción      | 45.101,29              | 40.327,05               | 610.358,78              | 3,84                  | 2,23                    | 30,19                   |
| Herramientas Menores                     | 5.185,24               | 4.043,73                | 11.082,31               | 0,44                  | 0,22                    | 0,55                    |
| Equipo de oficina                        | 1,00                   | 1,00                    | 0,00                    | 0,00                  | 0,00                    | 0,00                    |
| Equipo de computación                    | 1,00                   | 1,00                    | 911,33                  | 0,00                  | 0,00                    | 0,05                    |
| Equipo de comunicación                   | 2.727,47               | 6.553,14                | 6.115,27                | 0,23                  | 0,36                    | 0,30                    |
| Muebles y enseres                        | 10.673,30              | 7.538,67                | 6.729,11                | 0,91                  | 0,42                    | 0,33                    |
| <b>Total Activo no corriente</b>         | <b>215.459,59</b>      | <b>195.286,60</b>       | <b>739.093,27</b>       | <b>18,36</b>          | <b>10,80</b>            | <b>36,56</b>            |
| <b>Inversiones:</b>                      |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| Certificado de aportación COTES          | 7.656,00               | 7.656,00                | 7.656,00                | 0,65                  | 0,42                    | 0,38                    |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>1.173.595,45</b>    | <b>1.808.773,97</b>     | <b>2.021.812,98</b>     | <b>100,00</b>         | <b>100,00</b>           | <b>100,00</b>           |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>               |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| <b>Pasivo corriente:</b>                 |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| Cuentas por pagar línea de crédito BISA  | 0,00                   | 492.190,00              | 550.000,00              | 0,00                  | 27,21                   | 27,20                   |
| IT por pagar                             | 0,00                   | 0,00                    | 0,00                    | 0,00                  | 0,00                    | 0,00                    |
| Sueldos y Salarios por pagar             | 0,00                   | 13.225,90               | 20.971,85               | 0,00                  | 0,73                    | 1,04                    |
| Aportes Laborales por pagar              | 0,00                   | 1.681,01                | 2.665,52                | 0,00                  | 0,09                    | 0,13                    |
| Aportes patronales por pagar             | 0,00                   | 2.210,05                | 3.504,39                | 0,00                  | 0,12                    | 0,17                    |
| Formularios por pagar                    | 3,00                   | 3,00                    | 3,00                    | 0,00                  | 0,00                    | 0,00                    |
| IUE por pagar                            | 0,00                   | 37.631,00               | 62.432,00               | 0,00                  | 2,08                    | 3,09                    |
| <b>Total pasivo Corriente</b>            | <b>3,00</b>            | <b>546.940,96</b>       | <b>639.576,76</b>       | <b>0,00</b>           | <b>30,24</b>            | <b>31,63</b>            |
| <b>PATRIMONIO</b>                        |                        |                         |                         |                       |                         |                         |
| Capital Social                           | 268.400,00             | 268.400,00              | 268.400,00              | 22,87                 | 14,84                   | 13,28                   |
| Ajuste de capital                        | 155.241,78             | 154.818,45              | 164.461,78              | 13,23                 | 8,56                    | 8,13                    |
| Ajuste de reservas patrimoniales         | 19.011,12              | 18.982,80               | 20.059,65               | 1,62                  | 1,05                    | 0,99                    |
| Reserva Legal                            | 0,00                   | 0,00                    | 18.472,02               | 0,00                  | 0,00                    | 0,91                    |
| Ajuste global del Patrimonio             | 66.563,69              | 66.563,69               | 66.563,69               | 5,67                  | 3,68                    | 3,29                    |
| Resultados Acumulados                    | 664.375,86             | 753.068,07              | 844.279,08              | 56,61                 | 41,63                   | 41,76                   |
| <b>Total Patrimonio</b>                  | <b>1.173.592,45</b>    | <b>1.261.833,01</b>     | <b>1.382.236,22</b>     | <b>100,00</b>         | <b>69,76</b>            | <b>68,37</b>            |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>         | <b>1.173.595,45</b>    | <b>1.808.773,97</b>     | <b>2.021.812,98</b>     | <b>100,00</b>         | <b>100,00</b>           | <b>100,00</b>           |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

### 2.2.6.1.1. COMPOSICIÓN DEL BALANCE GENERAL



*Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

#### ACTIVOS:

En el balance general de la gestión fiscal 2013-2014 el Activo Corriente representa un total de 80.99%, el Activo no Corriente un 18.36% del TOTAL ACTIVO, para la segunda gestión de análisis (2014-2015), se puede observar que la proporción del Activo Corriente se ha incrementado respecto al año anterior y ahora representa un 88.78% del TOTAL ACTIVO, en tanto que el Activo No Corriente significa el 10.80% del TOTAL ACTIVO; esto está explicado por la capacidad que tuvo la Empresa para generar mayores ingresos en la segunda gestión, lo que le ha permitido incrementar significativamente su cuenta de CAJA y CUENTAS POR COBRAR, que ambas sumadas suben de 271.870,86 Bs. (de la primera gestión) a 413.066,47 Bs. a la segunda gestión; en la gestión 3 (2015-2016) es importante destacar el crecimiento que ha tenido la cuenta de maquinaria y equipos dentro del Activo No Corriente, que junto al descenso de cuentas de CAJA y CUENTAS POR COBRAR, han permitido que el Activo No corriente represente ahora el 36.56% del TOTAL ACTIVOS, mientras que el Activo Corriente representa el 63.07%.

## PASIVOS:

En la primera gestión los pasivos no significan ni el 1% del TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO; sin embargo para la segunda gestión (2014-2015), el pasivo representa el 30.24% del TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO, explicado por el crédito al que accedió de la empresa, la cuenta que asciende a 492.190,00 que representa un total de 27.21% del total del PASIVO Y PATRIMONIO, para la tercera gestión esta cuenta asciende a 550.000,00 Bs., y representa el 27.20% del TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO.

## PATRIMONIO:

En cuanto al PATRIMONIO, haciéndose el análisis horizontal, el crecimiento de la primera gestión (1.173.592,45 Bs.) a la segunda gestión (1.261.833,01 Bs.) es del 7.52%, y de la segunda a la tercera gestión (1.382.236,22 Bs) de 9.54%.

El patrimonio representa casi el 100% del TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO en la primera gestión de análisis, para la segunda gestión representa el 69.76% y finalmente para la tercera gestión de estudio el 68.37%.

### 2.2.6.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

#### CUADRO N° 9

#### ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

| ESTADO DE RESULTADOS                    | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   |                        |                         |                         | (%)                    | (%)                     | (%)                     |
| <b>INGRESOS</b>                         | 1.914.703,40           | 1.980.246,90            | 2.500.224,20            | 100,00                 | 100,00                  | 100,00                  |
| <b>COSTO DE CONSTRUCCION</b>            | 1.595.368,60           | 1.612.463,40            | 1.998.720,12            | 83,32                  | 81,43                   | 79,94                   |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | 319.334,80             | 367.783,50              | 501.504,08              | 16,68                  | 18,57                   | 20,06                   |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>              |                        |                         |                         |                        |                         |                         |
| SUELDOS Y SALARIOS                      | 114.000,00             | 138.006,00              | 187.209,60              | 5,95                   | 6,97                    | 7,49                    |
| AGUINALDOS                              | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               | 0,50                   | 0,58                    | 0,62                    |
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA               | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               | 0,50                   | 0,58                    | 0,62                    |
| MATERIAL DE ESCRITORIO                  | 4.536,00               | 4.800,00                | 5.000,60                | 0,24                   | 0,24                    | 0,20                    |
| CERTIFICADOS Y SOLVENCIAS               | 1.091,70               | 1.700,40                | 2.800,50                | 0,06                   | 0,09                    | 0,11                    |
| GASTOS DE IMPRENTA                      | 100,50                 | 120,00                  | 150,80                  | 0,01                   | 0,01                    | 0,01                    |
| PUBLICIDAD                              | 42,50                  | 50,00                   | 50,00                   | 0,00                   | 0,00                    | 0,00                    |
| SERVICIOS Y COMUNICACIONES              | 4.400,00               | 5.200,00                | 7.800,90                | 0,23                   | 0,26                    | 0,31                    |
| IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES            | 65.674,33              | 71.882,96               | 90.758,14               | 3,43                   | 3,63                    | 3,63                    |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>        | <b>208.845,03</b>      | <b>244.760,36</b>       | <b>324.972,14</b>       | <b>10,91</b>           | <b>12,36</b>            | <b>13,00</b>            |
| <b>UTILIDAD NETA EN OPERACIONES</b>     | <b>110.489,77</b>      | <b>123.023,14</b>       | <b>176.531,94</b>       | <b>5,77</b>            | <b>6,21</b>             | <b>7,06</b>             |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>         |                        |                         |                         |                        |                         |                         |
| AJUSTE POR INFLACION TENENCIA DE BIENES | 1.300,14               | 1.408,53                | 1.597,15                | 0,00                   | 0,07                    | 0,06                    |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>109.189,63</b>      | <b>121.614,61</b>       | <b>174.934,79</b>       | <b>5,77</b>            | <b>6,14</b>             | <b>7,00</b>             |
| IMPUESTOS A LAS UTILIDADES              | 27.297,41              | 30.403,65               | 43.733,70               | 0,01                   | 1,54                    | 1,75                    |
| <b>UTILIDAD NETA DE LA GESTION</b>      | <b>81.892,22</b>       | <b>91.210,96</b>        | <b>131.201,09</b>       | <b>5,76</b>            | <b>4,61</b>             | <b>5,25</b>             |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El Estado de Resultados, es el estado financiero principal para poder analizar el impacto económico-financiero que generó el Decreto Supremo 1802 Bono Esfuerzo por Bolivia en las empresas bolivianas; particularmente se analizará a continuación algunos aspectos importantes en la composición de costos y gastos en los que incurrió la empresa constructora CONCI GAS S.R.L.:

Es importante mencionar cómo la empresa ha tenido la capacidad de generar mayores ingresos a través de los años a pesar de que el mercado de la construcción ha sufrido una recesión en la economía; el gerente general explica que esto ha sido fruto de las escasas licitaciones públicas que se han dado en el departamento y cuya capacidad para poder adjudicarse las mismas, reduciendo costos a fin de poder mantener activa la empresa y poder obtener, aunque sean márgenes estrechos de utilidad.

Los ingresos van desde 1.914.703,40 Bs. en la primera gestión a 1.980.246,90 en la segunda gestión y asciende a 2.500.224,20 Bs. en la tercera gestión de análisis.

Los costos de construcción son el componente más alto del estado de resultado y representan el 83.32%, 81.43%, 79.94% del total de los ingresos para las tres gestiones respectivamente, permitiéndole generar márgenes de utilidad bruta de 319.334,80 Bs, 367.783,50 Bs y 501.504,08.

Los gastos de operación en las gestiones van de 208.845,03 Bs, a 244.760,36 Bs y finalmente a 324.972,14 Bs en la última gestión, que representa el 10.91%, 12.36% y 13.00% del total de los ingresos durante las gestiones de análisis.

La proyección de utilidades en la empresa constructora CONCI GAS S.R.L., viene dada por la oferta de servicios que hace en las licitaciones públicas, trabajando mediante un sistema de precios; que por lo que explica el gerente propietario, parte del precio referencial (que sería el total de ingresos), se calcula que los costos de construcción representan casi el 75% del total del precio referencial, un 12% para los gastos operativos y el restante (13%) sería el margen neto de ganancia para la empresa; sin embargo por lo revisado en el estado de resultados estos márgenes se encuentran muy por debajo de ese dato.

## 2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO CON LA APLICACIÓN DEL D.S. 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA” EN LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.

### 2.3.1. COMPOSICIÓN DE GASTOS

#### CUADRO Nº 10

#### ANÁLISIS VERTICAL DE LA COMPOSICIÓN DE GASTOS

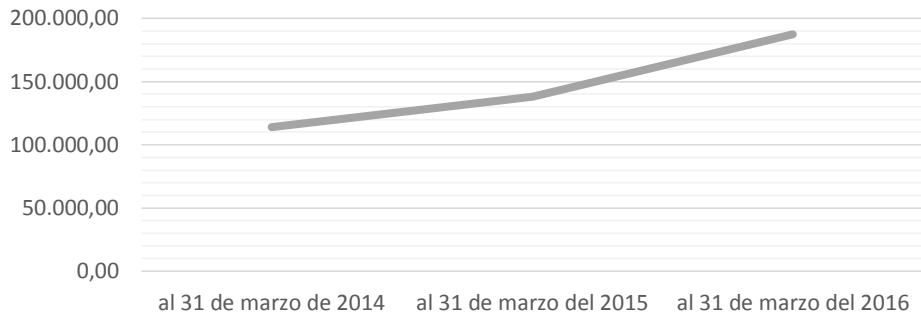
| GASTOS GENERALES                 | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>       |                        |                         |                         |                        |                         |                         |
| SUELDOS Y SALARIOS               | 114.000,00             | 138.006,00              | 187.209,60              | 54,59                  | 56,38                   | 57,61                   |
| AGUINALDOS                       | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               | 4,55                   | 4,70                    | 4,80                    |
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA        | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               | 4,55                   | 4,70                    | 4,80                    |
| MATERIAL DE ESCRITORIO           | 4.536,00               | 4.800,00                | 5.000,60                | 2,17                   | 1,96                    | 1,54                    |
| CERTIFICADOS Y SOLVENCIAS        | 1.091,70               | 1.700,40                | 2.800,50                | 0,52                   | 0,69                    | 0,86                    |
| GASTOS DE IMPRENTA               | 100,50                 | 120,00                  | 150,80                  | 0,05                   | 0,05                    | 0,05                    |
| PUBLICIDAD                       | 42,50                  | 50,00                   | 50,00                   | 0,02                   | 0,02                    | 0,02                    |
| SERVICIOS Y COMUNICACIONES       | 4.400,00               | 5.200,00                | 7.800,90                | 2,11                   | 2,12                    | 2,40                    |
| IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES     | 65.674,33              | 71.882,96               | 90.758,14               | 31,45                  | 29,37                   | 27,93                   |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b> | <b>208.845,03</b>      | <b>244.760,36</b>       | <b>324.972,14</b>       | <b>100,00</b>          | <b>100,00</b>           | <b>100,00</b>           |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

Los sueldos y salarios de la empresa representan el 54.59% del total de gastos de operación para la empresa constructora para la primera gestión de análisis, este componente del gasto va aumentando en las siguientes gestiones a 56.38% y finalmente a 57.51%; la cuenta de impuestos también asciende ya que a medida que suben los ingresos pues también se incrementan los gastos por impuestos; asimismo esto se ve reflejado en los sueldos, ya que estos se incrementan a través de los años, no solamente por los ajustes de ley que se deben aplicar a partir de determinaciones del gobierno, sino también por la cantidad de personal que se suma a la empresa para trabajar.

El bono Esfuerzo por Bolivia como componente de gasto representa el 4.55% del total de los gastos de operación en el primer año, 4.70% en el segundo año y finalmente 4.80% para el tercer año; es importante mencionar que se puede minimizar el impacto a medida que se obtienen mayores ingresos por construcción, el cual puede ser obtenido mediante la diversificación de ingresos, o una optimización de costos y gastos en la empresa constructora en futuras gestiones.

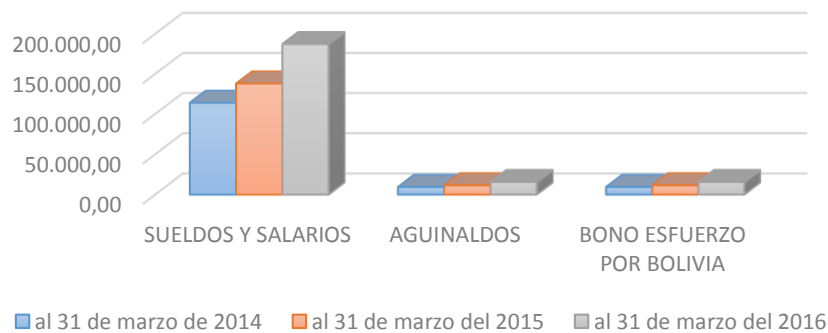
**GRÁFICO Nº 19**  
EVOLUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS



Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El análisis horizontal permite conocer cómo los sueldos han ido creciendo a través de las gestiones, se ha incrementado un 21.06% los sueldos de la primera a la segunda gestión, y de la segunda a tercera gestión se ha incrementado en 35.65%.

**GRÁFICO Nº 20**  
EVOLUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, AGUINALDOS Y D.S. 1802 BONO ESFUERZO POR BOLIVIA



Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

Los sueldos y salarios lógicamente tienen repercusión sobre el cálculo para el aguinaldo y el Bono esfuerzo por Bolivia; estas cuentas muestran la siguiente relación: el aguinaldo y el bono esfuerzo por Bolivia representan el 8.33% del total de gasto de sueldos y salarios en la primera gestión, para la segunda 8.34% y finalmente el 8.33% para la tercera gestión.

### 2.3.2. IMPACTO EN UTILIDADES

#### CUADRO Nº 11

##### IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS

| IMPACTO ECONOMICO-FINANCIERO               | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA                  | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES               | 110.489,77             | 123.023,14              | 176.531,94              |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES SIN D.S. 1802 | 119.989,77             | 134.523,64              | 192.132,74              |

*Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

Son las utilidades donde verdaderamente debe apreciarse el impacto generado por el Bono Esfuerzo por Bolivia, está claramente relacionado con el nivel de ingresos percibido por la empresa durante la gestión y su capacidad de ahorro para hacer frente al mismo, en la primera gestión, el bono Esfuerzo por Bolivia ha incidido en las utilidades operativas en un 8.60%, lo cual es preocupante, no solamente por el estrecho margen con el que contó la empresa durante la gestión, sino porque se trata de una empresa pequeña, que por la naturaleza de la actividad económica podría haberse visto afectada por los riesgos particulares del negocio; la segunda gestión el impacto en utilidades operativas del bono Esfuerzo por Bolivia fue del 9.35% que no deja de ser preocupante por el hecho de que los ingresos se han incrementado en un 3.42% respecto a la primera gestión de análisis, para la tercera gestión el bono esfuerzo por Bolivia tuvo un impacto del 8.84% que se ve minimizado con respecto a la anterior gestión por la capacidad en captación de ingresos por parte de CONCIGAS S.R.L. que ha experimentado un incremento del 26.26% respecto a la segunda gestión; se puede establecer lógicamente entonces que el impacto generado por el Decreto Supremo 1802 es sostenible siempre y cuando se potencia la capacidad de obtención de ingresos o la minimización de costos, lo cual ha sido poco habitual para el rubro, y para esta empresa, por lo que se analizará la situación de CONCIGAS S.R.L.

Las utilidades operativas representan el 5.77% del total de ingresos para la gestión 2013-2014; el 6.21% para la gestión 2014-2015 y el 7.06% para la gestión 2015-2016, lo cual se encuentra muy por debajo del promedio explicado por el representante de los constructores de Chuquisaca.



## CUADRO Nº 12

### IMPACTO EN UTILIDADES NETAS

| IMPACTO ECONOMICO-FINANCIERO              | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA                 | 9.500,00               | 11.500,50               | 15.600,80               |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION               | 81.892,22              | 91.210,96               | 131.201,09              |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION SIN D.S. 1802 | 89.017,22              | 99.836,33               | 142.901,69              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

En cuanto al impacto del Bono “Esfuerzo por Bolivia” en las Utilidades Netas, se muestran los siguientes resultados: para la primera gestión es de 11.60%, en la segunda gestión este impacto se ha incrementado a 12.61% y finalmente a 11.89% en la tercera gestión; como se mencionó anteriormente, el volumen de ingresos ha permitido un alto impacto en los últimos años.

### 2.3.3. RATIO RENTABILIDAD BRUTA

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$$

## CUADRO Nº 13

### IMPACTO EN UTILIDADES BRUTAS

| IMPACTO ECONOMICO-FINANCIERO | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| INGRESOS                     | 1.914.703,40           | 1.980.246,90            | 2.500.224,20            |
| UTILIDAD BRUTA               | 319.334,80             | 367.783,50              | 501.504,08              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El bono esfuerzo por Bolivia no tiene impacto en el margen bruto de utilidad; sin embargo, es importante conocer este ratio para revisar la capacidad que tiene la empresa constructora para optimizar sus costos de construcción, que están directamente relacionados a los servicios brindados por la misma. Lo cual es importante para un mayor margen bruto de utilidad.

## CUADRO Nº 14

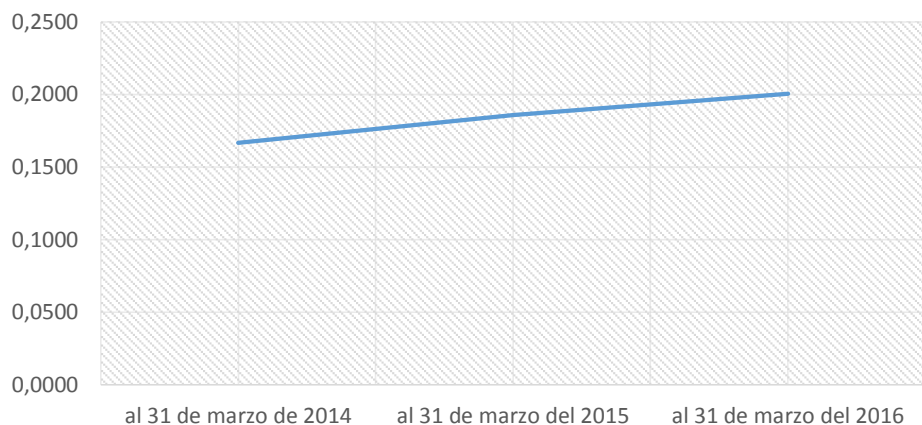
### RATIO DEL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

| RATIO                       | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| RATIO MARGEN UTILIDAD BRUTA | 0,1668                 | 0,1857                  | 0,2006                  |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

Los ratios han ido incrementándose como se muestra en el cuadro superior lo que explica que la empresa ha sido eficiente en la optimización de costos de construcción, por cada 1 Bs de ingreso por construcción se pudo generar 0.17 Bs. de utilidad bruta en la primera gestión y ha ido disminuyéndose a 0.19 Bs y finalmente a 0.20 Bs.

**GRÁFICO Nº 21**  
AVANCE DE MARGEN DE UTILIDAD BRUTA



Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El gráfico muestra como el ratio se ha ido incrementando, lo que muestra que la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., ha sido eficiente al manejar sus costos de construcción debido a la estabilidad o bajos costos de materiales que se han dado durante los últimos años de análisis.

#### 2.3.4. RATIO RENTABILIDAD OPERATIVA

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$$

**CUADRO Nº 15**  
RELACIÓN INGRESOS Y UTILIDAD OPERATIVA

| RELACION INGRESOS-UTILIDAD OPERATIVA       | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| INGRESOS                                   | 1.914.703,40           | 1.980.246,90            | 2.500.224,20            |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES               | 110.489,77             | 123.023,14              | 176.531,94              |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES SIN D.S. 1802 | 119.989,77             | 134.523,64              | 192.132,74              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

En la rentabilidad operativa, puede analizarse cuánto ha afectado el cumplimiento del pago obligatorio del bono esfuerzo por Bolivia; la parte fundamental para que estas utilidades se hayan incrementado depende mucho de la capacidad de la empresa para generar ingresos, esto debido a las licitaciones públicas que haya podido adjudicarse CONCI GAS S.R.L. en cada gestión, en la gestión 2013-2014 el D.S.1802 ha tenido un impacto de 9.500,00 Bs. sobre utilidades operativas, para la gestión 2014-2015 ha tenido un impacto de 11.500,50 Bs, y en la gestión 2015-2016, se tuvo un impacto de 15.600,80 Bs.

### CUADRO Nº 16

#### IMPACTO EN RATIO DE MARGEN UTILIDAD OPERATIVA

| RATIO   | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| RATIO MARGEN UTILIDAD OPERATIVA CON D.S. 1802 | 0,0577                 | 0,0621                  | 0,0706                  |
| RATIO MARGEN UTILIDAD OPERATIVA SIN D.S. 1802 | 0,0627                 | 0,0679                  | 0,0768                  |
| VARIACION PORCENTUAL                          | 8,60%                  | 9,35%                   | 8,84%                   |

*Fuente: CONCI GAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

Este ratio resulta de la división de las utilidades operativas sobre los ingresos anuales; en la gestión 2013-2014, el ratio es de 0.577 que puede interpretarse de la siguiente manera: por cada 1.00 Bs. de ingreso, la constructora obtuvo 0.0577 Bs de utilidad o también la empresa tuvo la capacidad de generar 5.77% de utilidades por cada unidad de ingreso; sin la aplicación del D.S 1802 este ratio sería de 0.627 Bs de utilidad o la eficiencia de 6.27% de utilidades operativas por cada unidad de ingreso, por lo que puede evidenciarse un impacto del 8.60% correspondiente al pago del Bono esfuerzo por Bolivia.

Para el caso de la gestión 2014-2015; el ratio es de 0,0621 que puede interpretarse de la siguiente manera: por cada 1.00 Bs. de ingreso, la constructora obtuvo 0.0621 Bs de utilidad o también la empresa tuvo la capacidad de generar 6.21% de utilidades por cada unidad de ingreso; sin la aplicación del D.S 1802 este ratio sería de 0.0679 Bs de utilidad o la eficiencia de 6.79% de utilidades operativas por cada unidad de ingreso, por lo que puede

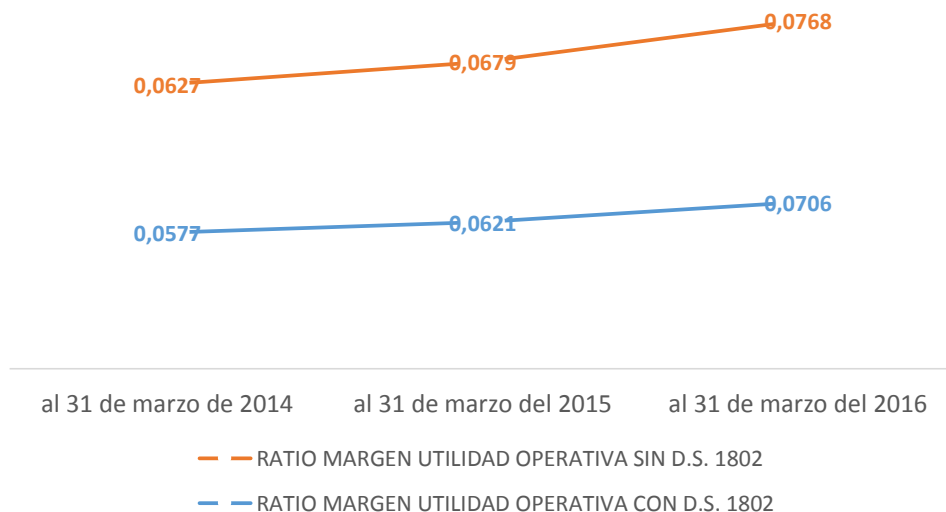
evidenciarse un impacto del 9.35% correspondiente al pago del Bono esfuerzo por Bolivia.

En la gestión 2015-2016; el ratio es de 0.0706 que puede interpretarse de la siguiente manera: por cada 1.00 Bs. de ingreso, la constructora obtuvo 0.0706 Bs de utilidad o también la empresa tuvo la capacidad de generar 7.06% de utilidades por cada unidad de ingreso; sin la aplicación del D.S 1802 este ratio sería de 0.0768 Bs de utilidad o la eficiencia de 7.68% de utilidades operativas por cada unidad de ingreso, por lo que puede evidenciarse un impacto del 8.84% correspondiente al pago del Bono esfuerzo por Bolivia.

Es necesario puntualizar que el nivel de ingresos ha sido determinante para que este impacto sea en mayor o menor medidas en las gestiones que se ha analizado; a continuación, se presenta un gráfico que representa como ha sido el impacto del bono esfuerzo por Bolivia en las distintas gestiones de análisis, desde el margen de utilidad operativo.

### GRÁFICO Nº 22

#### AVANCE DE MARGEN UTILIDAD OPERATIVA



*Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

Este ratio se encuentra incluso muy por debajo del margen neto, que en promedio se encuentra en el 10% según lo explicado por el ingeniero Gastón Serrano Carvajal.

### 2.3.5. RATIO MARGEN NETO

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{RESULTADO DEL PERIODO}}{\text{VENTAS}}$$

**CUADRO Nº 17**  
RELACIÓN INGRESOS Y UTILIDAD NETA

| RELACION INGRESOS-UTILIDAD NETA           | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| INGRESOS                                  | 1.914.703,40           | 1.980.246,90            | 2.500.224,20            |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION               | 81.892,22              | 91.210,96               | 131.201,09              |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION SIN D.S. 1802 | 89.017,22              | 99.836,33               | 142.901,69              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El margen neto de utilidad descuenta impuestos y depreciación, y exhibe los resultados de gestión sobre el total de los ingresos generados por la empresa.

La utilidad neta en la primera gestión de análisis fue de 81.892,22 Bs para un volumen de ingresos por construcción de 1.914.703,40 Bs, en la segunda gestión de análisis se tuvo una utilidad neta de 99.836,33 Bs por un volumen de ingresos generados de 1.980.246,90 Bs, y la última gestión de análisis se tuvo una utilidad neta de 142.901,69 para un volumen de ingresos generados de 2.500.224,20 Bs.

**CUADRO Nº 18**  
IMPACTO EN RATIO DE MARGEN NETO

| RATIO                           | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| RATIO MARGEN NETO CON D.S. 1802 | 0,0428                 | 0,0461                  | 0,0525                  |
| RATIO MARGEN NETO SIN D.S. 1802 | 0,0465                 | 0,0504                  | 0,0572                  |
| VARIACION PORCENTUAL            | 8,70%                  | 9,46%                   | 8,92%                   |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El ratio del margen neto es un indicador que mide la eficiencia de la empresa para generar los resultados de gestión a partir de su capacidad de generación de ingresos; CONCIGAS S.R.L. ha experimentado los ratios de 0.0428 para la primera gestión, la empresa ha tenido la capacidad de generar 4.28% de utilidades netas por cada unidad de ingreso por construcción, para la segunda gestión de análisis se tuvo la capacidad de generación de 4.61% de utilidades netas por cada unidad de ingreso por construcción, en la última gestión de análisis se tuvo la capacidad de generar 5.25% de utilidades netas por cada unidad de ingreso por construcción.

El bono esfuerzo por Bolivia, tuvo un impacto del 8.70% en la capacidad de generación de utilidades netas durante la primera gestión, lo cual es bastante elevado considerando que apenas se tuvo un margen neto de 81.892,22 Bs, pudiéndose haberse alcanzado un margen de 89.017,22 Bs.

En la segunda gestión el cumplimiento del D.S 1802 Esfuerzo por Bolivia, tuvo un impacto de 9.46% en el margen neto de utilidades, que de 91.210,96 Bs. podría haberse alcanzado un resultado de gestión de 99.836,33 Bs.

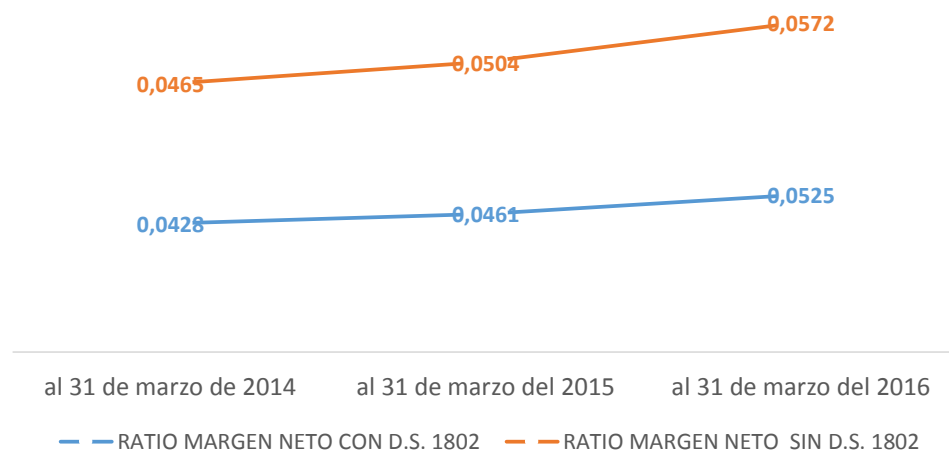
En la tercera gestión el cumplimiento del D.S 1802 Esfuerzo por Bolivia, tuvo un impacto de 8.92% en el margen neto de utilidades, que de 131.201,09 Bs. podría haberse alcanzado un resultado de gestión de 142.901,69 Bs.

Nuevamente se demuestra la tendencia que a mayores ingresos el impacto se ve minimizado; sin embargo, CONCIGAS S.R.L. atribuye que tuvieron años difíciles al poder adjudicarse las obras pequeñas del departamento y manifiestan que fue así para otras empresas.

A continuación, se presenta un gráfico que representa como ha sido el impacto del bono esfuerzo por Bolivia en las distintas gestiones de análisis, desde el margen neto de utilidad.

### GRÁFICO Nº 23

#### AVANCE DE MARGEN NETO



Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

### 2.3.6. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

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

#### CUADRO Nº 19

##### RELACIÓN ACTIVOS Y UTILIDADES NETAS

| RELACION ACTIVOS-UTILIDAD NETA            | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| TOTAL ACTIVO                              | 1.173.595,45           | 1.808.773,97            | 2.021.812,98            |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION               | 81.892,22              | 91.210,96               | 131.201,09              |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION SIN D.S. 1802 | 89.017,22              | 99.836,33               | 142.901,69              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El rendimiento sobre activos para CONCIGAS S.R.L. muestra la eficiencia de utilización de sus activos para la generación de utilidades netas, la evolución de activos de la primera a la segunda gestión fue del 54.12% y la evolución de utilidades fue de 11.38%, de la segunda gestión a la tercera el activo evolucionó en activos en un 11.78%, y sus utilidades netas en 43.84%.

#### CUADRO Nº 20

##### IMPACTO EN ROA

| RATIO                                   | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS CON D.S. 1802 | 0,0698                 | 0,0504                  | 0,0649                  |
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS SIN D.S. 1802 | 0,0759                 | 0,0552                  | 0,0707                  |
| VARIACION PORCENTUAL                    | 8,70%                  | 9,46%                   | 8,92%                   |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

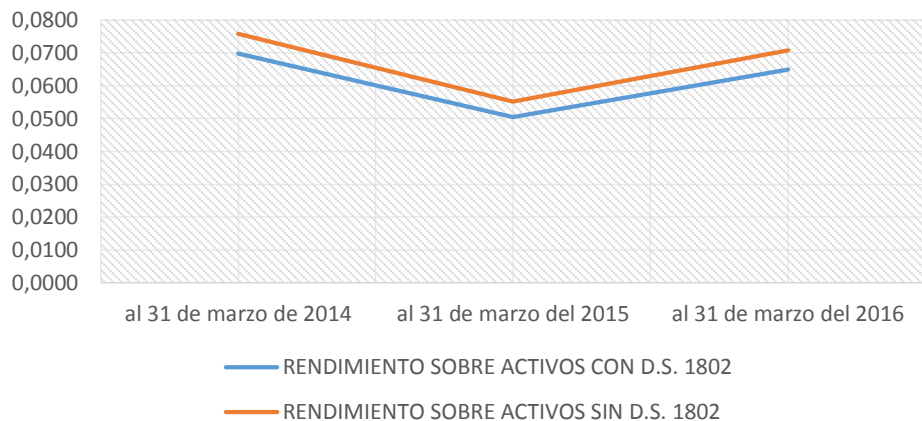
El rendimiento de los activos en la primera gestión de análisis fue de 0.0698 Bs de utilidad por cada unidad destinada a activos, o un rendimiento del 6.98% en utilidades netas por el uso de cada unidad de Activo Total, el bono esfuerzo por Bolivia tuvo un impacto en este indicador del 8.70%, ya que sino la empresa habría tenido mayores utilidades netas y ésta mismo repercutir en el indicador que daría como resultado 0.0759, o la eficiencia de 7.59% en utilidades netas por cada unidad de Activo Total.

En la segunda gestión de análisis, el ROA fue de 0.0504, y el bono esfuerzo por Bolivia ha tenido un impacto del 9.46%, el indicador habría sido de 0.0552.

En la tercera gestión de análisis, el ROA fue de 0,0649, y el bono esfuerzo por Bolivia ha tenido un impacto del 8.92%, el indicador habría sido de 0.0707.

A continuación, se tiene un gráfico que muestra cómo el ROA (rendimientos sobre activos), se ha ido incrementando. Producto de las utilidades que han sido captadas por CONCIGAS S.R.L.

**GRÁFICO Nº 24**  
AVANCE DE ROA



Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

### 2.3.7. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

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

**CUADRO Nº 21**

#### RELACIÓN DE PATRIMONIO Y UTILIDADES NETAS

| RELACION ACTIVOS-UTILIDAD NETA            | al 31 de marzo de 2014 | al 31 de marzo del 2015 | al 31 de marzo del 2016 |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| TOTAL PATRIMONIO                          | 1.173.592,45           | 1.261.833,01            | 1.382.236,22            |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION               | 81.892,22              | 91.210,96               | 131.201,09              |
| UTILIDAD NETA DE LA GESTION SIN D.S. 1802 | 89.017,22              | 99.836,33               | 142.901,69              |

Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017

El rendimiento sobre el patrimonio para CONCIGAS S.R.L. muestra la eficiencia de la empresa en la creación de beneficios para los socios a partir del patrimonio, la evolución del patrimonio de la primera a la segunda gestión fue del 7.52% y la evolución de utilidades fue de 11.38%, de la segunda gestión a la tercera el patrimonio evolucionó en un 9.54%, y sus utilidades netas en 43.84%; nuevamente las mayores utilidades se ven condicionadas por la gran capacidad que tuvo CONCIGAS S.R.L por los contratos que pudo suscribir.



**CUADRO Nº 22**  
IMPACTO EN ROE

| <b>RATIO</b>                               | <b>al 31 de marzo de 2014</b> | <b>al 31 de marzo del 2015</b> | <b>al 31 de marzo del 2016</b> |
|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO CON D.S. 1802 | 0,0698                        | 0,0723                         | 0,0949                         |
| RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO SIN D.S. 1802 | 0,0759                        | 0,0791                         | 0,1034                         |
| VARIACION PORCENTUAL                       | 8,70%                         | 9,46%                          | 8,92%                          |

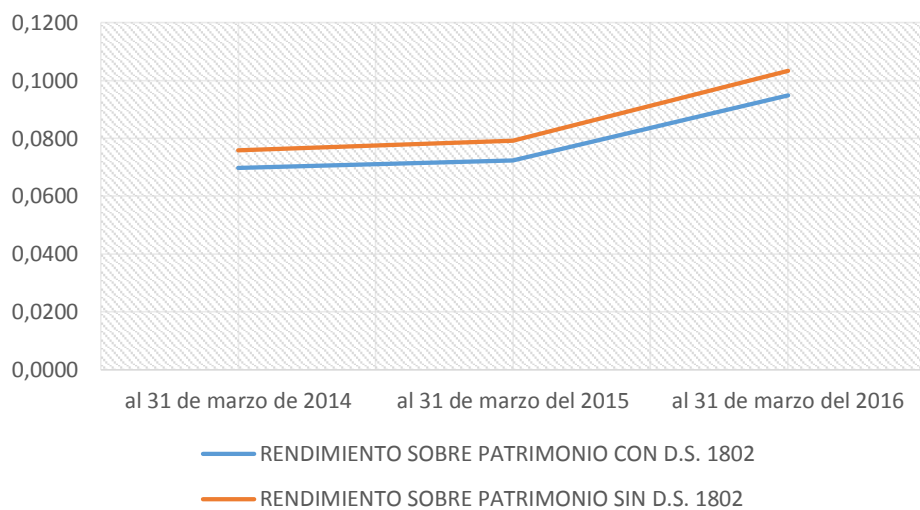
*Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

El rendimiento sobre el patrimonio en la primera gestión de análisis fue de 0.0698 Bs de utilidad por cada unidad de patrimonio, o un rendimiento del 6.98% en utilidades netas por cada unidad de patrimonio de los socios, el bono esfuerzo por Bolivia tuvo un impacto en este indicador del 8.70%, ya que sino la empresa habría tenido mayores utilidades netas y ésta mismo repercutir en el indicador que daría como resultado 0.0759, o la eficiencia de 7.59% en utilidades netas por cada unidad de patrimonio

En la segunda gestión de análisis, el ROE fue de 0.0723, y el bono esfuerzo por Bolivia ha tenido un impacto del 9.46%, el indicador habría sido de 0.0791.

En la tercera gestión de análisis, el ROE fue de 0.0949, y el bono esfuerzo por Bolivia ha tenido un impacto del 8.92%, el indicador habría sido de 0.1034.

**GRÁFICO Nº 25**  
AVANCE DE ROE



*Fuente: CONCIGAS S.R.L. (Elaboración Propia), Año: 2017*

## 2.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- El análisis externo ubica a la actividad de la construcción entre un atractivo moderado y positivo, el cual se ha visto condicionado fundamentalmente en los últimos años por factores políticos y económicos.  
En cuanto a los factores políticos se debe mencionar que han tenido un impacto altamente negativo la legislación fiscal y la política tributaria.  
En cuanto a los factores económicos pues ha tenido un impacto altamente negativo para la construcción la baja inversión pública y privada.
- La construcción en el departamento de Chuquisaca ha sido condicionada por el descenso de regalías de hidrocarburos lo cual ha generado un bajo nivel de inversión pública, el gobierno difícilmente podrá inyectar recursos al finalizar la gestión del 2017.
- Expertos manifiestan que la construcción se encuentra en un periodo de recesión no solamente en Chuquisaca, sino también en el resto del país.  
A nivel público los contratos estratégicos del Estado fueron entregados a empresas extranjeras y en los cuales las firmas bolivianas no tienen ninguna participación.  
Se lamenta que otros contratos de impacto son otorgados por invitación directa a empresas que ni siquiera forman parte de una cámara de construcción a nivel departamental.
- Directores de cámaras de la construcción a nivel nacional y departamental, manifiestan que la construcción permite altos niveles de utilidad para las empresas; sin embargo, actualmente por la baja cantidad de licitaciones públicas deben reducir los márgenes de ganancia para competir y así poder mantener activa la empresa.  
De parte de inversores privados se manifiesta que no han podido vender la totalidad de departamentos de sus edificios construidos.
- El 35% de empresas constructoras afiliadas a CADECO (encuestadas) manifiesta que percibe un alto impacto del “Bono esfuerzo por Bolivia”, otro 15% percibe un impacto moderado del “Bono esfuerzo por Bolivia”; solamente un 16.3% de las empresas encuestadas manifiesta no percibir impacto alguno del “Bono Esfuerzo por Bolivia”

- En promedio las constructoras realizan un gasto mensual de 14.227,75 Bs. por concepto de sueldos y salarios al personal, y es en igual proporción entonces el gasto que deben realizar por pago del bono “Esfuerzo por Bolivia”.
- En promedio las constructoras trabajan con una cantidad de 4 o 5 personas de planta.
- El 45% de las empresas encuestadas manifiestan que el D.S. 1802 “Esfuerzo por Bolivia” ha sido un factor determinante para realizar recortes en personal.
- Solamente el 31.3% de las empresas constructoras encuestadas realiza una planificación de gestión financiera.
- CONCI GAS S.R.L. es una empresa pequeña, que ha tenido márgenes de ganancia muy bajos en las últimas gestiones, condicionado por las contadas licitaciones públicas que ha podido adjudicarse.
- CONCI GAS S.R.L. tiene a 5 empleados en planilla y el gasto en sueldos y salarios anuales realizado durante las gestiones 2013, 2014 y 2015 fue de 114.000,00 Bs., 138.006,00 Bs y 187.209,60 Bs. respectivamente. Lo cual ha condicionado que el gasto por concepto de “Bono Esfuerzo por Bolivia sea de 9.500,00 Bs, 11.500,50 Bs. y 15.600,80 Bs. para cada gestión de análisis.
- El Bono “Esfuerzo por Bolivia” en promedio representa el 4.68% de los gastos generales realizados por la empresa constructora del caso de estudio.
- El impacto del bono “Esfuerzo por Bolivia” percibido en utilidades operativas en promedio fue de 8.93% para las 3 gestiones de análisis.
- El impacto del bono “Esfuerzo por Bolivia” percibido en utilidades netas en promedio fue de 12.03% para las 3 gestiones de análisis.
- El impacto del bono “Esfuerzo por Bolivia” percibido en el rendimiento sobre activos en promedio fue de 9.03% para las 3 gestiones de análisis.
- El impacto del bono “Esfuerzo por Bolivia” percibido en el rendimiento sobre el patrimonio en promedio fue de 9.03% para las 3 gestiones de análisis.
- Si bien este impacto ha sido condicionado por la baja capacidad que ha tenido la empresa para la captación de ingresos, se debe tomar especial atención a la baja eficiencia que ha tenido en la optimización de costos de construcción y gastos generales.

- CONCIGAS S.R.L. se ha dedicado solamente a trabajar con la parte pública en licitaciones con bajos precios referenciales, que por la competencia ha tenido que reducir sus márgenes de ganancia.  
Podría diversificar sus ingresos atendiendo la demanda privada, o generando proyectos particulares.
- CONCIGAS S.R.L. no realiza ningún tipo de planificación estratégica ni financiera para afrontar las gestiones.

# **CAPÍTULO III**

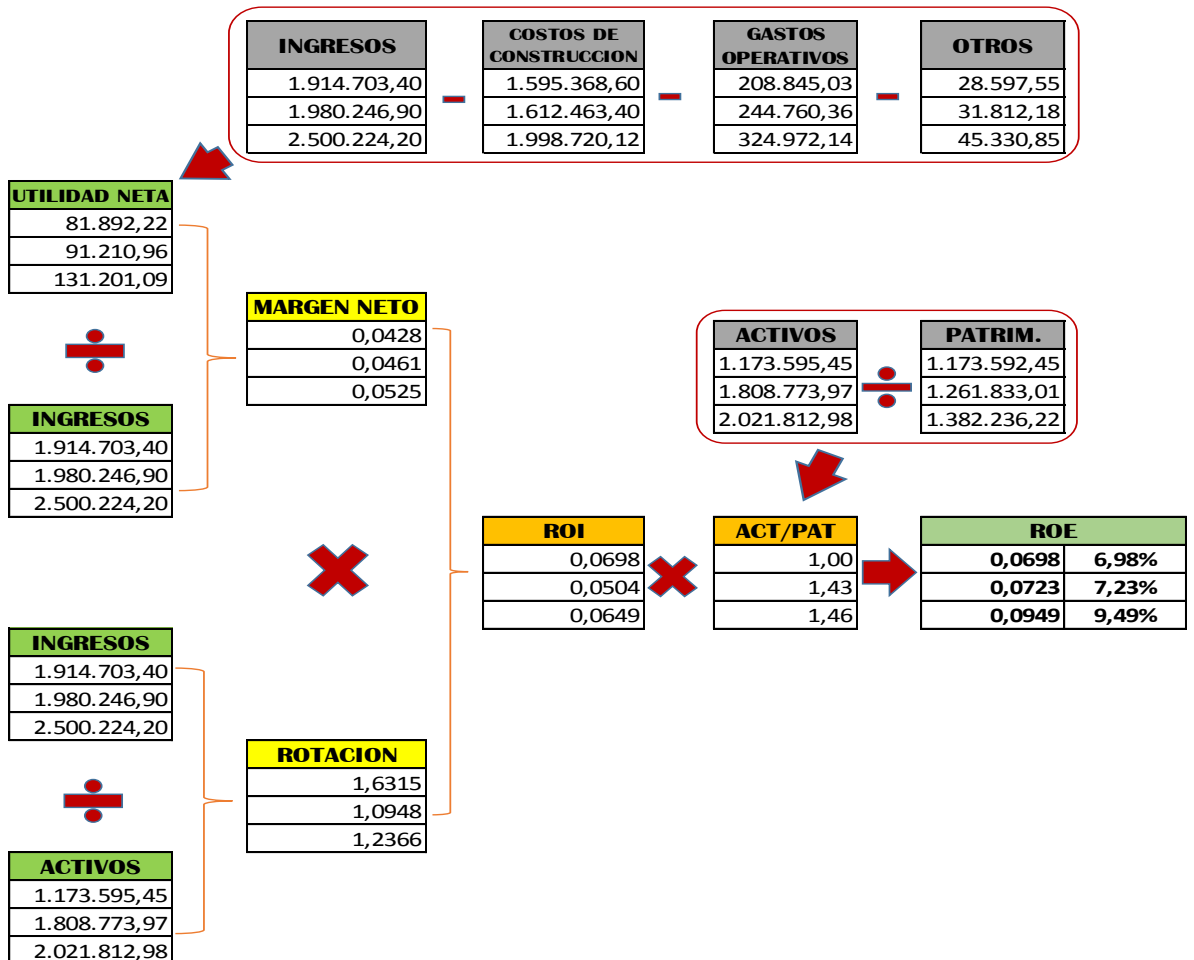
### 3. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL BONO ESFUERZO POR BOLIVIA

#### 3.1. APLICACIÓN SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT

La ecuación de Dupont nos permite apreciar que el ROE es afectado por tres variables: La eficiencia económica, medida por el margen de utilidad que obtenemos sobre las ventas. La eficiencia operativa, medida por la cantidad de veces que se venden los activos. El apalancamiento financiero, medido por el multiplicador del patrimonio neto.

**GRÁFICO Nº 26**

ANÁLISIS DUPONT APLICADO A LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia

El margen neto o margen de ventas se encuentra muy por debajo de lo concluido en el diagnóstico y por la información brindada por expertos, quienes explican que las constructoras trabajan con márgenes cercanos al 10%; como se puede apreciar en el gráfico de arriba, las gestiones de análisis la empresa constructora CONCIGAS S.R.L. obtuvo márgenes de: 4.28%, 4.61% y el 5.25%; que han sido condicionados por los bajos ingresos y los costos que no han sido optimizados acorde al descenso de los precios de materiales de construcción.

De igual forma se puede apreciar que el rendimiento de los activos ha tenido un decremento importante desde la primera gestión de análisis, que puede explicarse que no se ha utilizado eficientemente los activos con los que cuenta CONCIGAS S.R.L.

**GRAFICO Nº 27**

**PROPUESTA FINANCIERA PARA LA EMPRESA CONCIGAS S.R.L.**

| AÑO       | ROTACION |   | MARGEN DE VENTAS/NETO |   | FACTOR ACT/PAT | ROE   |
|-----------|----------|---|-----------------------|---|----------------|-------|
| 2013-2014 | 1,63     | ✘ | 4,28%                 | ✘ | 1,00           | 6,98% |
| 2014-2015 | 1,09     |   | 4,61%                 |   | 1,43           | 7,23% |
| 2015-2016 | 1,24     |   | 5,25%                 |   | 1,46           | 9,49% |



**PROPUESTA**

| AÑO       | ROTACION |   | MARGEN DE VENTAS/NETO |   | FACTOR ACT/PAT | ROE    |
|-----------|----------|---|-----------------------|---|----------------|--------|
| 2017-2018 | 1,57     | ✘ | 7,96%                 | ✘ | 1,43           | 17,95% |



**EFICIENCIA DE ACTIVOS**  
CONDICIONADA POR LOS INGRESOS



**INCREMENTO EN UTILIDADES**  
REDUCCION COSTOS DE CONSTRUCCION  
INCREMENTOS EN INGRESOS POR CONSTRUCCION  
INCREMENTOS EN INGRESOS POR DIVERSIFICACION  
ECONOMIA DE ESCALA PARA MINIMIZACION DE GASTOS OPERATIVOS



**INCREMENTO EN ACTIVOS**  
INCREMENTO MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DEL PLAN FINANCIERO PARA CONCIGAS S.R.L.

La propuesta se centra en los siguientes puntos:

#### **INCREMENTO DE RENTABILIDAD MEDIANTE:**

- **OPTIMIZACIÓN DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN**

*Localización de los costes:* El conocimiento, identificación e imputación de los costos de construcción o los gastos generales dentro de una organización es esencial para la generación de estrategias que permitan optimizar los recursos utilizados dentro de la cadena de valor. En el caso de las infraestructuras, será de total importancia para elaborar presupuestos reales y objetivos que no dejen a la suerte de futuras modificaciones o adendas a los contratos el éxito y rentabilidad de una obra. Otro caso es el de las empresas en el sector de los servicios, las cuales se deberán apoyar en métodos de imputación de costos que permitan asociar aquellos derivados de las actividades indirectas o de difícil asignación al producto final.

*Control de Calidad:* Es primordial el cumplimiento de los estándares y niveles de calidad esperados en cada actividad dentro de los procesos constructivos, con lo cual habrá que fijar indicadores y parámetros fácilmente evaluables con el fin de detectar y corregir desviaciones durante dicho proceso. Estas desviaciones pueden incurrir en la repetición de actividades, que al final del camino se traducen en recursos o mayores costos.

*Tercerización de procesos no esenciales:* Es una tendencia global que las empresas deleguen los procesos que no constituyen la razón de ser de su negocio, y que luego de un análisis detallado de conveniencia, pueden ser realizados por proveedores especializados que generen un mayor valor a costos racionales.

*Lograr una mejor gestión con proveedores:* En un mercado altamente competitivo, las organizaciones necesitan exhibir diferenciales para destacarse de sus competidores, una forma de hacerlo es mejorando la gestión de sus proveedores. En general este proceso implica la selección, evaluación y



aprobación de los proveedores, así como el mantenimiento de un registro actualizado que sirva como referencia para la supervisión, calificación y habilitación de ellos en forma periódica. Cuando este proceso se realiza de manera eficiente, el resultado es el aumento de la ventaja competitiva de la organización, ya que logra ofrecer productos de calidad en el plazo y a los precios requeridos por el consumidor. Estas, que son razones de peso para adoptar una adecuada gestión de proveedores, deberían bastar para demostrar la importancia del tema; sin embargo, hay otros beneficios que debemos tener en cuenta: aumento del valor relativo de los productos adquiridos a menor precio, facilidad de llegar a otros mercados en otros países, como consecuencia de los procesos de globalización, poder ofrecer precios competitivos para productos y servicios. Resistir el impacto de cambios tecnológicos crecientes, que traen modificaciones en la forma de llevar a cabo los procesos.

*Desarrollo de nuevos proveedores:* La globalización ha intensificado la competencia entre las empresas para reducir costos de manufactura, tiempos de fabricación y de entrega, así como para aumentar la flexibilidad de su producción o el servicio que ofertan.

Ahora que las empresas han desarrollado la conciencia de que la competitividad de la cadena de suministro depende en gran parte de las aptitudes de sus proveedores, la compra de materiales y equipo ya no está guiada exclusivamente por el precio de bienes y servicios, reconociéndose que la función de abasto es de carácter estratégico y no únicamente una función de soporte para otras áreas como operaciones, logística o mercadotecnia.

La función de adquisiciones incluye no sólo la compra de productos, sino también la administración de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos; esta función resulta ser además una de las actividades que implica mayor interacción de la empresa con otras organizaciones. La variedad de actividades que involucra el abasto requiere de considerar múltiples criterios para la evaluación y selección de proveedores.

Aparte de los criterios básicos de precio y calidad de los productos, son importantes otros elementos de desempeño del proveedor como su habilidad

para surtir volúmenes frecuentes de producto (flexibilidad en volumen), realizar modificaciones y mejoras específicas a los productos (flexibilidad en producto), su confiabilidad en cuanto a tiempos de entrega y el manejo de órdenes urgentes.

*Desarrollo de economías de escala:* Las fuentes más comunes de economías de escala se basan en las compras (compra al por mayor de materiales a través de contratos a largo plazo), mejora de la dirección (aumento de la especialización de los directivos), instalaciones (el coste instalación y mantenimiento de la maquinaria es el mismo si la utilizamos al 60% de su capacidad que al 90%), financieros (pago de menores interés de los préstamos de los bancos y tener acceso a una gama más amplia de instrumentos financieros,) marketing (repartir el coste de la publicidad en mayor número de productos vendidos) y tecnológico (tomando ventaja de los rendimientos a escala en la función de producción).

Cada uno de estos factores reduce los costes medios a largo plazo (CMLP) de la producción por el cambio a corto plazo del coste medio total (CMCP). Las economías de escala también se derivan parcialmente del “work better doing” (aprender haciendo). En este punto, debemos señalar que el uso de economías puede tener dos efectos, por un lado, reducir los costes medios (aumentando la producción con la misma maquinaria y mismos costes de marketing y costos financieros) o desplazar la función de costes (instalando una nueva maquinaria, externalizando un determinado servicio o reduciendo los gastos financieros o de marketing que reduzca los costes medios para cualquier nivel de producción).

- INCREMENTO DE INGRESOS

*Desarrollo de clientes particulares/privados:* El cliente es un componente absoluto para cualquier negocio y conocerlo es necesario para respondernos preguntas como quién es mi cliente, qué busca y cómo se lo daré, qué formas de llegar a mí tiene, qué oferta es la que tengo por ofrecerle, eso entre varios factores más para conocer. La metodología de desarrollo de cliente se centra en que, en base a estas preguntas sobre el cliente uno como nuevo negocio puede crear hipótesis y comprobarlas para empezar un negocio con otro tipo de clientes.

*Diversificación de ingresos:* La diversificación de ingresos te permite reducir riesgos e incrementar las posibilidades de ganar dinero. No obstante, a veces no resulta fácil encontrar ideas o seleccionar la mejor idea para tu negocio.

Diversificación: “proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y/o servicios y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.”

*Eficiencia de uso de activos:* Rastrear detalles de activos a través del tiempo para ayudarle a maximizar la productividad y extender la vida útil de los activos. Establecer la ubicación y jerarquías de activos para reinvertir costos a través de sistemas, subsistemas y ubicaciones y también obtener un entendimiento completo de los costos de activos. Monitorear las condiciones de activos y ubicación para permitirle en forma proactiva el mantenimiento que le ayudará a disminuir el tiempo de inactividad no planeado. Las herramientas de rastreo habilitan el análisis detallado de recursos, materiales y uso de equipo y costos ayudando a disminuir la mano de obra y costos de materiales. Gestión de adquisición Soporta todas las fases de adquisición en toda la empresa, incluyendo las compras directas y abastecimiento de inventario. Maximo Asset Management se integra fácilmente con los sistemas de negocios empresariales de proveedores como Oracle y SAP, y también lo conecta a mercados en línea e intercambios.

- **DESARROLLO DE CLIENTES PARTICULARES Y PRIVADOS**

*Identificación:* En lugar de dirigirse a todo el mercado, sin diferenciar, se debe seleccionar bien tus clientes diana, potenciales o *leads*, los tres son equivalentes entre sí.

*Atracción:* En segundo lugar, se debe trabajar en acciones que permitan contactar con esos clientes diana. Si no se establece una forma de contactar con ellos, no se podrá desarrollar la estrategia.

*Generación:* En tercer lugar, debe concentrarse los esfuerzos en obtener información de valor para la relación entre el servicio y el cliente.

**Captación:** Sólo una vez que se ha conseguido la información clave de tus *leads* conviene desarrollar acciones de captación (venta). Si inicias acciones de venta sin la suficiente información, los clientes potenciales no valorarán tu propuesta de valor.

**Fidelización:** Es imposible sobrevivir al largo plazo captando nuevos clientes continuamente y descuidando la recompra de los que ya han adquirido algún producto. Conseguir nuevos clientes es una inversión y es una inversión cara. No es nada fácil conseguir la confianza de alguien por primera vez. Solo se consigue sobre la base de tenacidad, comunicación y mucha creatividad.

**Multiplicación:** No se debería conformar con que clientes que compren de manera más o menos frecuente, se debe trabajar en acciones que incrementen el volumen de compra de nuestros clientes: más frecuencia, más cantidad, nuevos productos.

- **INTRODUCCIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES:**

**Introducción de procesos de marketing y publicidad:** En la actualidad la publicidad se configura como un elemento estratégico más, dentro de las técnicas de marketing. El marketing es una actividad económica que busca estrategias para optimizar las ventas, conseguir el máximo beneficio y la mayor eficacia empresarial.

En este proceso, la publicidad entraría a formar parte de las técnicas de promoción del producto, junto con otras como el marketing directo. La publicidad es una actividad, dentro de una actividad empresarial más general, que es conocida como marketing y que engloba otra serie de actuaciones tales como la investigación de mercados, diseño de productos, fijación de precios, control y distribución comercial y venta.

El marketing es una forma de actuación comercial característica de la sociedad de consumo, mediante la cual se pretende colocar en el mercado el mayor número de productos, con el mejor rendimiento económico posible, venciendo la competencia de otros productores.

El marketing tiene que ver con el negocio: conseguir vender la mayor cantidad de productos y obtener los mayores beneficios. Tiene también una vertiente interna orientada a incrementar la productividad de la empresa. Es por tanto una actividad meramente económica que no se preocupa por generar valores éticos.

También se entiende como merchandising la distribución de objetos promocionales

### **3.3. ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (Niven, 2000)

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Lo más habitual en las organizaciones que disponen de cuadros de mando es que estén basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una visión corto-placista del potencial de la organización.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?

Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos

pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

### GRÁFICO Nº 28

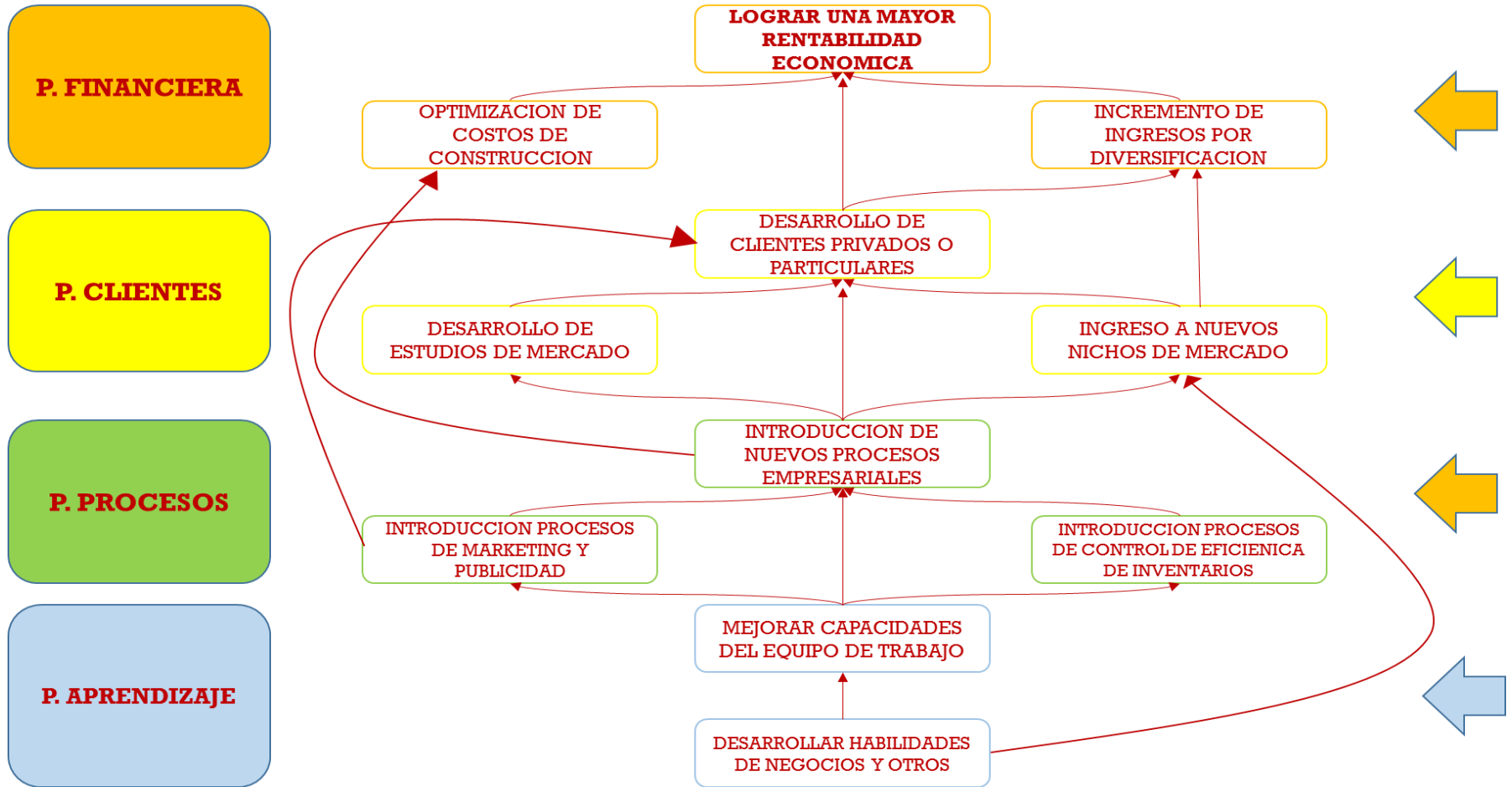
#### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



*Fuente: Elaboración Propia*

**GRÁFICO Nº 29**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA**



Fuente: Elaboración Propia

## CUADRO N° 23

### MAPA ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| <b>MAPA ESTRATEGICO INTEGRAL</b>  |   |  |  |  |   |                       |       |
|-----------------------------------|---|--|--|--|---|-----------------------|-------|
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS            | CUADRO DE MANDO INTEGRAL  |  |  | PLAN DE ACCION                               |   |                       |       |
|                                   | SUB OBJETIVOS   | INDICADORES  | META   | INICIATIVA ESTRATÉGICA                       | RESPONSABLE   | TIEMPO                |       |
| <b>PERSP. FINANCIERA</b>          | <b>INCREMENTO DE RENTABILIDAD (por ende minimización del impacto del bono Esfuerzo por Bolivia)</b> | OPTIMIZACION DE COSTOS DE CONSTRUCCION                         | COSTOS DE CONSTRUCCION/INGRESOS TOTALES                        | IGUAL O MENOR AL 78% DE LOS INGRESOS TOTALES | *LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN CON PROVEEDORES A EFECTOS DE REDUCCION DE COSTOS<br>*DESARROLLO DE ECONOMÍAS DE ESCALA: NEGOCIAR DESCUENTOS POR CANTIDAD<br>*DESARROLLO DE NUEVOS PROVEEDORES | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
|                                   |   | INCREMENTO DE INGRESOS   | RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)                            | MAYOR A 17%                                  | OFERTA DE SERVICIOS A CLIENTES PARTICULARES/PRIVADOS  | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
|                                   |   |  |  |  | DIVERSIFICACION DE INGRESOS (ALQUILER DE MAQUINARIA)  | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
| <b>PERSP. DEL CLIENTE</b>         | <b>DESARROLLO DE CLIENTES PARTICULARES O PRIVADOS</b>   | INGRESAR A NUEVOS NICHOS DE MERCADO                            | INGRESOS DE CONTRATOS PRIVADOS O PARTICULARES / TOTAL INGRESOS | MAYOR AL 20% DE LOS INGRESOS TOTALES         | ESTUDIOS DE MERCADO<br><br>OFERTA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (DISEÑO ARQUITECTONICO, RESIDENTE DE OBRAS, ETC)   | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
| <b>PERSP. INTERNA DE PROCESOS</b> | <b>INTRODUCCION DE NUEVOS PROCESOS EMPRESARIALES</b>  | INTRODUCCION PROCESOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD                | GASTO EN MARKETING Y PUBLICIDAD                                | MAYOR AL 3.7% DE GASTOS GENERALES            | TERCIARIZACION DE SERVICIOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD   | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
|                                   |   | INTRODUCCION PROCESOS DE CONTROL DE EFICIENCIA DE INVENTARIOS  | RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)                               | MAYOR AL 12%                                 | INVENTARIADO Y PLANIFICACION DE USO DE MATERIALES DE CONSTRUCCION EN RESERVAS   | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |
| <b>PERSP. DE APRENDIZAJE</b>      | <b>MEJORAR CAPACIDADES DE NEGOCIACION DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>                                     | DESARROLLAR HABILIDADES DE NEGOCIOS PARA CAPTACION DE CLIENTES | NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS EN NEGOCIOS APROBADOS       | 100% APROBADOS CURSO DE NEGOCIACION          | CONTRATAR CONSULTORA PARA CAPACITACIONES Y TALLERES   | GESTOR ADMINISTRATIVO | 1 AÑO |

*Fuente: Elaboración Propia*

Para la realización del mapa estratégico integral de la propuesta, y su aplicación durante la gestión 2018 en la empresa constructora CONCIGAS S.R.L., se tomó en cuenta el análisis Dupont realizado previamente, detalles de entorno con el análisis PEST e información de expertos durante el diagnóstico, asimismo el análisis e información interna también realizada en el diagnóstico previo; incrementar la rentabilidad es la estrategia fundamental para minimizar el impacto producido por la








aplicación del Bono Esfuerzo por Bolivia (bajo el supuesto que este se diere en futuras gestiones).

### 3.4. PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS CON LA PROPUESTA

#### 3.4.1. SUPUESTOS BÁSICOS DE LA PROYECCIN

**CUADRO Nº 24**  
TENDENCIAS Y SUPUESTOS DE LA PROYECCIÓN

| Nº | VARIABLES                 | TENDENCIA   | GESTION 2017-2018 | SUPUESTO  |
|----|---------------------------|---|-------------------|---|
| 1  | INGRESOS TOTALES          |    | 39%               | LOS INGRESOS TOTALES SE INCREMENTAN EN UN 39%   |
| 2  | COSTOS DE CONSTRUCCION    |    | 78%               | LOS COSTOS DE CONSTRUCCION REPRESENTAN EL 78% DE LOS INGRESOS TOTALES                                   |
| 3  | GASTOS OPERATIVOS         |    | 111%              | LOS GASTOS OPERATIVOS SE INCREMENTAN EN UN 111%   |
| 4  | SUELDOS Y SALARIOS        |   | 9%                | LOS SUELDOS Y SALARIOS SE INCREMENTAN EN UN 9%  |
| 5  | BONO ESFUERZO POR BOLIVIA |  | 9%                | EL BONO ESFUERZO POR BOLIVIA SE INCREMENTA EN UN 9% (ORIGINADO POR EL INCREMENTO DE SUELDOS Y SALARIOS) |

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 3.4.1.1. INCREMENTO DE VENTAS

Para poder llegar a lo proyectado (incremento en un 39%), se tomará en cuenta las estrategias y líneas de acción propuestas en el cuadro de mando integral:

- Desarrollo de clientes privados/particulares
- Diversificación de ingresos (alquiler de maquinarias)
- Introducción de procesos de marketing y publicidad

#### 3.4.1.2. COSTO DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Para poder llegar a lo proyectado (los costos representan el 78% del total de ingresos), se tomará las estrategias y líneas de acción propuestas en el cuadro de mando integral:

- Lograr una mejor gestión y desarrollo de proveedores
- Desarrollo de economías de escala
- Controles de Calidad y uso de inventarios

#### **3.4.1.3. GASTOS OPERATIVOS**

Lo proyectado contempla un incremento del 111% de gastos operativos incluidos los gastos de ley, publicidad, estudios de mercado, desarrollo de proveedores, etc.

Los gastos operativos mantienen la tendencia y representan el 11.34% del total de los ingresos captados por la empresa constructora.

Los gastos se ven reducidos en proporción a los ingresos, por las líneas de acción planteadas en el cuadro de mando integral:

- Tercerización de procesos no esenciales

#### **3.4.1.4. SUELDOS Y SALARIOS**

Los sueldos siguen siendo el gasto operativo más alto de la empresa; en las gestiones anteriores representa entre un 54% a 58% del total de gastos generales; por lo que, para esta gestión, se plantea que existirá un incremento del 9% en este gasto (por los incrementos determinados por ley), representando ahora casi el 51.38% de los gastos generales.

#### **3.4.1.5. BONO ESFUERZO POR BOLIVIA**

Bajo el supuesto que la economía boliviana para la gestión 2018 perciba un crecimiento de al menos 4.5% en el PIB, y en función a los sueldos proyectados previamente, por el crecimiento de los sueldos en casi un 9%; y por la información horizontal de los incrementos que este gasto mantiene en gestiones anteriores, existe la tendencia que representa entre el 8.30% y 8.35% del gasto por concepto de sueldos y salarios; por lo que para esta gestión representara el 8.33% del total de gasto por sueldos y salarios, percibiendo además un incremento del casi 8.97% respecto a la gestión anterior.

#### **3.4.1.6. BALANCE GENERAL**

El activo total sigue la tendencia de crecimiento, y por la inversión que deberá realizar la empresa en maquinaria y herramientas; se incrementará en 10%.

Para lograr la propuesta se pretende incrementar el patrimonio en un 12.27%, las tendencias de crecimiento de las últimas gestiones fueron de 7.52% y 9.54%.

### 3.4.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

#### CUADRO N° 25

#### PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS EN BASE A SUPUESTOS

| ESTADO DE RESULTADOS                    | PROYECTADO          | PROYECTADO    |
|---|---------------------|---------------|
|   |                     | (%)           |
| <b>INGRESOS</b>                         | <b>3.500.000,00</b> | <b>100,00</b> |
| <b>COSTO DE CONSTRUCCION</b>            | <b>2.730.000,00</b> | <b>78,00</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>770.000,00</b>   | <b>22,00</b>  |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>              |                     |               |
| SUELDOS Y SALARIOS                      | 204.000,00          | 5,83          |
| AGUINALDOS                              | 17.000,00           | 0,49          |
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA               | 17.000,00           | 0,49          |
| MATERIAL DE ESCRITORIO                  | 6.000,60            | 0,17          |
| CERTIFICADOS Y SOLVENCIAS               | 3.800,40            | 0,11          |
| GASTOS DE IMPRENTA                      | 200,80              | 0,01          |
| PUBLICIDAD                              | 7.000,00            | 0,20          |
| SERVICIOS Y COMUNICACIONES              | 15.000,00           | 0,43          |
| IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES            | 127.050,00          | 3,63          |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>        | <b>397.051,80</b>   | <b>11,34</b>  |
| <b>UTILIDAD NETA EN OPERACIONES</b>     | <b>372.948,20</b>   | <b>10,66</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>         |                     |               |
| AJUSTE POR INFLACION TENENCIA DE BIENES | 1.597,15            | 0,05          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>371.351,05</b>   | <b>10,61</b>  |
| IMPUESTOS A LAS UTILIDADES              | 92.837,76           | 2,65          |
| <b>UTILIDAD NETA DE LA GESTION</b>      | <b>278.513,29</b>   | <b>7,96</b>   |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO Nº 26

## ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LA PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS

| ESTADO DE RESULTADOS                    | al 30 de sept de<br>2014 | al 31 de marzo del<br>2015 | al 31 de marzo del<br>2016 | PROYECTADO        | ANÁLISIS VERTICAL        |                            |                            |              | ANÁLISIS HORIZONTAL                  |                           |                      |
|---|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|
|   |                          |                            |                            |                   | al 30 de sept de<br>2014 | al 31 de marzo del<br>2015 | al 31 de marzo del<br>2016 | PROYECTADO   | GESTION<br>2014 A<br>GESTION<br>2015 | 2015 A<br>GESTION<br>2016 | 2016 A<br>PROYECCION |
|   |                          |                            |                            |                   | (%)                      | (%)                        | (%)                        | (%)          | (%)                                  | (%)                       | (%)                  |
| <b>INGRESOS</b>                         | 1.914.703,40             | 1.980.246,90               | 2.500.224,20               | 3.500.000,00      | 100,00                   | 100,00                     | 100,00                     | 100,00       | 3,42%                                | 26,26%                    | 39,99%               |
| <b>COSTO DE CONSTRUCCION</b>            | 1.595.368,60             | 1.612.463,40               | 1.998.720,12               | 2.730.000,00      | 83,32                    | 81,43                      | 79,94                      | 78,00        | 1,07%                                | 23,95%                    | 36,59%               |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | 319.334,80               | 367.783,50                 | 501.504,08                 | 770.000,00        | 16,68                    | 18,57                      | 20,06                      | 22,00        | 15,17%                               | 36,36%                    | 53,54%               |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>              |                          |                            |                            |                   |                          |                            |                            |              |                                      |                           |                      |
| SUELDOS Y SALARIOS                      | 114.000,00               | 138.006,00                 | 187.209,60                 | 204.000,00        | 5,95                     | 6,97                       | 7,49                       | 5,83         | 21,06%                               | 35,65%                    | 8,97%                |
| AGUINALDOS                              | 9.500,00                 | 11.500,50                  | 15.600,80                  | 17.000,00         | 0,50                     | 0,58                       | 0,62                       | 0,49         | 21,06%                               | 35,65%                    | 8,97%                |
| BONO ESFUERZO POR BOLIVIA               | 9.500,00                 | 11.500,50                  | 15.600,80                  | 17.000,00         | 0,50                     | 0,58                       | 0,62                       | 0,49         | 21,06%                               | 35,65%                    | 8,97%                |
| MATERIAL DE ESCRITORIO                  | 4.536,00                 | 4.800,00                   | 5.000,60                   | 6.000,60          | 0,24                     | 0,24                       | 0,20                       | 0,17         | 5,82%                                | 4,18%                     | 20,00%               |
| CERTIFICADOS Y SOLVENCIAS               | 1.091,70                 | 1.700,40                   | 2.800,50                   | 3.800,40          | 0,06                     | 0,09                       | 0,11                       | 0,11         | 55,76%                               | 64,70%                    | 35,70%               |
| GASTOS DE IMPRENTA                      | 100,50                   | 120,00                     | 150,80                     | 200,80            | 0,01                     | 0,01                       | 0,01                       | 0,01         | 19,40%                               | 25,67%                    | 33,16%               |
| PUBLICIDAD                              | 42,50                    | 50,00                      | 50,00                      | 7.000,00          | 0,00                     | 0,00                       | 0,00                       | 0,20         | 17,65%                               | 0,00%                     | 13900,00%            |
| SERVICIOS Y COMUNICACIONES              | 4.400,00                 | 5.200,00                   | 7.800,90                   | 15.000,00         | 0,23                     | 0,26                       | 0,31                       | 0,43         | 18,18%                               | 50,02%                    | 92,29%               |
| IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES            | 65.674,33                | 71.882,96                  | 90.758,14                  | 127.050,00        | 3,43                     | 3,63                       | 3,63                       | 3,63         | 9,45%                                | 26,26%                    | 39,99%               |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>        | <b>208.845,03</b>        | <b>244.760,36</b>          | <b>324.972,14</b>          | <b>397.051,80</b> | <b>10,91</b>             | <b>12,36</b>               | <b>13,00</b>               | <b>11,34</b> | <b>17,20%</b>                        | <b>32,77%</b>             | <b>22,18%</b>        |
| <b>UTILIDAD NETA EN OPERACIONES</b>     | <b>110.489,77</b>        | <b>123.023,14</b>          | <b>176.531,94</b>          | <b>372.948,20</b> | <b>5,77</b>              | <b>6,21</b>                | <b>7,06</b>                | <b>10,66</b> | <b>11,34%</b>                        | <b>43,49%</b>             | <b>111,26%</b>       |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>         |                          |                            |                            |                   |                          |                            |                            |              |                                      |                           |                      |
| AJUSTE POR INFLACION TENENCIA DE BIENES | 1.300,14                 | 1.408,53                   | 1.597,15                   | 1.597,15          | 0,00                     | 0,07                       | 0,06                       | 0,05         | 8,34%                                | 13,39%                    | 0,00%                |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>109.189,63</b>        | <b>121.614,61</b>          | <b>174.934,79</b>          | <b>371.351,05</b> | <b>5,77</b>              | <b>6,14</b>                | <b>7,00</b>                | <b>10,61</b> | <b>11,38%</b>                        | <b>43,84%</b>             | <b>112,28%</b>       |
| IMPUESTOS A LAS UTILIDADES              | 27.297,41                | 30.403,65                  | 43.733,70                  | 92.837,76         | 0,01                     | 1,54                       | 1,75                       | 2,65         | 11,38%                               | 43,84%                    | 112,28%              |
| <b>UTILIDAD NETA DE LA GESTION</b>      | <b>81.892,22</b>         | <b>91.210,96</b>           | <b>131.201,09</b>          | <b>278.513,29</b> | <b>5,76</b>              | <b>4,61</b>                | <b>5,25</b>                | <b>7,96</b>  | <b>11,38%</b>                        | <b>43,84%</b>             | <b>112,28%</b>       |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.3. RESULTADOS FINANCIEROS DE PROYECCIONES

**CUADRO Nº 27**

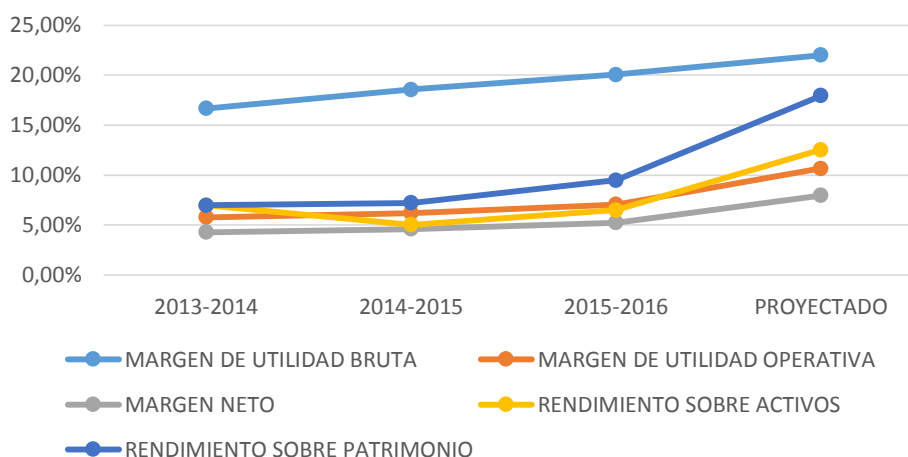
RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS CON LA PROPUESTA

| RAZONES FINANCIERAS            | GESTIONES |           |           |            | TENDENCIA |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
|                                | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | PROYECTADO |           |
| <b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b> |           |           |           |            |           |
|                                | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | PROYECTADO |           |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA       | 16,68%    | 18,57%    | 20,06%    | 22,00%     | ↑         |
| MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA   | 5,77%     | 6,21%     | 7,06%     | 10,66%     | ↑         |
| MARGEN NETO                    | 4,28%     | 4,61%     | 5,25%     | 7,96%      | ↑         |
| RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS      | 6,98%     | 5,04%     | 6,49%     | 12,52%     | ↑         |
| RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO   | 6,98%     | 7,23%     | 9,49%     | 17,95%     | ↑         |

*Fuente: Elaboración Propia*

**GRÁFICO Nº 30**

RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS CON LA PROPUESTA



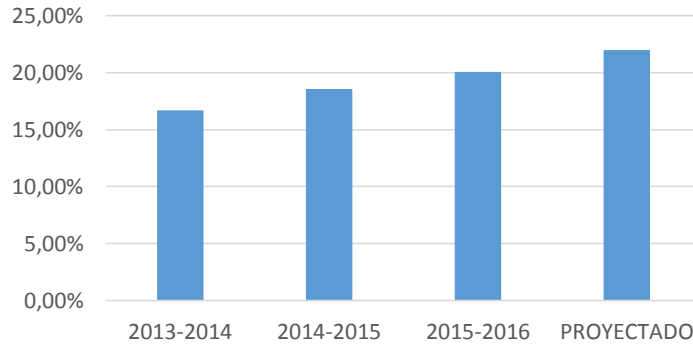
*Fuente: Elaboración Propia*

El gráfico anterior muestra en conjunto, la evolución de los distintos ratios de rentabilidad analizados en la medición del impacto económico financiero generado por el Bono Esfuerzo Por Bolivia y comparados con los resultados proyectados una vez se aplique el Cuadro de Mando Integral, y se hayan cumplido los supuestos establecidos previamente; a continuación se realizará un análisis individual de cada razón de rentabilidad y el crecimiento que esta ha experimentado con el establecimiento de la propuesta.

**3.4.3.1. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**

**GRÁFICO Nº 31**

RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS: MARGEN DE UTILIDAD BRUTA



*Fuente: Elaboración Propia*

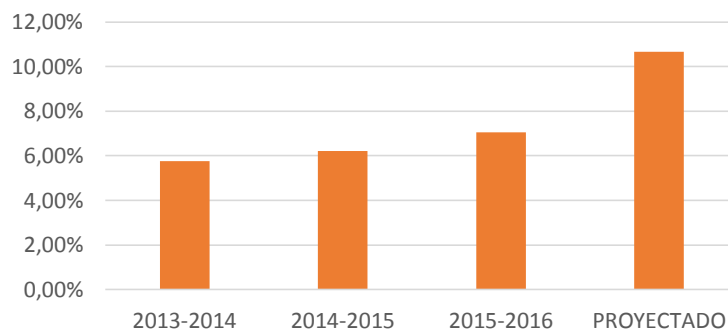
Mediante la propuesta el margen de utilidad bruta ha ascendido a 22.00%, producto de la optimización de costos de construcción, durante el análisis previo pudo constatarse mediante expertos y la competencia que los costos de construcción han descendido producto del descenso en la demanda de materiales de construcción.

La proyección se encuentra por encima de la tendencia de las últimas gestiones que fueron de 16.68%, 18.57% y 20.06%.

**3.4.3.2. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA**

**GRÁFICO Nº 32**

RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS: MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA



*Fuente: Elaboración Propia*

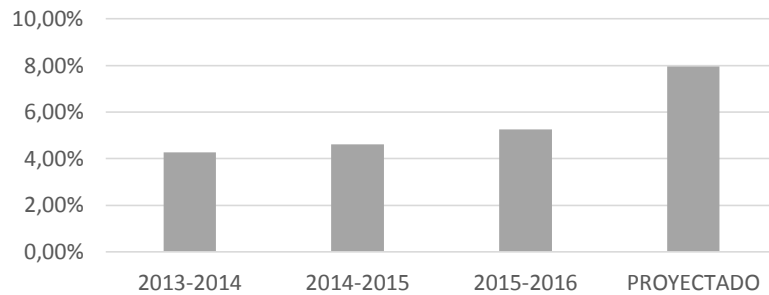
De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la

proyección indica que el margen de utilidad operativa ascendió a un 10.66%, habiendo tenido entonces un crecimiento de 4.31% respecto al promedio de esta razón financiera de las 3 gestiones analizadas que es de 6.35%.

### 3.4.3.3. RESULTADOS SOBRE EL MARGEN NETO

**GRÁFICO Nº 33**

RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS: MARGEN NETO



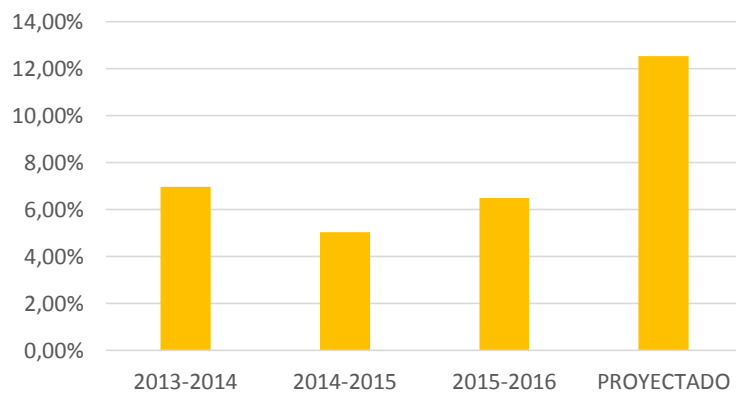
*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el margen neto de utilidad ascendió a un 7.96%, habiendo tenido entonces un crecimiento de 3.25% respecto al promedio de esta razón financiera de las 3 gestiones analizadas que es de 4.71%.

### 3.4.3.4. RESULTADOS SOBRE EL RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

**GRÁFICO Nº 34**

RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS



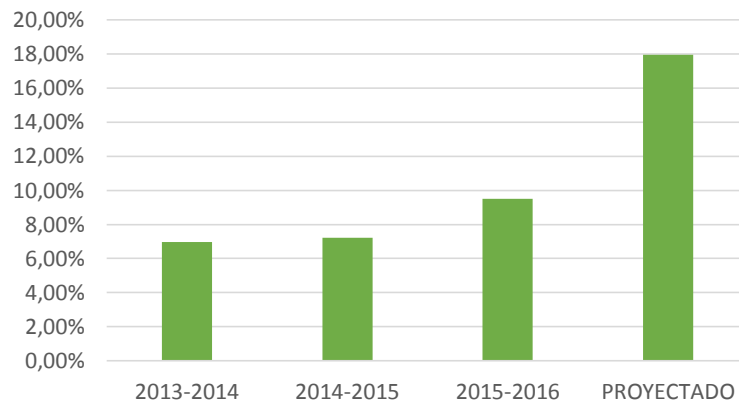
*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el rendimiento sobre activos ascendió a un 12.52%, habiendo tenido entonces un crecimiento de 6.35% respecto al promedio de esta razón financiera de las 3 gestiones analizadas que es de 6.17%.

### 3.4.3.5. RESULTADOS SOBRE EL RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

#### GRÁFICO Nº 35

#### RESULTADOS DE RAZONES FINANCIERAS: RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO



*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el rendimiento sobre el patrimonio ascendió a un 17.95%, habiendo tenido entonces un crecimiento de 10.05% respecto al promedio de esta razón financiera de las 3 gestiones analizadas que es de 7.90%.

La proyección de los ratios analizados de rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad neta, rendimiento sobre activos y rendimiento sobre patrimonio, indican una eficiencia de tareas y acciones establecidas en el mapa estratégico del cuadro de mando integral que buscan cumplir el objetivo estratégico planteado: incrementar la rentabilidad económica de la empresa, y de esta forma minimizar el impacto originado por la aplicación del Bono Esfuerzo por Bolivia; a continuación se muestra como estos indicadores han permitido generar un decremento de la incidencia de este bono:

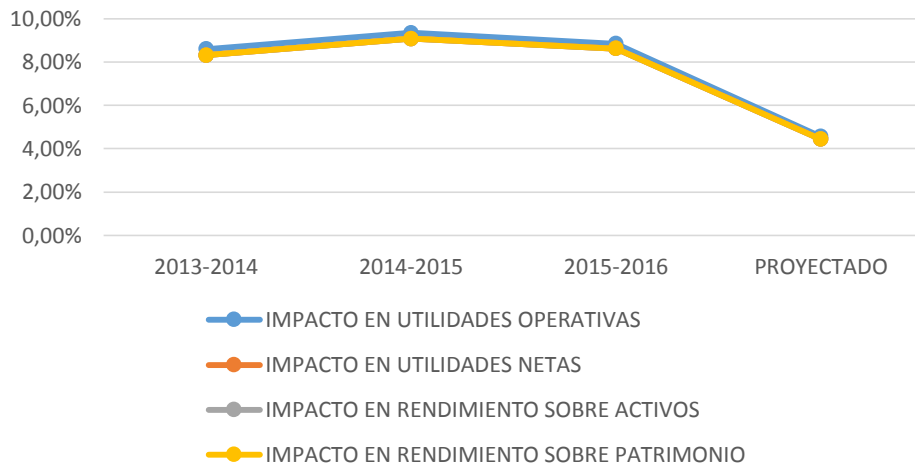


**CUADRO Nº 28**  
RESULTADOS DEL IMPACTO CON LA PROPUESTA

| IMPACTO DEL BONO ESFUERZO POR BOLIVIA   | GESTIONES |           |           |            | TENDENCIA |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
|   | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | PROYECTADO |           |
| <b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>          |           |           |           |            |           |
|   | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | PROYECTADO |           |
| IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS        | 8,60%     | 9,35%     | 8,84%     | 4,56%      | ↓         |
| IMPACTO EN UTILIDADES NETAS             | 8,30%     | 9,07%     | 8,61%     | 4,43%      | ↓         |
| IMPACTO EN RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS    | 8,30%     | 9,07%     | 8,61%     | 4,43%      | ↓         |
| IMPACTO EN RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO | 8,30%     | 9,07%     | 8,61%     | 4,43%      | ↓         |

Fuente: *Elaboración Propia*

**GRÁFICO Nº 36**  
RESULTADOS DEL IMPACTO CON LA PROPUESTA

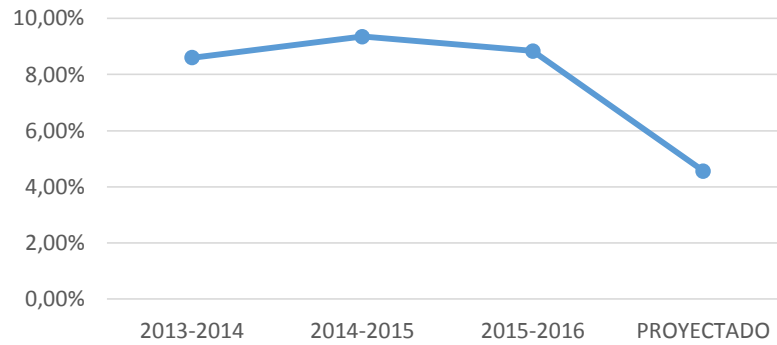


Fuente: *Elaboración Propia*

El gráfico anterior muestra en conjunto, la evolución que ha tenido el impacto del bono Esfuerzo por Bolivia en cada uno de las ratios de rentabilidad de la empresa constructora CONCI GAS S.R.L., y como éste se ha decrementado con el cumplimiento de las tareas y acciones establecidas en el mapa estratégico del cuadro de mando integral propuesto y el cumplimiento de los supuestos establecidos. Se ha experimentado un impacto cercano al 4% de la rentabilidad económica.

### 3.4.3.6. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES OPERATIVAS

**GRÁFICO Nº 37**  
RESULTADOS DEL IMPACTO: UTILIDADES OPERATIVAS

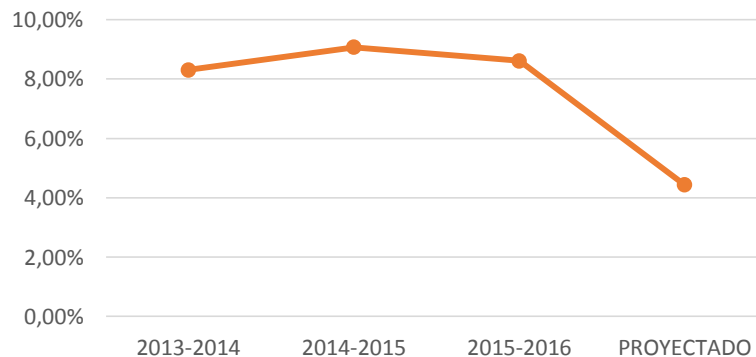


*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en las utilidades operativas descendió a un 4.56%, habiéndose obtenido entonces un declive del 4.37% respecto al promedio del impacto de las 3 gestiones analizadas que es de 8.93%.

### 3.4.3.7. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN UTILIDADES NETAS

**GRÁFICO Nº 38**  
RESULTADOS DEL IMPACTO: UTILIDADES NETAS

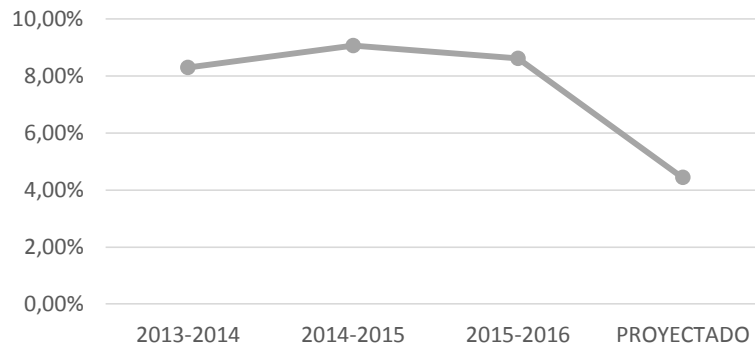


*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en las utilidades netas descendió a un 4.43%, habiéndose obtenido entonces un declive del 4.23% respecto al promedio del impacto de las 3 gestiones analizadas que es de 8.66%.

### 3.4.3.8. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN EL RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

**GRÁFICO Nº 39**  
RESULTADOS DEL IMPACTO: RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS



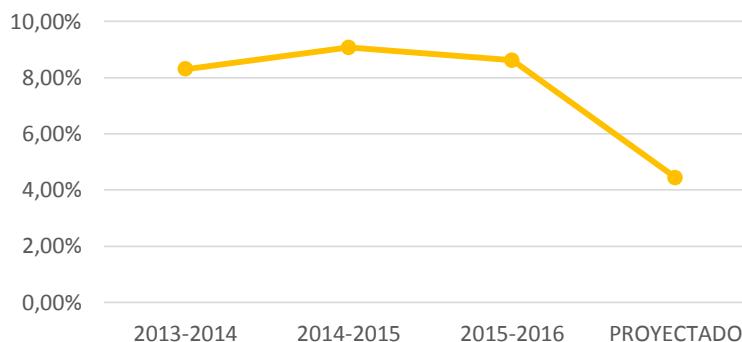
*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en el rendimiento sobre activos descendió a un 4.43%, habiéndose obtenido entonces un declive del 4.23% respecto al promedio del impacto de las 3 gestiones analizadas que es de 8.66%.

### 3.4.3.9. RESULTADOS SOBRE EL IMPACTO EN EL RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

**GRÁFICO N° 40**

RESULTADOS DEL IMPACTO: RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO



*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con los supuestos establecidos, la aplicación de la propuesta y las estrategias incluidas en el cuadro de mando integral – mapa estratégico, la proyección indica que el impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido el rendimiento sobre el patrimonio descendió a un 4.43%, habiéndose obtenido entonces un declive del 4.23% respecto al promedio del impacto de las 3 gestiones analizadas que es de 8.66%.

### 3.5. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- El margen de utilidad bruta ha ascendido a 22.00%.
- El margen de utilidad operativa ascendió a un 10.66%.
- El margen neto de utilidad ascendió a un 7.96%.
- El rendimiento sobre activos ascendió a un 12.52%.
- El rendimiento sobre el patrimonio ascendió a un 17.95%.
- El impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en las utilidades operativas descendió a un 4.56%.
- El impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en las utilidades netas descendió a un 4.43%.
- El impacto del bono esfuerzo por Bolivia percibido en el rendimiento sobre activos descendió a un 4.43%.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Se ha cumplido con el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo de investigación.
- El entorno económico ha planteado que la empresa constructora CONCIGAS S.R.L. trabaje con estrechos márgenes de ganancia, para poder adjudicarse licitaciones públicas y de esta manera poder mantener activa la empresa. Los márgenes que obtuvo durante las gestiones de análisis fueron de: 4.28%, 4.61% y 5.25%; menores a lo explicado por el representante de CADECO quien manifestó que las constructoras trabajan con márgenes cercanos al 10%.
- La empresa no ha realizado un aprovechamiento del descenso de los costos de construcción que han sido producidos por el bajo nivel de inversiones en Chuquisaca, llegando a significar el 83.32%, 81.43% y 79.94% del total de ingresos por construcción.
- A pesar de que las perspectivas económicas del rubro se encuentran entre un efecto moderado y positivo, CONCIGAS S.R.L. ha podido mejorar su captación de ingresos en las gestiones analizadas.
- El impacto económico-financiero del Bono Esfuerzo por Bolivia repercute directamente en la rentabilidad de la empresa habiéndose tenido una incidencia del 8.60%, 9.35% y 8.84% en las utilidades netas en las gestiones analizadas.
- La forma de minimizar el impacto económico-financiero del Bono Esfuerzo por Bolivia, es incrementando la rentabilidad de la empresa, ya sea con el incremento de la captación de ingresos o la optimización de costos de construcción y gastos generales.
- CONCIGAS S.R.L. no sigue ningún plan financiero en el corto ni en el largo plazo.
- El análisis Dupont, el diagnóstico y la comparación con empresas del rubro, sirvieron como antecedente para poder realizar la propuesta del cuadro de mando integral y mapa estratégico respectivo.
- El cuadro de mando integral y mapa estratégico tienen como objetivo estratégico fundamental el incremento de la rentabilidad de la empresa, el

cual incidirá directamente en la minimización del impacto económico-financiero producido por la aplicación del bono esfuerzo por Bolivia en futuras gestiones.

- Con la aplicación de la propuesta la empresa experimentará mejoras en los ratios de margen de utilidades brutas (22.00%), operativas (10.66%), netas (7.96%), rendimientos sobre los activos (12.52%) y rendimiento sobre el patrimonio (17.95%).
- Con la aplicación de la propuesta la empresa experimentará minimización del impacto económico-financiero del Bono Esfuerzo por Bolivia en las utilidades operativas (4.56%) y utilidades netas (4.43%).

## **RECOMENDACIONES**

- Una de las primeras actividades al implementar el plan estratégico es el establecimiento de Visión, Misión, políticas y valores definidos en la empresa para poder introducirla al cuadro de mando integral propuesto.
- Se recomienda partir del plan financiero establecido mediante el cuadro de mando integral – mapa estratégico, para la realización de actividades que se encuentran en búsqueda de mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Se recomienda mantener un control a los indicadores establecidos en la propuesta para un cumplimiento a cabalidad de la misma.
- Se sugiere la elaboración de reportes mensuales del cumplimiento de las actividades planteadas en la propuesta.
- El Plan Estratégico debe ser considerado como un instrumento de discusión y análisis para la toma de decisiones acertadas en la empresa
- Se recomienda analizar mejor la situación de otras empresas del rubro para detectar fortalezas que se puedan replicar en CONCIGAS S.R.L.
- Es de vital importancia mantener al frente un Coordinador de Planeación Estratégica (gestor administrativo), que, con independencia de otras funciones, tenga la Autoridad y los medios para realizar el seguimiento y las mejoras al mismo.
- El mercado para la construcción de viviendas sociales tiene grandes perspectivas de inversión en departamentos como Santa Cruz y

Cochabamba; el gobierno a través de la Agencia Estatal de Vivienda, busca constantemente, socios estratégicos para la construcción de este tipo de hogares de bienestar; si bien la inversión que deben hacer las constructoras además de tener asegurado como clientes al estado, o realizar un marketing directamente con las familias, es bastante alto, pues se esperan márgenes de utilidad neta cercanos al 10%.

Para la inversión destinada a la construcción de este tipo de viviendas, el estado requiere que la empresa constructora tenga los terrenos adecuados en lugares adecuados con acceso a todos los servicios básicos, con terrenos de alrededor de 200 m<sup>2</sup>, con superficie construida de al menos 80 m<sup>2</sup> por vivienda, y con costos de 150 dólares el m<sup>2</sup>.

Se recomienda a la empresa constructora la realización de un estudio de mercado en este rubro, que otorga mayores márgenes con los que trabaja actualmente, en el departamento de Santa Cruz, al tener entendido que en el departamento de Chuquisaca el programa de AE Vivienda aún no ha sido presentado; para su evaluación e incorporación al Cuadro de Mando Integral y mapa estratégico propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat Salas, O.** (2003). *Análisis Económico Financiero*. Barcelona: EDICIONES GESTION 2000.
- Bernstein, L.** (18 de marzo del 2017). *Fundamentos de Análisis Financiero*. Barcelona: MCGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Calleja Pascual, J. L., & Galledo Díez, E.** (2 de Febrero de 2017). *La Información Económica-Financiera en la Empresa: Importancia del Sistema Contable*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/3518/1/T20414.pdf>
- Dumrauf, G. L.** (2003). *Finanzas Corporativas*. México: Grupo Guía S.A.
- Duque Navarro, J.** (24 de noviembre de 2016). *ABC de las finanzas*. Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>
- Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.** (20 de noviembre de 2013). *Decreto Supremo 1802*. Obtenido de <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/buscar/DecretoSupremo1802>
- Galeano, P., & Tinjacá Infante, J. F.** (15 de junio de 2017). *Planeación Estratégica Financiera*. Obtenido de <http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/>
- Gitman, L.** (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Houston, J. F., & Brigham, E. F.** (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Thomson Editores S.A.
- Mascareñas, J.** (1999). *Introducción a las Finanzas Corporativas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Mollar, E. A.** (1990). *El ABC de las Finanzas*. Barcelona: Ceac Empresa.



- Niven, P.** (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España: GESTION 2000.
- Rodríguez, J.** (2005). *Cómo aplicar la Planificación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México DF: Thomson.
- Rosenberg, J.** (1997). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano Centrun.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J.** (2005). *Finanzas Corporativas*. México: MCGRAW HILL INTERAMERICANA.
- Soriano, M. J.** (2003). *Introducción a la Contabilidad y las Finanzas*. Barcelona: BRESCA PROFIT.
- Turmero Astros, I. J.** (11 de febrero de 2017). *Proceso de planeación financiera*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos107/proceso-planeacion-financiera/proceso-planeacion-financiera.shtml>
- WIKIPEDIA.** (8 de abril de 2013). *Construcción*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n>
- WIKIPEDIA.** (14 de marzo de 2016). *Contabilidad*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

# **ANEXOS**

## **ANEXO N°1**

### **CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA AL ING. GASTÓN SERRANO CARVAJAL, PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE CADECO CHUQUISACA**

1. ¿QUÉ POSTURA MANTIENE COMO REPRESENTANTE DE CADECO Y EMPRESARIO EN RELACIÓN AL DECRETO SUPREMO 1802 “ESFUERZO POR BOLIVIA” (SEGUNDO AGUINALDO)”?
2. ¿EN QUÉ PROPORCIÓN CREE QUE AFECTA AÑADIR EL GASTO DE LEY DEL SEGUNDO AGUINALDO A LOS GASTOS OPERATIVOS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS?
3. ¿PUEDE MENCIONAR ALGUNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA QUE SE HAYA GENERADO EN ALGUNA DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A CADECO CON RELACIÓN A ESTE DECRETO SUPREMO?
4. ¿SI PUDIERA MENCIONAR LA PROPORCION DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS AFILIADAS A CADECO EN GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS, CUAL SERÍA SU RESPUESTA?
5. ¿CREE USTED QUE CON ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA SE PUEDE HACER FRENTE AL IMPACTO GENERADO POR LA APLICACIÓN DEL DS? 1802, POR QUÉ?

## ANEXO Nº2

### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE CADECO CHUQUISACA

FORMALRIO Nº:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:</b> |  |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>        |  |
| <b>FECHA:</b>                      |  |

1. MARQUE LOS AÑOS QUE ESTUVO ACTIVO CON SU EMPRESA CONSTRUCTORA:

|      |                          |
|------|--------------------------|
| 2012 | <input type="checkbox"/> |
| 2013 | <input type="checkbox"/> |
| 2014 | <input type="checkbox"/> |
| 2015 | <input type="checkbox"/> |
| 2016 | <input type="checkbox"/> |

2. ¿EN QUÉ GRADO CREE QUE LA APLICACIÓN DEL SEGUNDO AGUINALDO COMPROMETE A SUS GASTOS OPERATIVOS ANUALES?

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| MUY BAJO                 | BAJO                     | NO AFECTA                | ALTO                     | MUY ALTO                 |

3. ¿CUÁNTO ES EL GASTO QUE REALIZA MENSUALMENTE POR CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA?

MONTO EN BS. :

4. ¿CUÁNTOS FUNCIONARIOS DE PLANTA TRABAJAN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA?

CANTIDAD DE EMPLEADOS:

5. MARQUE LOS CUADROS DE AQUELLOS CARGOS EXISTENTES EN SU EMPRESA CONSTRUCTORA:

|                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| GERENTE GENERAL/PROPIETARIO | <input type="checkbox"/> |
| SECRETARIA                  | <input type="checkbox"/> |
| MENSAJERO                   | <input type="checkbox"/> |
| SUBGERENTE DE OBRAS         | <input type="checkbox"/> |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO   | <input type="checkbox"/> |
| AUXILIAR ADMINISTRATIVO     | <input type="checkbox"/> |
| CONTADOR                    | <input type="checkbox"/> |
| AUXILIAR CONTABLE           | <input type="checkbox"/> |
| ENCARGADO DE ALMACEN        | <input type="checkbox"/> |
| CAPATAZ                     | <input type="checkbox"/> |
| ENCARGADO DE MANTENIMIENTO  | <input type="checkbox"/> |
| ENCARGADO DE LIMPIEZA       | <input type="checkbox"/> |
| PORTERO                     | <input type="checkbox"/> |
| OTRO                        | <input type="checkbox"/> |
| ESPECIFIQUE CUAL:           |                          |
| OTRO                        | <input type="checkbox"/> |
| ESPECIFIQUE CUAL:           |                          |

6. ¿HA SIDO CAPAZ DE REALIZAR EL PAGO DEL SEGUNDO AGUINALDO A LOS FUNCIONARIOS DE SU EMPRESA PUNTUALMENTE?

SI

NO

**7. ¿CUÁNTOS DIAS DEMORO EN REALIZAR EL PAGO DEL SEGUNDO AGUINALDO A SUS FUNCIONARIOS?**

CANTIDAD DE DIAS:

**8. ¿HA REALIZADO RECORTES EN EL PERSONAL DEBIDO AL CUMPLIMIENTO DEL D.S. 1802 ESFUERZO POR BOLIVIA (SEGUNDO AGUINALDO)?**

**SI**

**NO**

**9. ¿RECIBE USTED ASESORAMIENTO PARA UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?**

**SI**

**NO**

## ANEXO Nº3

### POBLACIÓN A LA QUE SE REALIZÓ LA ENCUESTA, PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



*Cámara Departamental de la Construcción Chuquisaca*

José Komareck Nº 81 Telf.: 6460275-6462860 Fax: 6460275 E-mail: cadeco@hotmail.com

#### NOMINA DE EMPRESAS AFILIADAS A CADECO CHUQUISACA

| No | EMPRESA            | DOMICILIO                 |
|----|--------------------|---------------------------|
| 1  | A.G.               | RICARDO ANDRADE Nº 2      |
| 2  | ANDES SUR          | AV. CANADÁ Nº 121         |
| 3  | ARANDIA MONTOYA    | FELIPE ARANA V. Nº 29     |
| 4  | ARISTOS            | CAMARGO Nº 441            |
| 5  | ARVA               | DOMINGO L. RAMIREZ Nº 98  |
| 6  | ASEBEY             | MIZQUE S/N                |
| 7  | B & B              | JOSE MOSTAJA Nº 93        |
| 8  | BSCH               | TERESA DE KOLLE Nº 182    |
| 9  | BARRIOS            | CALLE 1 Nª 100            |
| 10 | BARROCLA LTDA.     |                           |
| 11 | BERRIOS            | JAIME MENDOZA Nº 2670     |
| 12 | CCD                | CALVO Nº 221              |
| 13 | CEPROSUR S.R.L.    | AV.JAIME MENDOZA Nº 1025  |
| 14 | CIBO SERRUDO       | POSNASKI Nº 273           |
| 15 | COCIV              | LA PAZ Nº 432             |
| 16 | COCIVA S.R.L.      | EE.UU. Nº 918             |
| 17 | COHUSA             | COBIJA Nº 149             |
| 18 | CONCIGAS SRL.      | BALLIVIÁN Nº 42           |
| 19 | CONCISE            | VILLALOBOS Nº 240         |
| 20 | CONSMERC           | JAIME MENDOZA Nº 498      |
| 21 | CONSTRUCTA         | AV. VENEZUELA Nº 1261     |
| 22 | CONSTRUOL          | M.MELEAN Nº 448           |
| 23 | CONSYTOP           | BELISARIO BOETO Nº 2B     |
| 24 | CONVISUR           | JAIME MENDOZA Nº 2513     |
| 25 | CORDILLERA DEL SUR | AV. RENE BARRIENTOS Nº 21 |
| 26 | COVISAS DEL SUR    | DANIEL CAMPOS Nº 161      |
| 27 | CRECOM             |                           |
| 28 | CRECONCI           | G. MENDOZA 2352 A         |
| 29 | CROMIN             | CALLE LA PAZ              |
| 30 | C.T.A.             | AVAROA Nº 85              |
| 31 | CURCUY GUMIEL      | CAMARGO CALLE 1 Nº 1      |
| 32 | CHUQUISACA         | PANAMÁ Nº 350             |
| 33 | DELGADO            | POSNASKI Nº 460           |
| 34 | E & J              | MERCADO SAN ANTONIO       |
| 35 | E.C.C.             | RIOSHINIO Nº 299          |
| 36 | E.O.C.             | ADELA ZAMUDIO Nº 49       |
| 37 | E.O.I.             | JOSÉ MOSTAJA Nº 57        |
| 38 | ECAM               | CONDOMINIO BELLA VISTA 10 |
| 39 | E.C.CAL.           | GERMÁN MENDOZA Nº 43      |
| 40 | ECCA               | URCULLO Nº 253            |
| 41 | ECOCI              | DALENCE Nº 87             |
| 42 | ECODEM             | GUILLERMO CABALLERO 18    |
| 43 | ECOHEMAR           | JUNIN Nº1046              |
| 44 | ECOMART            | REG.CARABINEROS Nº 486    |
| 45 | ECOMOHA            | UYUNI Nº 51               |
| 46 | ECOMOM             |                           |
| 47 | ECONGO             | GERMAN MENDOZA Nº 2041    |
| 48 | ECONJIA            | TUPAC YUPANQUI S/N        |
| 49 | ECOSAT             | PERU Nº 48                |
| 50 | ECOSAV             | PORTACHUELO Nº 8          |

|     |                             |                            |
|-----|-----------------------------|----------------------------|
| 51  | ECO-VIDA S.R.L.             | PERU N° 48                 |
| 52  | ELDA                        | JUNIN N° 744               |
| 53  | EL TAPIAL                   | LINARES N° 48              |
| 54  | EMBOC                       | AV. JUANA AZURDUY S/N      |
| 55  | EMCOMIT                     | LA PAZ N° 656              |
| 56  | EMCOZ                       | CAMINO A KATALLA           |
| 57  | EMICO SUR                   | MARZANA N° 157             |
| 58  | EMINCSE                     | SAN ALBERTO N° 680 B       |
| 59  | EMPCY                       | 1o DE MAYO N° 257          |
| 60  | ESCING                      | ZONA CKARA PUNKU           |
| 61  | FELIPE SEVERO SANCHEZ VALLE | OSTRIA GUTIERREZ N° 162    |
| 62  | F.G. F                      | BARRIO FERROVIARIO N° 18   |
| 63  | G.V.SA.                     | RAUL F.DE CORDOVA N° 46    |
| 64  | G.E.C. S.R.L.               |                            |
| 65  | IDEA S.R.L.                 | EDIFICIO BELLA VISTA       |
| 66  | INARC                       | PISAGUA N° 400             |
| 67  | INCA                        | GUILLERMO LOAYZA N° 103-A  |
| 68  | INCOF - M                   | AV. JUANA AZURDUY N° 321   |
| 69  | INCOSAP                     | SAN ALBERTO N° 649         |
| 70  | INGEO                       | AV. JUANA AZURDUY S/N      |
| 71  | INPROSUR S.R.L.             | AV. CANADA N° 300          |
| 72  | IRUSTA                      | AV.M. QUIROGA STA.CRUZ S/N |
| 73  | JHOMASA                     | PERU N° 48                 |
| 74  | JUSVAR                      | HOCHMAN N° 261             |
| 75  | KANAUDT LTDA.               | MOTO MENDEZ N° 21          |
| 76  | MARCAV                      | TARAPACA N° 171            |
| 77  | MATERSA                     | AV.M. QUIROGA STA.CRUZ S/N |
| 78  | MITCON                      | CALVO N° 530               |
| 79  | NOYA                        | JAIME MENDOZA N° 2513      |
| 80  | ORAMIZ S.R.L.               | CAMPO LA GLORIA N° 161     |
| 81  | O.S.I. SRL.                 | RAVELO N° 218              |
| 82  | PACHECO                     | ANTONIO ARCE N° 254        |
| 83  | PERTT-1                     |                            |
| 84  | PETRINOVIC                  | BARRIO FERROVIARIO N° 6    |
| 85  | PETROMAAS S.R.L.            | J. MARTINEZ N° 250         |
| 86  | R & P                       | JUNIN N° 938               |
| 87  | ROBEDAL                     | SAN ALBERTO N° 498 B       |
| 88  | ROMERO RIOS                 | RAVELO N° 233              |
| 89  | ROMERO SALAZAR              | OSTRIA GUTIERREZ N° 350    |
| 90  | SALAMANCA                   | AGUA RICA N° 13            |
| 91  | SAN CRISPIN                 | GATO BLANCO N° 2           |
| 92  | SIDSUR                      | AV. 2016 N° 10             |
| 93  | S.I.I.B                     | AV. E. MENDIZABAL N° 521   |
| 94  | SOLVAC                      | JUNIN N° 1170              |
| 95  | TECINCO                     | MENDIZABAL ESQ. PANAMA     |
| 96  | THELMA                      |                            |
| 97  | V & A                       | AYACUCHO N° 405            |
| 98  | VACA                        | SAN ALBERTO N° 361         |
| 99  | VETA                        | OSTRIA GUTIERREZ N° 486    |
| 100 | VILLARROEL                  | CALVO N° 449               |
| 101 | YACONS                      | BUENOS AIRES N° 291        |