

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:

RUCOBA CALDERÓN, Diego Raúl
OLIVERA ASTETE, Rodrigo

20101500
20111705

Asesorados por: Dr. Jaime Salomón Salomón

Lima, 21 de enero de 2019

La tesis

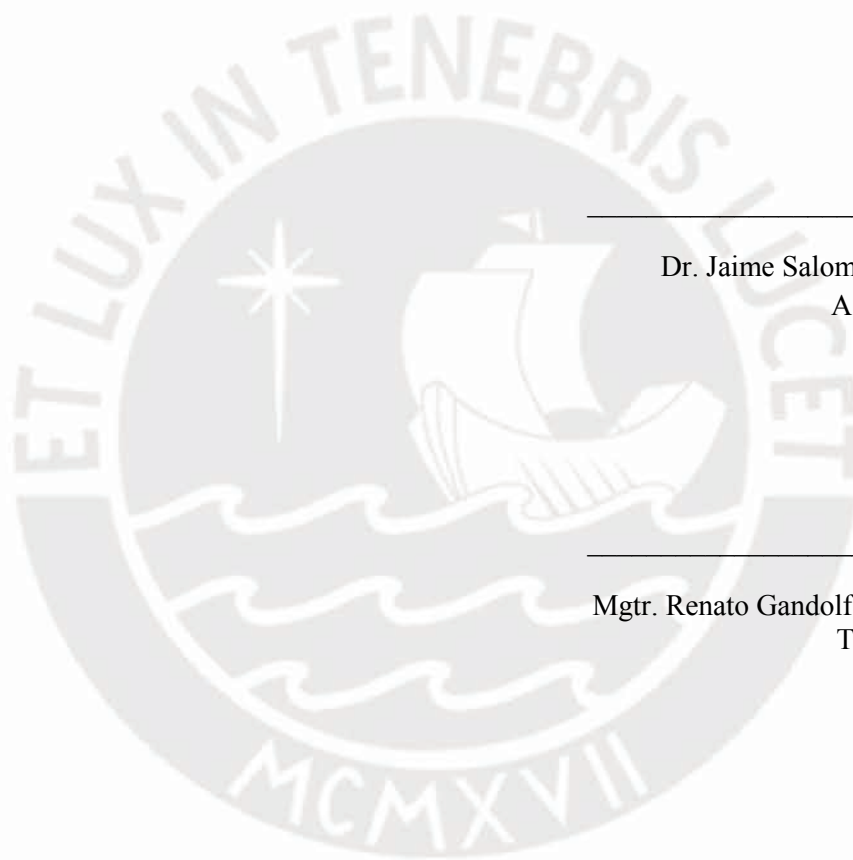
La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio

ha sido aprobada.

Dr. Luis Wong Valdiviezo
Presidente del Jurado

Dr. Jaime Salomón Salomón
Asesor Jurado

Mgr. Renato Gandolfi Castagnola
Tercer Jurado



A mi papá, por ser mi ejemplo de vida. A mi mamá, por ser mi apoyo incondicional. A mi hermana, por su cariño y paciencia. A Rodrigo, por ser un gran amigo y compañero de tesis. A Omar y Alonso, por escucharme y aconsejarme en estos años de vida universitaria. A todos ustedes, gracias.

Diego Rucoba

A mis papás, por siempre darme la mejor formación e impulsarme a crecer y mejorar. A mis hermanos, por ser siempre los mejores ejemplos de amor, superación y éxito. A mi Cami, Andrés y mi tía, por el cariño y apoyo constante. A Diego, por lucharla conmigo para sacar este logro adelante. A todos mis amigos y amigas, por siempre estar ahí. Y a Fio, por apoyarme y creer en mí, aún en esos momentos en los que ni yo mismo creía. A todos ustedes, gracias, desde lo más profundo de mi ser.

Rodrigo Olivera



Agradecemos enormemente al profesor Jaime Salomón, por ser nuestro asesor durante la elaboración de este documento, apoyándonos, orientándonos y motivándonos para lograrlo.

Asimismo agradecemos a Yamil Moscoso y a todos los colaboradores de YMSA, por abrirnos las puertas de la organización, y brindarnos su tiempo e información.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Antecedentes	3
2. Problema de investigación	5
3. Justificación del estudio	6
4. Objetivos y preguntas de investigación.....	9
4.1. Objetivo general	9
4.2. Objetivos específicos.....	9
4.3. Pregunta general.....	9
4.4. Preguntas específicas.....	9
5. Viabilidad.....	9
6. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA	12
1. Profesionalización en las PYMES.....	12
2. Crecimiento empresarial	15
2.1. Teorías del crecimiento empresarial.....	15
2.2. Etapas del crecimiento empresarial.....	16
2.3. Medición del crecimiento empresarial	21
3. PYMES	22
3.1. PYMES en el mundo.....	22
3.2. PYMES en el Perú.....	24
4. Las finanzas en las medianas empresas.....	30
4.1. El aporte de una perspectiva financiera.....	30
4.2. La administración financiera en la mediana empresa.....	31
4.3. Decisiones financieras de una mediana empresa.....	33
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DEL CASO YMSA	43
1. Análisis Externo	43
1.1. Descripción del Sector	43
1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	46
2. Análisis interno	49
2.1. Antecedentes	49

2.2.	Descripción del servicio.....	50
2.3.	Áreas funcionales de YMSA.....	52
2.4.	Clientes.....	53
2.5.	Proveedores.....	54
2.6.	Competencia.....	55
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		56
1.	Diseño de la investigación.....	56
2.	Idoneidad del Diseño.....	57
3.	Población y Muestra.....	58
4.	Selección de casos.....	58
5.	Consentimiento Informado.....	59
6.	Confidencialidad.....	59
7.	Localización Geográfica.....	59
8.	Recolección y registro de datos.....	60
9.	Validez y Confiabilidad.....	63
10.	Secuencia metodológica.....	63
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		65
1.	Profesionalización de YMSA.....	65
2.	Crecimiento empresarial de YMSA.....	69
2.1.	Crecimiento de YMSA según Churchill y Lewis (1983).....	69
2.2.	Crecimiento de YMSA según Leach (1993).....	70
2.3.	Crecimiento de YMSA según Greiner (1998).....	71
2.4.	Crecimiento de YMSA según Andriani et.al (2014).....	72
2.5.	Desempeño de YMSA.....	73
3.	Decisiones Financieras de YMSA.....	75
4.	Influencia de la profesionalización de la gestión financiera en el desempeño de YMSA... 80	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		82
1.	Conclusiones.....	82
2.	Recomendaciones.....	84
2.1.	Recomendaciones prácticas.....	85
2.2.	Recomendaciones académicas.....	86
REFERENCIAS.....		87
ANEXO A: Matriz de consistencia.....		94
ANEXO B: Guía de entrevistas.....		96



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relevancia de las MYPYMES en el Perú.....	8
Tabla 2: Las PYMES en nivel mundial.....	24
Tabla 3: MYPYMES en la economía peruana.....	26
Tabla 4: Obstáculos para el crecimiento de las medianas empresas.....	29
Tabla 5: Crecimiento promedio del sector construcción según país.....	44
Tabla 6: Crecimiento anual porcentual del sector construcción.....	45
Tabla 7: Número de Trabajadores de YMSA.....	52
Tabla 8: Indicadores de desempeño de YMSA.....	74
Tabla 9: Indicadores de la Gestión de Capital de Trabajo Operativo.....	79
Tabla 10: Análisis Gestión de Capital de Trabajo.....	80



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Profesionalización según Evetts (2009).....	14
Figura 2: Factores de éxito según etapa de crecimiento.....	18
Figura 3: PYME en el Perú	25
Figura 4: Importancia de administración financiera en la mediana empresa	33
Figura 5: Estructura de capital y decisiones de financiamiento	36
Figura 6: Capital de Trabajo.....	37
Figura 7: Gestión del Capital de Trabajo operativo	40
Figura 8: Métodos de decisión de Inversión	41
Figura 9: Diagrama de Porter.....	49
Figura 10: Antecedentes de YMSA	50
Figura 11: Servicios de YMSA	51
Figura 12: Gerencias y Jefaturas YMSA.....	67
Figura 13: Flujograma de actividades comerciales de Administración.....	68
Figura 14: Relación gestión de capital de trabajo operativo y desempeño	81



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera de la empresa YMSA en el crecimiento de la misma. La empresa seleccionada como caso de estudio, es una empresa de tamaño mediana, la cual opera en el sector construcción realizando construcción con sistemas pre fabricados y construcción en concreto armado. Para ello, se realizó un análisis de su proceso de profesionalización, para entender cómo es que la empresa decidió que la profesionalización podía ser una alternativa para continuar su ciclo de crecimiento empresarial. Para analizar el ciclo de crecimiento, se tomó como base los modelos de crecimiento propuestos por Churchill & Lewis (1983), Greiner (1998), Leach (1993) y Andriani, Suryadi, Samadhi y Siswanto (2014), con los que se identificó la etapa de crecimiento por la que está cursando YMSA. Luego, se vinculó el crecimiento de la empresa con distintos indicadores de desempeño que permitieron explicar la situación de la empresa a través de distintos años evaluados, los cuales se compararon con distintos ratios que permiten medir el nivel de profesionalización con el que se ha manejado la gestión financiera de la empresa, específicamente la gestión del capital de trabajo operativo. El enfoque metodológico de la investigación comprendió un alcance descriptivo y se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, haciendo uso del método de estudio de caso.

El resultado de la investigación expuso que para el caso de YMSA no existe una relación entre la profesionalización de la gestión financiera y el crecimiento de esta empresa, puesto que se halló que los indicadores de profesionalización de la gestión financiera han ido mejorando a través de los años, pero los indicadores de desempeño, los cuales están relacionados al crecimiento de la empresa durante ese mismo periodo de tiempo, han tenido un desarrollo negativo. Por otro lado, la empresa se encuentra iniciando un proceso de profesionalización y se encuentra en la mitad de su proceso de crecimiento, siendo justamente la profesionalización la decisión que ha tomado la empresa para poder continuar creciendo. Finalmente, se pudo identificar que el proceso de profesionalización de las decisiones financieras de YMSA aún está iniciando, aunque se pudieron identificar algunos aspectos, como la toma gestión de los inventarios o las cuentas por pagar, que demuestran que la gestión financiera ha tenido una mejora.

Por último, se debe mencionar que debido a la naturaleza del estudio de caso, los resultados de esta investigación no son aplicables para el universo de medianas empresas, aunque sí permite ser un precedente para futuras investigaciones relacionadas a los temas tratados.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación buscó determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera de la empresa YMSA en el crecimiento de la misma. YMSA es una empresa que opera en el sector construcción, y debido a las necesidades con las que cuenta la empresa, la decisión financiera que se analizó fue la gestión del capital de trabajo. Para ello, se partió de las definiciones de profesionalización, que se centran tanto en contar con personal experto (Meroño Cerdán, L. A., 2009), como en los métodos e instrumentos apropiados para que el crecimiento sea exitoso (Salomón, 2010; Leach, 1993); así como de conceptos generales como, las etapas de crecimiento por las que pasan las empresas, basado en los modelos de Greiner (1998), Churchill y Lewis (1983), Leach (1993) y Andriani, Suryadi, Samadhi y Siswanto (2014). Finalmente, para alcanzar el objetivo de la investigación, se compararon indicadores de desempeño de la empresa, los cuales están relacionados a la situación de la empresa, con ratios de gestión de capital de trabajo que permitan interpretar la profesionalización de la gestión financiera.

En el primer capítulo se abordaron los antecedentes, el problema de investigación, su justificación y los objetivos del estudio, así como la viabilidad y las limitaciones del mismo.

En el segundo capítulo se presentó el marco de referencia, en el cual se explica la importancia de la profesionalización como un factor clave para que las empresas alcancen su crecimiento (Howorth, Wright, Westhead, Allcock, 2016). Además, se detallaron teorías relacionadas al crecimiento empresarial y se presentarán modelos de crecimiento para entender las etapas por las que atraviesan las empresas. Asimismo, se describió la relevancia de las medianas empresas en el mundo y a nivel nacional.

En el tercer capítulo se presentó el caso de estudio, realizando primero un análisis externo del sector construcción, donde opera la empresa YMSA, así como un análisis interno que permitió entender a profundidad los antecedentes de la empresa, el servicio que brinda, las áreas con las que cuenta y sus principales clientes, proveedores y competidores.

En el capítulo cuatro se planteó el diseño de la investigación, el cual tiene un alcance descriptivo y se desarrolló dentro del paradigma cualitativo. Asimismo, se expuso la idoneidad del diseño, la población y muestra, la selección de casos, el consentimiento informado, la confidencialidad, la locación geográfica, la recolección y registro de datos, y la validez y confiabilidad del estudio.

En el quinto capítulo, se presentaron los hallazgos de la investigación, partiendo del proceso de profesionalización de YMSA, para luego evaluar el ciclo de crecimiento empresarial e identificar la etapa de crecimiento en la que encuentra y cómo es que se han desarrollado sus

principales indicadores de desempeño. Finalmente, se analizó la gestión financiera de YMSA, centrándose en la gestión de capital de trabajo de la empresa, la cual fue evaluada a través de distintos ratios que permitieron entender la misma.

Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en el cual se determinó cómo influye la profesionalización de la gestión financiera de YMSA, vista a través de ratios de gestión de capital de trabajo, con el crecimiento empresarial de la misma, analizado a través de distintos indicadores de desempeño.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollaron los antecedentes que contextualizan la investigación, el problema principal de la misma, la justificación del estudio y los objetivos y preguntas que se buscarán resolver. Finalmente, se explicó la viabilidad y las limitaciones que se identificaron previo a la realización del trabajo

1. Antecedentes

La estructura empresarial del Perú es ampliamente dominada por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante MYPYMES), con un 95.1%, 4.3% y 0.2% respectivamente (PRODUCE, 2017). Si bien estos valores pueden variar entre autores, debido a que los criterios utilizados no son uniformes, todos ellos concuerdan en que las MYPYMES representan, en conjunto, más del 99.6% del tejido empresarial del país.

El predominio por parte de las MYPYMES puede representar una dificultad para el desarrollo de la economía nacional. Según menciona Villarán (2000), no se puede hablar de un potencial desarrollo en el sector privado ni en la economía nacional si estas no se vuelven competitivas para convertirse en aliados naturales de las grandes empresas que buscan tercerizar actividades no estratégicas y promover el desarrollo de una cooperación vertical.

Es importante entender los factores que explicarían el porqué de esta distribución en el tejido empresarial nacional, así como las limitaciones que, como consecuencia de los antecedentes, se han generado para este tipo de empresas. Estos aspectos están relacionados principalmente a factores de corte político y social.

Dentro de los factores políticos, se encuentra que durante los años setenta, un factor que promovía la creación de MYPYMES era el predominio de políticas y programas de lucha contra la pobreza, los cuales estaban compuestos de subsidios que fomentaban el paternalismo por parte del Estado (Ferraro y Stumpo, 2010). En base a esta misma idea, Villarán (2007) comenta que se dieron subsidios indiscriminados, lo cual dificultó la sostenibilidad de los organismos de apoyo y finalmente de las MYPYMES.

En los años ochenta, otro factor que se identificó fueron los problemas de financiamiento, ya que, debido a las condiciones impuestas por el Estado, el sector privado no vio económicamente atractivo el ingreso al mercado de financiamiento de MYPYMES, por lo que se dejó desatendido una gran porción del mismo. Esto sucedió, ya que la Banca Estatal de Fomento, a través del Banco Industrial del Perú (BIP), apoyaba financieramente a una parte de las MYPYMES otorgando créditos y servicios de desarrollo empresarial mayormente de manera gratuita o con tasas de interés excesivamente subvencionadas. Como consecuencia de ello, se

atendían a muy pocas empresas y la gran mayoría de ellas no tenían acceso a financiamiento (Villarán, 2007; Ferraro y Stumpo, 2010).

Por otro lado, las instituciones de apoyo buscaban brindar servicios de desarrollo empresarial multidisciplinarios, sin embargo, no lograban ser eficientes en ninguna de las disciplinas ejecutadas. Actualmente, al centrarse principalmente en el rubro financiero, han elevado enormemente su eficiencia.

Finalmente, durante los años noventa, otro factor fue la “desviación de oferta”, ya que antes se apoyaba a un determinado grupo de MYPES sin saber siquiera si existiría un mercado y una demanda real o potencial. Esto significó brindar apoyo indiscriminado sin verificar si el producto o servicio tendría compradores. El problema continuó, ya que para fines de los años noventa cada Ministerio contaba con programas y políticas de apoyo a las MYPES que no eran articuladas entre sí. En la práctica, esto significó desorden en la promoción de las MYPES y un perjuicio para las mismas, porque cada cartera apoyaba a las empresas de su sector sin lograr establecer políticas integrales para favorecer a las MYPES en su conjunto (Villarán, 2007).

Esta falta de políticas integrales comienza a cambiar a partir del año 2001 con la creación del Viceministerio de Promoción del Empleo y la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), con lo cual se reemplazó el paternalismo del Estado por una promoción regulada principalmente por el propio mercado. Desde el año 2008, estas funciones de promoción han pasado al Ministerio de Producción (Ferraro y Stumpo, 2010).

Por otro lado, con relación a los factores sociales, se encuentra que, desde la segunda mitad del siglo XX, debido a diversos factores como la reforma agraria, mejores vías de comunicación y el centralismo de la capital, entre otros, se inicia un proceso migratorio desde las zonas rurales del país hacia las urbanas (Ávila, Sanchís, 2011). Asimismo, la aparición de microempresas es el resultado de la subsistencia, ante la incapacidad de obtener empleo formal y a la necesidad de cubrir las fuentes de ingreso familiar (MTPE, 2006). Este fenómeno, el cual aún se encuentra presente dentro de la sociedad peruana, impulsó drásticamente la cantidad de emprendimientos emergentes.

Sumado a esto, el gobierno del Alberto Fujimori, el cual inició en el 1990, impuso una medida que cambiaría la economía nacional: la privatización de las empresas estatales (Honorio, 2009). Esta política económica neoliberal, al darle poder a las empresas privadas, provocó despidos masivos, ya que estas buscaban reducir su planilla para disminuir sus gastos. En la administración pública ocurrió el mismo fenómeno de despidos, pero basados principalmente en evaluaciones periódicas. Los trabajadores se retiraban con sus liquidaciones, pero sin empleo, por lo que iniciaron la fundación de negocios como la colocación de quioscos, el alquiler de autos

para servicio de taxi, la compra de buses para transporte público, etc. De esta manera los comercios de pequeña escala comenzaron a extenderse a lo largo del país, pero sobre todo en la capital (Pedraglio, 2014). Este último factor, sumado al fenómeno de migración mencionado previamente, generaron que la cantidad de microempresas informales se incremente significativamente en las principales ciudades del país.

Así, tanto los factores políticos como los sociales explicados previamente, han llevado a que en la actualidad se tenga una gran cantidad de empresas cuya gestión aún se encuentra en la informalidad. A pesar de ello, las empresas que logran superar estas condiciones y crecer como mediana empresa son una parte vital dentro de una economía que se encuentra en crecimiento. Sin embargo, muchas de ellas sufren para asegurar su crecimiento a largo plazo, así como sus ganancias y supervivencia. Asimismo, la mala gestión financiera es una de las principales causas del fracaso entre las medianas empresas. (Mohamad, Rahman, Saad, 2016; Zhang, Chen, Yu, 2017).

Es por ello que, en el siguiente apartado, se explicará el problema que motiva la presente de investigación, el cual se centra en la profesionalización de la gestión financiera de las medianas empresas como una herramienta para potenciar su crecimiento.

2. Problema de investigación

El problema que motiva la presente investigación es que la profesionalización de la gestión financiera es vista como una decisión clave que las medianas empresas necesitan tomar para continuar con su crecimiento.

La profesionalización permite a las empresas pasar de una gestión de emprendimiento, la cual involucra una centralización de las decisiones en el fundador, además de planificación, control y estructuras informales, a una gestión profesional asociada con el incremento de sistemas de control y procesos formales (Howorth, et al., 2016).

Las medianas empresas suelen tener un manejo empírico y las características que ayudaron a la empresa a crecer en primera instancia pueden interponerse en el futuro crecimiento (Brojt, 2009). Empiezan como emprendimientos originados por una oportunidad de negocio que los dueños perciben, algunas de ellas porque se cuenta con know-how del rubro en el que se incursiona y otras sin más que el espíritu emprendedor (Veiga, 2015). En ambas situaciones, la mayoría de empresarios no cuentan con una administración profesionalizada, por lo que suelen manejar la empresa conforme a la práctica (Leach, 1993). Dentro de las áreas que una mediana empresa puede profesionalizar, se encuentra la gestión financiera, la cual tiende a ser un tema

relegado por estas, por lo que se toman decisiones que no maximizan los ingresos o reducen los costos.

Es sabido, dentro de los estudios de crecimiento empresarial, que el manejo de las finanzas no es un tema relevante dentro de los primeros años de vida de la mayoría de medianas empresas (Cardozo, 2005). Esto se da ya que, al manejar flujos de dinero no tan elevados, estas llevan las finanzas de una manera empírica. Sin embargo, al crecer, las medianas empresas se enfrentan a situaciones en las que la gestión ordenada y eficiente de las finanzas puede ser la diferencia entre la sostenibilidad y la quiebra, incluso en casos en los que la empresa genera utilidades (Jiménez. J., Rojas F. & Ospina H., 2013).

Se debe mencionar que a la fecha existe poca literatura que se enfoque en la gestión financiera de las medianas empresas en la región (Fraile, Preve & Sarria, 2012). La teoría financiera centra su foco de estudio en las finanzas corporativas sobre todo de empresas en países industrializados y son pocos los autores que escriben sobre finanzas aplicadas a medianas empresas (Bidhé, 2001) a pesar de que representan gran parte del tejido empresarial en el mundo. Esto se da aún más en países emergentes, donde la presencia de las medianas empresas vendría a ser aún más importante por su participación en el mercado. Así, como menciona Zhang, Chen y Yu (2017), hay significativamente menos investigaciones que evalúen el efecto de la gestión financiera en el desempeño de las medianas empresas.

Una vez expuesto el problema de investigación, en el siguiente apartado se revisará la justificación del estudio, el cual explicará la importancia que tiene el siguiente trabajo.

3. Justificación del estudio

La relevancia de esta investigación radica en que la profesionalización de la gestión financiera puede ser un factor clave que permita el crecimiento de una mediana empresa. Esto debido a que estas empresas representan un importante elemento dentro de la cadena de valor de las grandes empresas, al ser proveedoras directas o indirectas de las mismas. Sin embargo, para que las grandes empresas consideren establecer vínculos de negocios con ellas, estas deben presentar un nivel de profesionalización y eficiencia que les permita a las grandes empresas tener la seguridad de que contarán con productos con niveles de calidad, tecnología e innovación sin que represente un costo superior. (Romero, 2009). De esta manera, la profesionalización es un aspecto clave para que las empresas alcancen su crecimiento, ya que las empresas profesionalizadas cuentan con estilos de gestión y estructura organizacionales que les permitan evitar las barreras de desarrollo y asegurar su crecimiento empresarial (Howorth et al., 2016).

Se puede decir entonces que la profesionalización va a ser necesaria para la mediana empresa debido a las exigencias que son impuestas por su entorno que cada vez será más competitivo (Barradas, Rodríguez, Sánchez, 2012).

Asimismo, en relación a este entorno altamente competitivo, las finanzas son altamente relevantes para las medianas empresas, ya que estas se encuentran operando en mercados de alto riesgo e incertidumbre, asimismo, estas empresas cuentan con recursos limitados de los cuales depende su crecimiento (Karadag, 2015), por otro Vélez, Holguín, De La Hoz, Duran y Gutiérrez (2008) mencionan que la salud financiera de una empresa es un indicador importante de su adecuada gestión frente a su entorno directo. Finalmente, las finanzas son una herramienta importante para la toma de decisiones racionales respecto a consideraciones estratégicas de la mediana empresa, como, por ejemplo, la gestión de capital de trabajo operativo (López, Contreras, Espinosa, 2012

Por otro lado, es necesario presentar la importancia de las PYMES, grupo dentro del cual se encuentran las medianas empresas, en la economía del país. En primer lugar, con respecto a la distribución, estas empresas presentan un amplio porcentaje dentro del tejido empresarial, ya que PRODUCE (2017) atribuye un 95.1% a las Microempresas, seguido de un 4.3% de Pequeñas empresas, 0.2% de Mediana empresa y finalmente un 0.4% de Gran empresa.

En segundo lugar, es necesario resaltar el aporte de estas empresas al Producto Bruto Interno (PBI). Según Ferraro y Stumpo (2010), el aporte por parte de las Microempresas al PBI es de 25%, la Pequeña Empresa aporta con el 9%, la Mediana con 18% y la Gran Empresa con 30% del PBI. Es importante apreciar que, si bien la gran empresa es la que más aporta al PBI (con menor cantidad de empresas), el grupo de las PYME contribuye con un 27% al PBI nacional. Esto habla de que las PYMES, en su conjunto, tienen una gran participación en la economía nacional.

Finalmente, se debe considerar el aporte de las empresas a la generación de empleo en el Perú. Ferraro y Stumpo (2010) comentan que la Microempresa brinda el 54.7% de los puestos de trabajo, la Pequeña empresa el 7.4%, la Mediana empresa el 4.5% y la Gran empresa el 3.8%.

Las tres razones expuestas previamente han permitido entender la importancia de las PYMES para la economía nacional (Ver tabla N°1).

No obstante, la mayoría de las Microempresas y Pequeñas empresas se encuentran en la informalidad, lo que genera que sea difícil el estudio de las mismas. Un claro reflejo de esto es que el 94% de los trabajadores de las Microempresas no reciben beneficios sociales, y casi la tercera parte del total de trabajadores son familiares no remunerados (Ferraro y Stumpo, 2010).

Como consecuencia de esta informalidad y, como parte de un proceso de simplificación de trámites, muchas entidades públicas han desactivado las estadísticas de medición.

Es debido a la informalidad, sumada a la dificultad de acceso a información oficial de las Microempresas y Pequeñas empresas, que para la presente investigación se ha decidido dedicar el estudio especialmente a las medianas empresas.

Tabla 1: Relevancia de las MYPYMES en el Perú

Criterio	Tamaño	Valor
Tejido empresarial (PRODUCE, 2017)	Micro	95.1%
	Pequeña	4.3%
	Mediana	0.2%
	Grande	0.4%
Aporte al PBI (Ferraro y Stumpo, 2010)	Micro	25.0%
	Pequeña	9.0%
	Mediana	18.0%
	Grande	30.0%
Generación de empleo (Ferraro y Stumpo, 2010)	Micro	54.7%
	Pequeña	7.4%
	Mediana	4.5%
	Grande	3.8%

Adaptado de: Ferraro y Stumpo (2010) y PRODUCE (2017)

Finalmente, se puede decir que la cantidad de estudios sobre medianas empresas en el Perú es escasa a diferencia de los realizados en países de similares condiciones socioeconómicas como México o Colombia. La escasez de producción académica también se percibe dentro de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP, ya que sólo un porcentaje muy bajo de las tesis de licenciatura estudia a la mediana empresa y es aún más difícil encontrar estudios de medianas empresas relacionados a la gestión financiera.

En un país falto de cultura financiera como el Perú, resulta a todas luces necesario comenzar a abordar temas relacionados al manejo financiero en las medianas empresas, ya que, como se ha explicado, representan parte importante del tejido empresarial y, como consecuencia,

son actores importantes en la economía de nuestro país. Con el estudio se pretende brindar una aproximación respecto a los conceptos vinculados a la profesionalización de la gestión financiera, como la gestión de capital de trabajo operativo, así como al crecimiento empresarial. Además de ello, se busca dejar un precedente para que futuras investigaciones sobre las medianas empresas profundicen en el estudio de la profesionalización de las finanzas como factor de competitividad y desarrollo para las mismas.

4. Objetivos y preguntas de investigación

Se presentará el objetivo general de la investigación, el cual se buscará alcanzar mediante el desarrollo de los objetivos específicos. Además, se presentará la pregunta general de la investigación y las preguntas específicas.

4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento empresarial en una mediana empresa.

4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Analizar el proceso de crecimiento por el cual atraviesa YMSA.
2. Identificar la etapa de crecimiento en la que se encuentra YMSA.
3. Analizar el proceso profesionalización de la gestión financiera de YMSA.

4.3. Pregunta general

¿Cómo la profesionalización de la gestión financiera influye en el crecimiento empresarial en una mediana empresa?

4.4. Preguntas específicas

Las preguntas específicas de la investigación son:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de crecimiento de YMSA?
2. ¿En qué etapa de crecimiento se encuentra YMSA?
3. ¿Cómo se va profesionalizando la gestión financiera de YMSA?

5. Viabilidad

Existen estudios que se enfocan en la profesionalización, lo cual ha permitido encontrar diversas definiciones generales. Aunque no se pudieron encontrar definiciones específicas sobre

la profesionalización en la gestión financiera, partiendo de la teoría financiera y las definiciones encontradas de profesionalización, se ha podido adaptar las definiciones al área financiera.

Además de ello, la literatura correspondiente al crecimiento empresarial es diversa, permitiendo que se hayan generado diversos modelos que expliquen las distintas etapas por las que atraviesa una empresa durante su crecimiento.

Por otro lado, las medianas empresas son objeto de estudio tanto a nivel mundial como en el Perú, lo que ha permitido obtener suficiente información sobre el contexto en el que estas se desenvuelven. No obstante, existen pocos estudios que se centren en analizar la gestión financiera de las medianas empresas y el tema es aún menos estudiado en el contexto local.

Finalmente, si bien por temas de confidencialidad, las medianas empresas no se encuentran muy abiertas a permitir que se les realicen estudios principalmente de índole financiero, para el caso de esta investigación contamos con la disposición de la empresa YMSA, la cual buscaba que este estudio les permita identificar la situación actual de su gestión financiera. De esta manera, tanto el gerente general y dueño, como los principales actores de la empresa, estuvieron dispuestos a brindar la información que fuera necesaria para la realización del estudio.

6. Limitaciones

Durante la elaboración de la investigación, se encontraron ciertos aspectos que dificultaron la realización del mismo. Estas limitaciones responden tanto a dificultades propias de la investigación como a limitaciones de los investigadores.

En primer lugar, debido a su condición de mediana empresa, estas aún tienen una gestión de emprendimiento, lo cual dificulta que se tenga datos e información oficial. En segundo lugar, y como consecuencia de la informalidad, no existe uniformidad en los datos de distribución en el tejido empresarial por parte de los distintos autores, por lo que los datos varían entre ellos, aunque esta variación no es muy grande. Esta diferencia de datos hace que no se puedan tomar ciertos valores como absolutos. En tercer lugar, los criterios de clasificación de las empresas según sus ventas varían según cada país. No obstante, en la investigación se ha utilizado como criterio más adecuado el expuesto en la ley peruana (2300 UIT), ya que este representa la realidad del país. En cuarto lugar, la empresa solo estuvo dispuesta a entregar información financiera correspondiente a los periodos 2012 a 2017, por lo que no se pudo contar con información más actualizada. Sin embargo, el estudio busca evaluar las maneras en que son tomadas las decisiones, más allá de los datos financieros de la empresa. La empresa ha solicitado que esta información no sea divulgada dentro del documento por temas de confidencialidad. Finalmente, la producción académica realizada para estudios enfocados en gestión financiera de medianas empresas es muy reducida,

sobre todo cuando se tratan de países con economías y condiciones sociales similares a las nuestras (Fraile, Preve & Sarria, 2012). La escasa producción académica, combinada con las limitaciones mencionadas anteriormente, hace que la recolección de material bibliográfico sea más compleja.

Con relación a las limitaciones por parte de los investigadores, se encuentra, en primer lugar, que la principal dificultad está relacionada directamente con el corto tiempo de elaboración que se tiene para la investigación, puesto que se debe de realizar y concluir el trabajo en aproximadamente cinco meses. En segundo lugar, la disposición de tiempo que tienen los estudiantes para realizar la investigación. Esto principalmente porque los investigadores tienen obligaciones laborales paralelas a la elaboración de la investigación, lo cual disminuye el tiempo efectivo para realizarla. Finalmente, si bien para la empresa YMSA es importante que se realice la investigación, los encargados de la misma no disponen de mucho tiempo para realizar entrevistas e investigación de campo, lo cual, combinado con las dos limitaciones previas, dificulta la realización del trabajo.



CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo, se buscó desarrollar un marco de referencia que permita entender el impacto de la profesionalización empresarial dentro del ciclo de crecimiento por el que cursan las empresas. Se revisaron los obstáculos que deben superar las empresas para poder alcanzar el éxito, y se profundizaron los conceptos relacionados a la profesionalización de la gestión financiera. Luego, se expuso la relevancia que tienen las medianas empresas tanto para la economía mundial, como la del país. Finalmente, se describió la importancia de las finanzas para las medianas empresas.

1. Profesionalización en las PYMES

Casi todas las teorías e investigaciones de crecimiento empresarial sugieren que en determinado momento la empresa debe optar por profesionalizarse (Leach, 1993; Brojt, 2009; Meroño, 2009; Salomón, 2010). Además de ello, refuerzan este hecho mencionando las correlaciones del nivel de profesionalización tanto con la mejora en los resultados como con el tamaño de la empresa (Meroño, 2009; Estrada, García & Sánchez, 2009; Llanos, Pasten, Valenzuela & Huepe, 2011). Según mencionan Briozzoa, Vigier, Castillo, Pesced y Speronie (2016), se espera que el nivel de profesionalización esté relacionado de manera positiva con el tamaño, ya que al ser su objetivo el crecimiento y la creación de valor, la complejidad de su gestión requiere una mayor profesionalización. Esto mismo es reforzado por Howorth et. al. (2016), al mencionar que la profesionalización es un estado límite que las empresas deben alcanzar para poder lograr progresar y asegurar el crecimiento de la empresa.

No obstante, no queda del todo lúcida una definición precisa de lo que es la profesionalización. Están los autores que resaltan la profesionalización únicamente como un proceso en el que se recurre a personal experto (Meroño, 2009), mientras que existen otros autores como Belas, Kljucnikov, Vojtovic y Sobekova-Majkova (2015), quienes indican que niveles más altos de educación están relacionados de manera inversa al fracaso de la empresa, debido a que las personas con mayor educación están a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo cual se puede ver reflejado en mayores niveles de ventas y rentabilidad, factores que permiten una mayor sostenibilidad de la empresa. Así, atraer profesionales desde fuera de la empresa puede permitir a la organización una objetividad apropiada para la toma de decisiones (Howorth et al, 2016).

La educación formal también es una puerta para poder reclamar funciones de un estatus más alto dentro de una organización. Establecer estos requerimientos permite que los trabajadores basados solamente en la experiencia no puedan solicitar ciertas funciones (Belas et al., 2015). Siguiendo esta misma línea, se entiende que los profesionales tienen conocimientos

especializados, que están basados en conceptos teóricos y reforzados por la experiencia (Kroukamp, Cloete, 2016). Así, la profesionalización es el uso tanto de conocimiento experto, el cual viene como consecuencia de la experiencia técnica, como de conocimiento profesional, el cual viene dado a través de educación formal. El uso de ambos conocimientos permite realizar las actividades de una manera efectiva para alcanzarlos objetivos de la organización (Batool, Rahman, Saleem, 2016).

Esta es la definición de profesionalización entendida como disponer de personal debidamente capacitado en puestos estratégicos, bajo la idea de que mejoren los resultados de la empresa, por una mejor calidad de decisiones.

Por otro lado, existen otras aproximaciones que indican que “la profesionalización no es una apelación a una racionalidad superior en la gestión, sino que es aquello que permite poseer mejores instrumentos y capacidades para hacer un mejor gobierno” (Salomón, 2010, p. 133). Así, la profesionalización responde al incremento en la utilización de mecanismos formales de gestión, planeamiento estratégico y sistemas de control. Estos últimos son críticos para el desarrollo y el crecimiento de una empresa. A esto mismo se refiere también Leach (1993) cuando menciona que se tiene un manejo profesionalizado de la empresa mediante métodos estratégicos de gestión cuando se cuenta con una planificación y un crecimiento controlado.

Esta es la definición de profesionalización entendida como contar con los métodos y procesos de gestión más apropiados, para poder elevar la eficiencia de la empresa y alcanzar los objetivos de la organización.

Estas son interpretaciones que no se contradicen, ya que un directivo puede ser profesional “en la medida que adopten prácticas profesionales sobre cómo trabajar y dirigir la empresa” (Folle, 2014, p.9), así como cuanto más sofisticado sea el sistema técnico y más elaborada sea la estructura administrativa (Flores, Vega & Chávez, 2015). De la misma manera, la incorporación de personal externo altamente calificado que por medio de sus habilidades, capacidades y experiencia enriquece al proceso de profesionalización (Rueda, 2011).

En la misma línea, Evetts (2009) menciona que la profesionalización está cambiando con el paso del tiempo. Esto se explica debido al desarrollo de esta mediante dos formas de profesionalización distintas: el profesionalismo organizacional y el profesionalismo ocupacional.

El profesionalismo organizacional incorpora formas legales y racionales de autoridad y estructuras jerárquicas y toma de decisiones. Implica procedimientos y prácticas de trabajo cada vez más estandarizados, coherentes con los controles gerenciales. También se basa en formas externas de reglamentación y medidas de rendición de cuentas, como la fijación de objetivos y el

examen del desempeño. Este aspecto de la profesionalización está relacionado con todas aquellas cualidades que logran hacer que un puesto sea competente, además de generar un orden jerárquico y de responsabilidades en una organización.

Por su parte, el profesionalismo ocupacional está relacionado con los logros profesionales de la persona; esto incorpora a una autoridad colegiada, quienes son los principales encargados de reconocer a un estudiante como profesional en su carrera. También implica el grado de confianza que un trabajador pueda lograr mediante sus habilidades con el cliente. Incluye la autonomía del profesional, el juicio discrecional y la evaluación constante. Depende de sistemas de educación y de formación profesional y el desarrollo de fuertes identidades ocupacionales y culturas de trabajo. Está relacionado también con códigos de ética bien definidos, los cuales son supervisados por institutos profesionales y asociaciones específicas (Evetts, 2009).

Figura 1: Profesionalización según Evetts (2009)

Profesionalismo Ocupacional	Profesionalismo Organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Logros profesionales respaldados por una autoridad que reconoce su formación profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos y prácticas estandarizados en la organización.• Fijación de objetivos y técnicas de medición.

Adaptado de: Evetts (2009)

Por último, según la *International Encyclopedia of the social sciences* (2008), existen varios atributos que separan lo profesional de lo no profesional, siendo el primero de estos que las empresas deben establecer criterios de reclutamiento y formación de los trabajadores para la ocupación de determinado puesto. Este criterio se relaciona directamente con el enfoque de profesionalización del puesto. Finalmente, otro atributo que destacan es que es necesario promover los intereses de los profesionales, regulando y normando sus prácticas y procesos, lo cual se vincula con el enfoque de profesionalizar los métodos y los procesos.

Si bien existen dos definiciones de profesionalización, la presente investigación se centrará en la profesionalización de los métodos y procesos. Esto, principalmente, porque esta definición responde a criterios más objetivos y generalizables, en comparación con la profesionalización de los puestos y personas, la cual está sujeta a excepciones y particularidades. Por lo tanto, se entiende que una empresa que aplica procesos más elaborados y complejos para la toma de decisiones, tiene un mayor nivel de profesionalización con respecto a otra. Por el contrario, el nivel de instrucción de una persona no responde necesariamente al nivel de profesionalización de las decisiones que esta persona toma. Por consiguiente, esta investigación

tuvo como foco el analizar las decisiones financieras que toma una empresa a través de herramientas que permitan tener los mejores métodos para optimizar la gestión financiera.

2. Crecimiento empresarial

Durante el presente apartado, se desarrolló la importancia del crecimiento empresarial. Para ello, se describieron tres teorías relacionadas al proceso de crecimiento de una empresa. Luego, se desarrollaron distintos modelos de crecimiento empresarial, los cuales buscan explicar las distintas etapas por las que pasa una empresa durante su ciclo de vida.

2.1. Teorías del crecimiento empresarial

El estudio de la empresa ha sido abordado por varias disciplinas. Por lo tanto, para comprender el porqué de su crecimiento, es importante tener en cuenta teorías que provienen de estas materias, entre las cuales se encuentran la teoría organizacional, la economía y el enfoque estratégico.

Una de las teorías que mejor explica el crecimiento empresarial dentro de la teoría organizacional, es el enfoque contingente. Lawrence y Lorsch (1967) son los máximos exponentes de este enfoque y explican la importancia del entorno y su influencia en el diseño organizativo. Esta perspectiva de la teoría organizacional considera que (a) no existe una forma correcta de organizar; (b) cualquier forma de organización no logrará ser eficiente; y (c) la mejor forma de organizar depende del contexto en el que una organización se encuentra. (Mennguzzato y Renau, 1991). Es decir, el enfoque de contingencia explica la organización, sus componentes y el entorno en el que opera para de esta forma proponer directrices según cada situación específica.

Siguiendo la misma línea, Skinner (1969) propone tres elementos claves para entender el enfoque contingente: (a) un estado previo del medio ambiente; (b) un comportamiento; y (c) una consecuencia. Estos elementos se encuentran relacionados funcionalmente: unas variables independientes (el medio ambiente), las cuales influyen en las variables dependientes (el comportamiento) para producir un resultado en el medio ambiente (consecuencia), el cual se debe al comportamiento afectado previamente. Es decir, la empresa se ve influenciada por factores externos del medio ambiente en el que se encuentra, los cuales impactarán directamente en los objetivos y metas de esta. La empresa deberá reaccionar reforzando, manteniendo o cambiando su gestión, adaptándola a estos factores, de lo contrario afectará su crecimiento.

Dentro de la economía, también existen teorías que ayudan a entender el crecimiento empresarial. Una de estas es la teoría de los costes de transacción (TCT) que explican, económicamente, la naturaleza de la empresa, sus límites y alcances, y aspectos de su evolución y su organización interna (Dasí y Martínez, 2011). En una economía de libre mercado, las

empresas realizan constantemente transacciones, las cuales implican necesariamente costos, puesto que la información entre ambas partes es desigual. Así, al tener cada una de ellas sus propios intereses, deben invertir dinero en reducir la asimetría de información. Es por ello, que el principal objetivo de la TCT es identificar el origen de estos costos de transacción para encontrar la manera más eficiente de reducirlos y lograr beneficios para la organización (Jones, 1987). Así, Pérez y Calvo (1999) mencionan que, cuanto mayor sea la probabilidad de tener un comportamiento oportunista por parte de algún integrante de la cadena de suministro mayor será la necesidad de una diversificación relacionada, por ejemplo, a través de integración. De esta forma, la TCT propone que los lazos entre organizaciones se generan para reducir los costos de transacción, lo cual puede permitir a las empresas continuar con su crecimiento. Caso contrario, no podrían superar estos costos, y su crecimiento se vería afectado (Salgado, 2003).

El enfoque estratégico también realiza aportes al crecimiento de la empresa. Dentro de este enfoque, se han realizado varios estudios a lo largo de los años, obteniendo así escuelas que lo intentan explicar. Algunas de estas son: la escuela de la planificación, la escuela cultural y la escuela de la configuración. Esta última es importante explicar, debido a que es la que reúne los planteamientos de las escuelas anteriores en una única perspectiva (Dasí y Martínez, 2011). Una de sus proposiciones es que, si bien la organización intenta mantener su estabilidad a lo largo del tiempo, también reconoce la necesidad de adaptarse a los distintos cambios que surgen en su entorno, como el avance tecnológico o el ingreso de nuevas empresas al mercado (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1990). Galbraith y Nathanson (1978) apoyan esa premisa explicando que para que una empresa con una estructura simple pueda crecer y convertirse en una multinacional, debe introducir cambios en sus planeamientos estratégicos conforme el entorno vaya evolucionando, sino, su crecimiento podría verse limitado.

2.2. Etapas del crecimiento empresarial

Una vez revisado algunas aproximaciones teóricas sobre crecimiento empresarial, es necesario exponer modelos que permitan identificar y explicar las etapas por las que pasa una empresa durante su crecimiento. A continuación, se presentan tres modelos de crecimiento empresarial.

2.2.1. El crecimiento empresarial según Churchill y Lewis (1983)

Uno de los modelos de crecimiento es el que publicaron Churchill y Lewis (1983), en el que mencionan la existencia de una serie de factores claves que permiten determinar el éxito o el fracaso del crecimiento de una empresa. El primer grupo de factores, los cuales están relacionados a la empresa, son los siguientes: (a) recursos financieros, incluyendo efectivo y capacidad de

endeudamiento; (b) recursos humanos, principalmente cantidad y calidad de los jefes; (c) sistemas, tanto referidos a planeamiento y control, como sistemas sofisticados de gestión e información (d) recursos del negocio, como las relaciones con clientes y proveedores, reputación y cuota de mercado.

Además, el segundo grupo de factores ha sido clasificado en relación al dueño de la empresa y son los siguientes: (a) los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio; (b) habilidades operativas del dueño, como manejar la distribución, conocimiento del servicio brindado y marketing; (c) habilidades de gestión del dueño, relacionado principalmente a su habilidad y deseo de delegar funciones y supervisar las actividades de los otros. (d) habilidades estratégicas del dueño, las cuales permitan ver más allá del presente y acoplar las fortalezas y debilidades de la compañía con sus propias fortalezas de debilidades.

Churchill y Lewis (1983) explican que, si bien las empresas pueden variar respecto a su tamaño y capacidad para crecer, estas suelen presentar características similares en ciertas etapas de su crecimiento. Los autores entienden que las empresas pasan por cinco etapas antes de consolidarse, las cuales son las siguientes: (a) Existencia: La empresa se enfoca en conseguir clientes y que estos acepten sus productos o servicios; (b) Supervivencia: La empresa se enfoca en tener suficiente efectivo para mantenerse en el mercado. La empresa es pequeña, y sigue las direcciones del dueño; (c) Éxito: En esta etapa, la empresa (principalmente, el dueño) debe decidir si mantenerse estable económicamente y desintegrarse en el futuro (sub etapa Éxito – D) o dar el salto y continuar creciendo (Sub Etapa Éxito – C), para lo que el dueño debe decidir contratar nuevos gerentes con vistas al futuro de la organización; (d) Despegue: El principal problema de esta etapa es cómo crecer rápidamente, y cómo financiar ese crecimiento. El dueño se enfrenta a problemas de delegar responsabilidades para elevar la eficiencia, así como a problemas de financiamiento y endeudamiento para poder sobrellevar el crecimiento; (e) Madurez de recursos: En esta etapa, la empresa se enfoca en consolidar y controlar el manejo financiero, así como tratar de conservar las ventajas de un pequeño negocio, como la motivación y la flexibilidad.

Además de ello, realizando un vínculo con los factores que Churchill y Lewis (1983) postularon, se pueden identificar cuáles son los principales factores que se deberían considerar como los más importantes en base a cada una de las etapas de crecimiento que pasan las empresas. Así, se ve que en la etapa de Existencia y Supervivencia los principales factores son recursos financieros, recursos del negocio, los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio y habilidades operativas del dueño. Luego, en la etapa de Éxito destacan los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio y las habilidades operativas del dueño. De la misma manera, en la etapa de Despegue los principales factores que se deben tomar en cuenta son Recursos financieros, Recursos

humanos, Sistemas, Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio, Habilidades de gestión del dueño, Habilidades estratégicas del dueño. Finalmente, en la etapa de Despegue, los autores consideran que el único factor prioritario deben ser las Habilidades estratégicas del dueño.

Figura 2: Factores de éxito según etapa de crecimiento

Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Recursos del negocio • Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio • Habilidades operativas del dueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Recursos del negocio • Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio • Habilidades operativas del dueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio • Habilidades operativas del dueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Recursos humanos • Sistemas • Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio • Habilidades de gestión del dueño • Habilidades estratégicas del dueño 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades estratégicas del dueño

Adaptado de: Churchill y Lewis (1983)

2.2.2. El crecimiento empresarial según Greiner (1998)

Greiner (1998), en *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, menciona que, para poder analizar el crecimiento, se deben de tener en consideración 5 dimensiones en cada organización: (a) Edad: Es la dimensión más importante, ya que las mismas prácticas no se mantienen durante largos periodos de tiempo. Los principios y problemas de gestión dependen de la edad de la empresa y el momento; (b) Tamaño: Los problemas y sus soluciones cambian respecto al número de trabajadores y sus ventas. Las empresas de mayor tamaño tienen más funciones, más jerarquía y más interconexión; (c) Periodo de evolución: Las empresas que más crecen tienen periodos de evolución (crecimiento) más prolongados. Se necesitan algunos cambios para mantener el crecimiento; (d) Periodo de revolución: En las empresas, principalmente en las pequeñas, el crecimiento no es lineal en el tiempo, ya que existen periodos de turbulencia entre los periodos de crecimiento. En estas turbulencias, se debe buscar las bases y prácticas de la siguiente etapa de crecimiento; (e) Nivel de desarrollo y crecimiento de la industria: La evolución y revolución de las empresas depende de la industria donde se encuentra. Muchas veces, el ingreso de dinero puede camuflar las malas prácticas y los errores de la

organización. Por el otro lado, la falta de dinero puede hacer que sea difícil de superar los periodos de revolución.

De la misma manera, el autor menciona que las empresas pasan por una serie de fases, las cuales comienzan con una etapa de crecimiento (evolución) y cambio (revolución), la misma que determina si una empresa continúa su proceso de crecimiento, puesto que supone que, si los administradores son capaces de adaptar nuevos métodos y herramientas de gestión, podrán superar los déficits que la revolución trae consigo. Las cinco etapas que postula Greiner (1998) son las siguientes: (a) Creatividad: Significa el nacimiento de la organización y es el momento donde deben definir el producto o servicio que brindarán y el mercado que atenderán. El fundador invierte todo su tiempo en actividades operativas y descuida la parte administrativa, la cual simplemente reacciona de la manera en que reacciona el cliente. El principal problema que deben superar en esta etapa es la “crisis de liderazgo”, puesto que el fundador no se siente cómodo con las actividades administrativas del negocio, pero tampoco desea ceder el liderazgo a otra persona, por lo que debe encontrar un administrador de confianza para que lo apoye con las labores; (b) Dirección: En esta etapa, luego de haber instaurado un administrador, se comienza a crear las estructuras funcionales de la empresa, separando producción con administración. Además, se instala un sistema contable para manejar ciertos aspectos. El principal problema de esta etapa es la “crisis de autonomía”, puesto que le es difícil a los principales jefes delegar responsabilidades por lo que la organización se vuelve muy centralizada; (c) Delegación: Esta etapa es la consecuencia de una delegación de funciones exitosa. Lo principal durante esta etapa es que los administradores de rangos más bajos se sienten motivados por incentivos económicos. Además, la comunicación dentro la organización, principalmente por parte de los rangos altos, comienza a ser más formal e impersonal. Sin embargo, el problema de esta etapa, conocido como “crisis de control”, nace puesto que los jefes de alto rango comienzan a sentir que pierden control con las actividades operativas, puesto que los operarios tienen más libertad de acción; (d) Coordinación: Durante esta etapa, la organización debe establecer procedimientos y sistemas de gestión formales, los cuales deben permitir que la coordinación entre los ejecutivos de alto rango y los de bajo rango sea más eficiente, permitiendo el crecimiento de la empresa. El principal problema de esta etapa es la “crisis de la cinta roja”, en la cual debido al tamaño de la empresa y a la cantidad de sistemas formales y procesos burocráticos, se genera un conflicto entre los trabajadores y los ejecutivos; (e) Colaboración: Durante esta etapa el estilo de gestión es más basado en la flexibilidad de la gestión, así como habilidades y en relaciones interpersonales, necesarias para sobrellevar la “crisis de la cinta roja”. Asimismo, se comienzan a generar grupos de trabajo multidisciplinarios para solucionar problemas de manera más rápida. Las empresas comienzan a utilizar programas de entrenamiento para los líderes del futuro. El problema de esta etapa es

conocido como la “” crisis”, la cual se basa en la excesiva carga de innovación y trabajo en equipo que tienen los trabajadores.

2.2.3. El crecimiento empresarial según Peter Leach (1993)

Finalmente, Leach (1993) en su libro “*La empresa familiar*”, explica que las empresas pasan por tres grandes etapas evolutivas: desarrollo orientado al producto, desarrollo orientado al proceso y desarrollo orientado a la planificación. (a) Desarrollo orientado al producto: Se diseña la organización desde su base: se identifica la necesidad del mercado, se busca y consigue el capital necesario para poner en marcha el negocio y se compra o crea el producto el cual va a ser comercializado. En esta etapa, existe confusión por parte de los fundadores, pero a la vez el compromiso está presente. Además, se recurre en gran medida a la improvisación en vez de la planificación. Si existe un único fundador, este le dedica todo su tiempo a cada una de las tareas lo que ocasiona desorden y poca atención a todos los trabajos; (b) Desarrollo orientado al proceso: La relación con los clientes y los proveedores ya se encuentran consolidadas. Las ventas se han incrementado y no hay problemas en cuanto a la liquidez para el pago de deudas y salarios. El fundador aún se aferra a tomar las decisiones importantes y sólo delega tareas de poca importancia. Sin embargo, se incluyen estrategias para el control de los procesos actuales mas no los futuros; es decir, aún no se habla de planeamiento estratégico; (c) Desarrollo orientado a la planificación: Etapa en la que las personas, los sistemas y los procesos se integran entre sí. Se forma la cultura empresarial que va a regir durante la vida del negocio. La empresa comienza a manejarse naturalmente y no de forma improvisada.

2.2.4. El crecimiento empresarial según Andriani, Suryadi, Samadhi y Siswanto (2014)

Andriani, Suryadi, Samadhi y Siswanto (2014) postulan un modelo de crecimiento, el cual está basado en el ciclo de vida de las organizaciones. Los autores concluyen que el ciclo de vida de una organización es un método que permite monitorear y predecir patrones del crecimiento empresarial, el cual no depende, necesariamente, de la edad de la empresa. El ciclo de vida describe etapas de crecimiento empresarial y sus características. Así, para poder sobrevivir y crecer a la siguiente etapa, las empresas deben prestar atención a las características de la etapa en la que se encuentran.

El modelo elaborado por Andriani et al. (2014) toma en consideración modelos previos como los de Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998) para la elaboración de las etapas de crecimiento, las cuales se presentarán a continuación: (a) Emprendimiento: Esta etapa considera desde el desarrollo de la idea de negocio hasta la ejecución de las primeras actividades de la

empresa. En esta etapa los dueños también cumplen la tarea de administración de la organización y se enfocan en la creación de un mercado. Los productos no son muy variados y, debido a la poca cantidad de trabajadores, existe un liderazgo informal. El control se realiza sin sistemas formales ni procedimientos. Desde el punto de vista financiero, en esta etapa existe un nivel negativo de efectivo con inversiones mayores en equipos y capital de trabajo; (b) Crecimiento: En esta etapa, se incrementa la variedad de productos o servicios, lo cual requiere un incremento en el número de trabajadores. Este incremento hace necesario que se realicen controles formales en funciones particulares. Una de estas funciones es la gestión financiera. El efectivo en esta etapa alcanza niveles positivos, pero aún se necesita reinvertirlo. Las mayores inversiones en esta etapa son el capital de trabajo operativo y el incremento en la capacidad de producción. El principal foco de esta etapa es la eficiencia en costos; (c) Expansión: La importancia de esta etapa es expandir su participación de mercado. La organización tiene una estabilidad interna y utilizan estructuras organizacionales formales con más niveles jerárquicos; por ello, la delegación y el control es realizado desde la alta gerencia hacia los administradores de medio y bajo mando. En esta etapa se conforman grupos de trabajo para incrementar la variedad de productos y la innovación, lo cual incrementa los ingresos y las ganancias generando dividendos en pequeñas cantidades. La mayor inversión en esta etapa es establecer nuevas unidades de negocio; (d) Colaboración: En esta etapa se busca mantener la reputación de la organización. La empresa se vuelve más compleja y hace que se tenga una baja flexibilidad ante constantes cambios en el entorno. Para poder superar este problema, la empresa crea equipos de trabajos multidisciplinarios para acelerar el proceso de toma de decisión. Debido a la gran cantidad de segmentos y productos, es necesario crear áreas de investigación y desarrollo. Se requiere de confianza y colaboración para poder elaborar los productos apropiados. En términos financieros, se tiene un nivel positivo de efectivo con una cantidad estable de dividendos. La mayor inversión se encuentra en mantener los activos e intentar conservar la posición de mercado.

Ya teniendo claras las distintas etapas por las cuales una empresa transcurre durante su ciclo de vida, es importante comparar esto con una medición numérica. En el siguiente apartado, se explicará cuáles son los indicadores más relevantes que diversos autores coinciden para medir si una empresa está en el proceso de crecimiento.

2.3. Medición del crecimiento empresarial

Habiendo revisado los distintos modelos que explican las etapas por las que pasa una empresa durante su proceso de crecimiento, en el presente apartado revisaremos algunos mecanismos que nos permitan medir el crecimiento de una empresa.

Según diversos autores, el crecimiento de una empresa viene relacionado a indicadores de corte financiero, de los que se han identificado los principales y son los siguientes: (a) Ventas Totales: Monto total cobrado por productos o servicios prestados expresado en divisas; (b) EBITDA: Indicador que mide los ingresos de la empresa, antes de los intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es un concepto que permite medir un rendimiento libre del impacto de las decisiones financieras, fiscales y contables (Brockman, Russell, 2012); (c) Margen EBITDA: Indicador que relaciona la proporción de EBITDA por cada unidad monetaria vendida. Se calcula dividiendo el EBITDA entre las Ventas totales; (d) ROA: Es una medición de la utilidad por unidad monetaria de activos. Se obtiene de manera porcentual, dividiendo la utilidad neta entre activos totales (Ross, Westerfield, Jordan, 2010). Según menciona Dekker, Nadine, Steijvers y Depaire (2015), el ROA es la variable contable más usada para poder medir el desempeño de una empresa privada; (e) ROE: Es una herramienta que permite medir cómo les fue a los accionistas durante el año contable. Su cálculo viene dado por la relación de la utilidad neta entre el patrimonio.

Una vez expuesto la importancia de crecimiento y la necesidad de profesionalizar la gestión para poder potenciar el mismo, en el siguiente capítulo se desarrollará la situación actual del sector construcción en el que opera la empresa investigada.

3. PYMES

Este capítulo explicó la relevancia de las PYMES en el mundo y en Latinoamérica, haciendo énfasis en países representativos. Asimismo, se profundizó en la situación de las PYMES en el Perú.

3.1. PYMES en el mundo

La clasificación de las empresas según su tamaño no es uniforme alrededor del mundo. Sin embargo, se puede entender que las PYMES son empresas independientes, que emplean hasta un determinado número de trabajadores y/o tienen facturación menor a cierto límite (CEPAL, 2015).

Según información recopilada por Villarán (2007) son PYMES en Estados Unidos aquellas empresas con menos de 500 trabajadores. Para el caso de Japón, la clasificación varía según el sector. Así, por ejemplo, si la empresa se encuentra en el sector Minero o Industrial, se clasifican como PYMES cuando tienen menos de 300 trabajadores mientras que en el sector Comercio sólo lo son cuando tienen menos de 100 trabajadores. Por su parte, Henríquez (2009) nos menciona que, para la Unión Europea, son consideradas MIPYMES aquellas empresas que

cuenten con hasta 250 trabajadores. Finalmente, en América Latina y el Caribe son consideradas en el rubro de PYME aquellas que cuentan con menos de 250 trabajadores (Villarán, 2007).

Independientemente de su clasificación, las PYMES tienen una gran relevancia para las economías, ya que, como se verá más adelante, son importantes agentes económicos en los países, pues representan elevados porcentajes del tejido empresarial y se encargan de emplear a gran parte de la población económicamente activa de cada país.

En base a datos que se han obtenido del CEPAL (2015), se indica que en la Unión Europea las PYMES representan el 99.8% del tejido empresarial y emplean al 69.8% de la población. Por su parte, en el Reino Unido alcanzan el 99.7% del total de las empresas, las cuales se encargan de dar empleo al 56.8% de la población.

Por otro lado, Villarán (2007) brinda algunos datos adicionales que permiten continuar viendo la importancia de las PYMES. En Estados Unidos, estas empresas representan el 99.7% del total de empresas y emplean al 50.1% de la población del país. Asimismo, en Japón, el 99.7% de las empresas son PYMES las cuales utilizan el 70.2% de la fuerza laboral del país.

Finalmente, Henríquez (2009) proporciona información enfocada en países de América Latina como, por ejemplo, Argentina, en donde son consideradas MYPYMES el 99.4% de las empresas, las cuales emplean al 88.9% de la población. En el caso de Brasil, estas empresas representan el 94.6% del total y brindan empleo al 67% de la población. Finalmente, en Chile el 98.7% de las empresas son MYPYMES y usan el 79.8% de la fuerza laboral del país.

Estos datos permiten exponer importancia de las PYMES para las economías mundiales, ya que, como se puede observar en todas ellas, el porcentaje de PYMES supera el 90% del total de empresas, y emplean a más de la mitad de los trabajadores de cada país. Este es un claro reflejo de la relevancia de las PYMES en la economía de cada país (Ver tabla N°2).

Tabla 2: Las PYMES en nivel mundial

País	% de empresas	% de empleo
Unión Europea	99.8	69.8
Reino Unido	99.7	56.8
Estados Unidos	99.7	50.1
Japón	99.7	70.2
Argentina	99.4	88.9
Brasil	94.6	67
Chile	98.7	79.8

Adaptado de: CEPAL (2015), Villarán (2007) y Henríquez (2009)

Con respecto a la producción de las PYMES en el mundo, se observa una tendencia en países de Europa y de Asia-Pacífico, ya que la mayor parte de lo producido se enfoca en el mercado local, mientras que las grandes empresas concentran su producción en las exportaciones. Sin embargo, las PYMES cumplen un rol muy importante en la cadena de valor de las grandes empresas, ya que son las principales encargadas de proveer de bienes y servicios para las grandes exportadoras, lo que las convierte en actores indirectos, pero relevantes, del mercado mundial (SELA, 2012). Por citar algunos casos, en el año 2005, las PYMES de la Unión Europea, actuando como proveedoras de las grandes empresas, se encargaron de aproximadamente el 30% de las exportaciones (USITC, 2011). Con respecto a Japón, las PYMES generan más del 53% del valor agregado en ese país y son responsables del casi 35% de las exportaciones, participando como proveedoras de las grandes empresas japonesas (Economist Intelligence Unit, 2010).

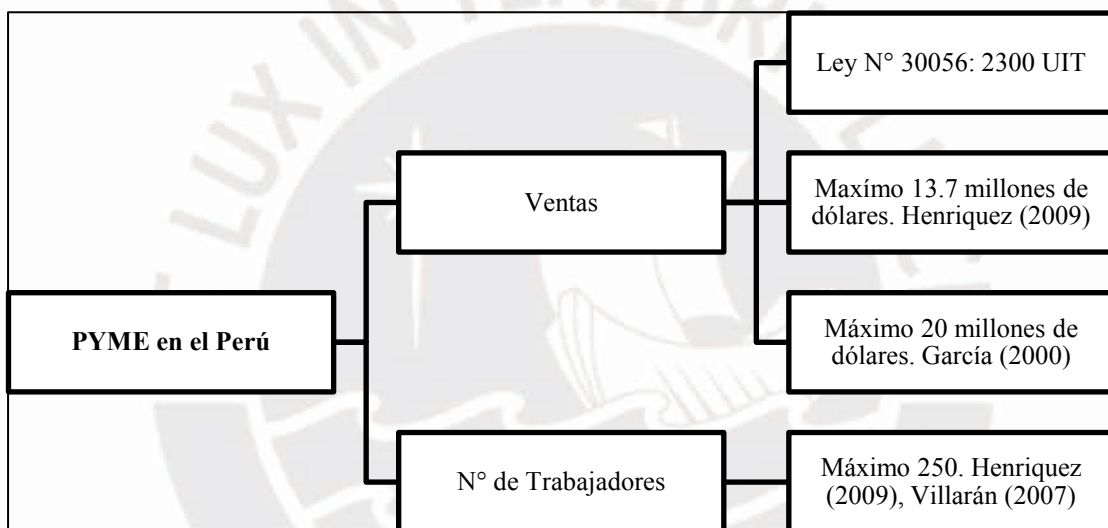
Como se puede apreciar, las PYMES son importantes para el mercado mundial, porque su desarrollo, tanto organizativamente como en la producción, influye en el crecimiento de las grandes empresas que, finalmente, son una de las principales encargadas de lograr crecimiento en la economía de un país. Si bien el presente trabajo se enfocó en el estudio de la mediana empresa, la información bibliográfica presentada por los distintos autores corresponde a la PYME.

3.2. PYMES en el Perú

Las PYMES, tal como se ha observado, son importantes dinamizadores de las diversas economías en el mundo. En adelante, el análisis se centrará en Perú, donde también se cuentan con diversas definiciones al respecto.

En primer lugar, se encuentra la definición legal que define qué empresas pertenecen al rango de PYME. Según la Ley N° 30056, emitida en el año 2013, una PYME es aquella que tiene ventas anuales hasta por 2300 UIT. Por su parte, Henríquez (2009) se encarga de brindar una nueva definición, en la cual menciona que en el Perú se considera PYME a aquellas empresas que tiene ventas hasta por 13.7 Millones de dólares. Por otro lado, García (2000) indica que, para el caso peruano, una PYME es aquella que llega a tener hasta un máximo de 20 millones de dólares en ventas anuales. Por último, tanto Fernando Villarán (2007) como Henríquez (2009) brindan una clasificación de empresas basada en su número de trabajadores, en la que se comenta que se consideran PYME aquellas empresas que cuenten hasta con 250 trabajadores ocupados por las mismas.

Figura 3: PYME en el Perú



Adaptado de: García (2000), Henríquez (2009) y Villarán (2007)

Luego de revisadas las diversas clasificaciones de las PYMES, es necesario pasar a exponer su relevancia para la economía nacional. Para esto, Villarán (2007) menciona que las MYPYMES son sumamente importantes para la economía nacional ya que representan más del 99% del número total de empresas en el país, se encargan de emplear al 84% de la Población Económicamente Activa (PEA), generan el 64% de Producto Bruto Interno (PBI) y aportan con el 2.2% del volumen de exportaciones. Esta información es reforzada y actualizada 3 años después por Ferraro y Stumpo (2010) en la que mencionan que las MYPYMES en el Perú representan más del 99.9% del tejido empresarial, son las encargadas de emplear 66.6% de la población y realizan un aporte del 52% al PBI nacional. Mientras que PRODUCE (2017), en un informe con cifras al año 2016, respalda la información mencionada e indica que las MYPYMES alcanzan un 99.6% de tejido empresarial.

Los datos previamente expuestos (Ver tabla N° 3), evidencian la importancia de las MIPYMES para la economía del Perú, ya que representan casi el íntegro del tejido empresarial nacional, emplean en ambos casos a más del 60% de la población económicamente activa y aportan con más del 50% de PBI del país.

Tabla 3: MYPYMES en la economía peruana

Rubro	Villarán (2007)	Ferraro y Stumpo (2010)	PRODUCE (2017)
Porcentaje de empresas	99%	99.9%	99.6%
Porcentaje de empleo	84%	66.6%	-
Porcentaje del PBI	64%	52%	-
Volumen de exportaciones	2.2%	-	-

Adaptado de: Villarán (2007), Ferraro y Stumpo (2010), PRODUCE (2017)

No obstante, la mayoría de las Microempresas se encuentran en la informalidad, lo que genera que sea difícil el estudio de las mismas. Un claro reflejo de esto es que el 94% de los trabajadores de las Microempresas no reciben beneficios sociales, y casi la tercera parte del total de trabajadores son familiares no remunerados (Ferraro y Stumpo, 2010). Como consecuencia de esta informalidad y, como parte de un proceso de simplificación de trámites, muchas entidades públicas han desactivado las estadísticas de medición. Es debido a la informalidad, sumada a la dificultad de acceso a información oficial de las Microempresas, que para la presente investigación se ha decidido no tomar en consideración a este segmento empresarial.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, las PYMES representan un importante elemento en la cadena de valor de las grandes empresas al participar de manera directa o indirecta como proveedores de las mismas. Sin embargo, para ello es necesario que estas cuenten con un nivel de formalidad y profesionalización que les permita a las grandes corporaciones ser las coordinadoras entre los distintos agentes, pero asegurando una combinación adecuada entre los costos, la calidad, la flexibilidad y la innovación de los mismos. Son justamente aquellas PYMES que alcancen un nivel de eficiencia e innovación suficiente las que representarán un estrato intermedio entre las grandes empresas y las empresas informales, y se verán favorecidas por el intercambio de conocimientos e información que permitirá su crecimiento.

Como ya se ha mencionado, la información expuesta por los distintos autores corresponde a las PYMES, sin embargo, el presente trabajo se enfocó en el estudio de la mediana empresa.

3.3. Obstáculos en la Administración de las medianas empresas

Las condiciones en las que se genera y crece una mediana empresa, predisponen la aparición de determinados retos que siguen siendo materia de investigación. Muchos de ellos se ven influenciados por situaciones que exceden el control de la empresa, ya que son predisposiciones del entorno y del sistema económico. Es por ello que se ha decidido enfocarse en los obstáculos pertinentes a la administración.

En primer lugar, Béjar (2003) en su análisis de las PYMES en Latinoamérica enumera algunos obstáculos que estas enfrentan; las mismas que agrupa en tres categorías: (i) obstáculos en insumos, (ii) obstáculos para competir y (iii) limitaciones del entorno.

Dentro de los obstáculos en insumos, se menciona la dificultad para acceder a economías de escala, lo cual significa costos unitarios altos; la percepción de mayor riesgo, lo que genera elevados mayores costos financieros; el escaso acceso a la tecnología, debido a corto presupuesto; el alto costo en el producto final; y finalmente, deficiencias en la gestión, ya que el dueño normalmente cuenta con habilidades de emprendimiento, mas no con habilidades gerenciales adecuadas.

Por otro lado, los obstáculos para competir, cuentan con dos importantes factores: las restricciones de competencia, pues las medianas empresas son muy limitadas en cuanto a canales de distribución y encuentran dificultades para comercializar grandes cantidades de productos; y la falta de capacidad para penetrar en mercados internacionales, básicamente por lo elevado que son los costos y por las exigencias en el control de calidad.

Finalmente, entre las limitaciones que generan el entorno, se identifica la estabilidad económica tanto dentro del país donde operan las medianas empresas como a nivel mundial. Igualmente se menciona, la falta de gremios de pequeños y medianos empresarios con la suficiente fuerza y poder para hacer valer sus derechos y lograr políticas beneficiosas para ellos. Y, por último, se relacionan con este aspecto las limitaciones con las que cuentan las legislaciones laborales para el sector de medianas empresas, es decir, leyes poco flexibles (Béjar, 2013).

En segundo lugar, el trabajo de Avolio, Mesones y Roca (2011) expone una serie de obstáculos que limitan el crecimiento basado en un marco conceptual. La investigación presenta cinco tipos de obstáculos: (a) administrativos, (b) operacionales, (c) estratégicos, (d) externos y (e) personales. Los hallazgos de esta investigación respecto a los obstáculos administrativos revelan que la gestión de recursos humanos y los temas contable-financieros son los principales factores limitantes del crecimiento. Los investigadores, además, señalan que una preocupación importante para los dueños y gerentes es que no se cuente con la capacitación y profesionalización necesaria. Finalmente, mencionan que el uso contable solo se da para temas tributarios bajo

sistemas precarios, tales como anotaciones en cuadernos o de manera mental, y la operación de la misma se basa en “prueba y error” (Avolio, Mesones y Roca, 2011).

Por último, Emilio Zevallos (2006) presenta una investigación sobre los principales obstáculos que impiden el desarrollo de las medianas empresas en América Latina. Algunos de los países que toma en consideración son Argentina, Colombia, Chile, Costa Rica, El Salvador, etc. El autor identifica tres grupos de obstáculos como los más relevantes y representativos: (a) financiamiento, (b) recursos humanos y (c) tecnología e información. Con respecto a los obstáculos de financiamiento, se encuentran varios elementos comunes entre países, pero también existen obstáculos dependiendo de la situación del país. En líneas generales, las principales limitantes que se encontraron dentro de este ámbito son los excesos de garantías exigidas, las elevadas tasas de interés, la ausencia de capital de riesgo y los requisitos y trámites excesivos. Se puede observar problemas de fondo como que las medianas empresas no cumplen con los requisitos comúnmente exigidos por los bancos, el bajo grado de formalidad de estas empresas, que recae en el poco interés de la banca de crear procesos de sistema de evaluación de medianas empresas. Por otro lado, referente a recursos humanos se incluye limitantes como inadecuada captación de personal calificado, ausencia de capacitación y restricciones laborales para ese tipo de empresas. Los obstáculos encontrados fueron falta de personal calificado, legislación laboral muy estricta, mecanismos de capacitación no apropiados y baja calidad de recursos humanos: falta de experiencia del personal, baja capacidad en la toma de decisiones. En lo relativo a los obstáculos de tecnología e información, es un tema que no es tomado en cuenta como debería en las medianas empresas, debido a que los dueños consideran otros temas más relevantes y urgentes. Los obstáculos que incluyen este ámbito son problemas de acceso debido a altos costos, falta de información, escasa infraestructura tecnológica y ausencia de intermediarios que conozcan la necesidad de la empresa (Zevallos, 2006).

Tabla 4: Obstáculos para el crecimiento de las medianas empresas

Autores	Obstáculos
Béjar (2003)	Insumos
	Competencia
	Limitaciones del entorno
Avolio et al. (2011)	Administrativos
	Operacionales
	Estratégicos
	Externos
	Personales
Zevallos (2006)	Financiamiento
	Recursos humanos
	Tecnología e información

Adaptado de: Béjar (2003), Avolio et al (2011), Zevallos (2006)

Una vez presentado algunos de los obstáculos y dificultades que son inherentes a las medianas empresas y que, en menor o mayor medida, pueden desencadenar un consecuente fracaso o éxito de estas, en el siguiente apartado se expuso sobre las distintas definiciones y conceptos que enmarcan el fracaso y el éxito empresarial.

3.4. Fracaso y éxito las medianas empresas

Romero, Melgarejo y Vera-Colina (2015) aportan una recolección de diversas definiciones sobre el fracaso en una empresa y es importante destacar que todas ellas se asocian con su situación financiera, siendo recurrentes las situaciones como: incapacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, patrimonio negativo, insolvencia, riesgo financiero y liquidación, esto, independientemente del tamaño de la empresa.

Por su parte, el éxito empresarial está relacionado a un alto nivel de competitividad, el cual es un factor muy tomado en cuenta para describir una empresa exitosa (Estrada, García & Sánchez, 2009). También hay quienes plantean el éxito como el cumplimiento de las metas organizacionales que la misma empresa se plantea (Blanco, 2010) o en un criterio más amplio lo

definen como alcanzar resultados que te permiten avanzar (Indriago, 2009). Por su parte, Cardozo (2005, p. 80) menciona, al referirse a las medianas empresas, que “el éxito en una empresa es un término ambiguo que suele referirse en términos de permanencia en el mercado, nivel de facturación, rentabilidad y exportación”. También la rentabilidad es usada como indicador muy común para saber el nivel de acierto y éxito en la gestión (Gonzales, Correa & Acosta, 2002). Como Ángel y Pulido (2010) destacan acertadamente, existen diversas formas de medir el éxito, algunas de ellas con características cuantitativas, como los ingresos o el retorno sobre inversión, y otras cualitativas, como la satisfacción frente a los resultados por parte de sus directores o la comparación frente a la competencia.

Ambas situaciones, tanto el fracaso como el éxito, pueden ser expresadas de múltiples formas, algunas de ellas más específicas y detalladas que otras e incluso de forma más objetiva. Sin embargo, se puede afirmar que la definición más tajante y acaso más concreta del fracaso empresarial es la extinción misma de la empresa, por lo cual es de suponer que en contraparte la definición más básica de éxito se encuentra la perdurabilidad, entendida como permanecer más allá del promedio (Rivera, 2012).

4. Las finanzas en las medianas empresas

El presente sub capítulo se centró en la importancia de las finanzas para las empresas. Para empezar, se destacó el aporte que brinda la perspectiva financiera a las empresas, para luego aterrizar en la importancia de la administración financiera en una mediana empresa. Finalmente, se realizó un acercamiento a las principales decisiones financieras que debe tomar una mediana empresa, las cuales son decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y gestión del capital de trabajo operativo.

4.1. El aporte de una perspectiva financiera

Las finanzas se encargan de estudiar la manera en que los recursos son asignados. La teoría de finanzas consta de un conjunto de conceptos que ayudan a evaluar la forma de asignar estos recursos a través del tiempo (Bodie y Merton, 2003). Asimismo, Ross, Westerfield, Jordan (2010) menciona que las Finanzas se encargan de decidir las inversiones a realizar, encontrar el financiamiento más apropiado para estas inversiones y definir la manera de administrar las operaciones financieras cotidianas, como los inventarios, las cobranzas o los pagos, entre otras cosas, que componen la gestión del capital de trabajo operativo.

Por su parte, el Gerente Financiero se encarga de la toma de decisiones de la administración financiera, de cómo solucionar los problemas de inversión, el financiamiento, y

principalmente, decidir si las demás proposiciones de la empresa son factibles, así como la manera de financiarlas (Bellido, 1989).

Bodie y Merton (2003) nos dicen que las decisiones financieras que debe tomar una empresa son las siguientes: (a) ¿A qué negocios se dedicará? Esta decisión se hace en base a una evaluación de costo / beneficio; (b) Elaboración del presupuesto de capital, definiendo los proyectos de inversión; (c) Decisiones de financiamiento, generando un plan de financiamiento en base a la mezcla óptima de financiamiento; (d) Administración del Capital de Trabajo, que está en base a los asuntos financieros cotidianos del negocio.

Por último, Ross, Westerfield, Jordan (2010) nos indica que la administración financiera se encarga de tres amplios campos. En primer lugar, está la Administración del Presupuesto de Capital, la cual se refiere al planeamiento y administración de las inversiones. Luego se tiene la Estructura de Capital, que se enfoca en la manera en que la empresa obtiene y administra el financiamiento para sus inversiones. Finalmente, se debe encargar de la Administración del Capital de Trabajo, que se encarga de los activos y pasivos de corto plazo generados por las actividades cotidianas de la empresa y que garantizan los recursos suficientes para continuar sus operaciones.

4.2. La administración financiera en la mediana empresa

Las Finanzas cumplen un rol fundamental en todas las empresas, ya que son las encargadas de asignar los recursos con los que cuentan las organizaciones. Asimismo, es pertinente mencionar que la teoría financiera está diseñada principalmente para empresas corporativas, es decir, de gran tamaño. Sin embargo, muchos de estos conceptos y sus importancias no se deben desligar de ninguna organización, independientemente de su tamaño.

Según menciona Karadag (2015), la administración financiera para las medianas empresas es de mucha importancia, ya que deben operar en mercados de alto riesgo e incertidumbre y cuentan con recursos limitados. A pesar de ello, los dueños de las mismas, prefieren enfocar su interés en áreas como Marketing o Producción, relegando el papel de las finanzas, lo cual genera un manejo ineficiente del dinero.

Asimismo, la administración financiera es diferente en una mediana empresa con respecto a una gran empresa. Esto se evidencia, no sólo en aspectos relacionados al tamaño de las firmas y los montos, sino también en el tipo de decisiones que los dueños toman, y en la manera en que se optan tomar estas decisiones (Mazzarol, 2014).

Esta idea es reforzada por Mayorga y Martínez (2015), quienes mencionan que la gestión financiera se relaciona directamente a las decisiones financieras que se toman, las cuales

dependen principalmente del tamaño de la empresa, la composición de los activos, y el nivel y estructura de financiamiento de cada empresa. Asimismo, mencionan que para una adecuada toma de decisiones financieras, es necesario tener en claro los objetivos que busca alcanzar la empresa. Es según lo expuesto, que se puede entender que cuando el tamaño de las empresas difiere entre una gran empresa y una media empresa, los objetivos de las mismas también cambian. Esto, significa que las decisiones financieras que tome cada una serán diferentes, ya que estas deben adaptarse al tamaño y necesidades respectivas de la empresa.

Es por ello que si bien la administración financiera de una mediana empresa muchas veces es empírica o incluso inexistente (Avolio et al., 2011), se considera que es una necesidad, debido a que “de ella depende que la organización cuente con los elementos necesarios para ser, crecer y permanecer” (Vélez, Holguín, De La Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008, p. 91). Las medianas empresas se encuentran en una etapa de crecimiento en la cual sus propias actividades demandan una gestión especializada (Brojt, 2009) y en muchas de ellas, la gestión recae sobre una sola persona, quien no cuenta con el conocimiento y la capacitación necesaria (Jiménez, Rojas & Ospina, 2013). A pesar de ello, gran parte del dinero y el éxito de la empresa depende de la persona que maneja las finanzas (Álvarez y Abreu, 2008).

Comúnmente se comete el error de suponer que basta con la contabilidad para administrar las finanzas de la empresa. Si bien las medianas empresas, por motivos tributarios, suelen contratar a profesionales para manejar el área contable, las finanzas requieren un manejo distinto. El primero se refiere al tratamiento que se le da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones que se hacen con esos mismos (Álvarez y Abreu, 2008). Este es un punto importante de señalar, puesto que las finanzas permiten tomar decisiones racionales respecto a consideraciones estratégicas de la mediana empresa, tales como la inversión, el financiamiento a corto y largo plazo y el capital de trabajo (López, Contreras y Espinosa, 2012).

“La buena salud financiera es un indicador, y signo inequívoco, de una adecuada gestión” (Vélez et al. 2008, p. 91), ya que muchos de los indicadores de una buena o mala gestión son de corte financiero. “Para medir si la mediana empresa está bien o mal en cuestiones financieras, se toman en cuenta para su análisis, distintos estados financieros y razones financieras para medir el desempeño de la empresa” (Álvarez y Abreu, 2008, p. 71).

Es por estas razones, que, si bien se entiende que el concepto de Administración financiera fue generado tomando como base organizaciones de un tamaño y volumen de ventas considerablemente grande, este concepto no es ajeno a las empresas de un tamaño menor. En realidad, una buena administración financiera puede ser entendida como un factor que brinda estabilidad a la mediana empresa y la fortalece en su proceso de crecimiento. Sin embargo, es

necesario recalcar, a su vez, que las necesidades de administración financiera que se tiene en una gran empresa son distintas a las que puede llegar a tener una mediana empresa, principalmente por la cantidad, dificultad y relevancia de las decisiones y los objetivos que se buscan alcanzar con estas, así como las facilidades y el acceso que tienen al mercado y a la información financiera.

Figura 4: Importancia de administración financiera en la mediana empresa

Importancia de la Administración financiera en la mediana empresa			
Operan en mercados de alto riesgo e incertidumbre	Cuentan con recursos limitados de los que depende el crecimiento de la mediana empresa	La salud financiera es indicador de una adecuada gestión y desempeño	Las finanzas permiten tomar decisiones racionales respecto a los objetivos

Adaptado de: Karadag (2015); Vélez et al. (2008); López et al (2012)

4.3. Decisiones financieras de una mediana empresa

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo teórico de las finanzas se basa en las empresas corporativas, sin embargo, existen ciertas decisiones financieras que deben ser tomadas tanto para la gran empresa como para la mediana empresa que busca crecer, de modo que le permita disminuir el riesgo e incrementar la posibilidad de éxito empresarial y sostenibilidad.

El riesgo financiero puede clasificarse en Riesgo Externo, el cual es aquel que no depende directamente de la empresa, sino de los mercados financieros, como puede ser el tipo de cambio, la tasa de interés, entre otros; y Riesgo Interno el cual es consecuencia de las decisiones tomadas por la empresa, como el Riesgo de Financiamiento, el Riesgo de Solvencia y el Riesgo de Liquidez (Belas et al, 2015).

Es por ello, que las medianas empresas deben tomar una serie de decisiones que les permitan disminuir los riesgos financieros a los que se encuentran expuestas. Estas decisiones “deben apoyarse en el conocimiento del área, manejo de información, y herramientas apropiadas para evaluar las implicaciones financieras de las decisiones a ejecutar” (Mayorga y Martínez, 2015, p. 125). Asimismo, para reconocer si la gestión financiera de una empresa genera valor y es una fortaleza y ventaja competitiva, o por el contrario representa una debilidad para la misma, es necesario conocer cuál es la naturaleza por la que se realizan las decisiones de inversión y de financiamiento, cómo es que conforman su estructura de capital, si siguen algún patrón de

financiamiento y, en general, qué factores influyen en estas decisiones (Mayorga y Martínez, 2015). A continuación, se revisarán las principales decisiones financieras que se deben analizar en una PYME.

4.3.1. Decisión de financiamiento

Las decisiones de financiamiento responden a la manera en que una empresa decide financiarse, ya sea haciendo uso de capital interno o propio y/o de deuda externa. La estructura de capital es aquella relación que se alcanza entre la combinación de deuda externa y capital interno de la empresa (Ezirim, Ezirim y Momodu, 2017). Según menciona Mascareñas (2008), el problema de la estructura de capital parte de la premisa que, variando la mezcla de deuda y capital propio, es posible modificar el valor de la empresa. Partiendo de esta premisa, una estructura de capital óptima, es aquella que permita maximizar el valor de la empresa.

Durante los años, distintos autores han elaborado teorías acerca de la estructura de capital, en las cuales toman en consideración, distintos factores. Algunos de los autores más influyentes en este tema fueron Franco Modigliani y Merton Miller, quienes proponían que el valor de mercado de una firma es independiente de su estructura de capital (Modigliani y Miller, 1958). Sin embargo, según aclara Mascareñas (2008), esta situación se cumple sólo cuando se tiene un mercado de capitales perfecto, en el cual no se tienen costos de información, transacción ni impuestos, y en los que el acceso a la información es uniforme para todos los participantes. Los propios autores aclaran que, teniendo la existencia de un mercado con impuestos, los beneficios de tomar deuda son mayores a los de financiarse con capital propio (Modigliani y Miller, 1963), debido a la existencia de escudo fiscal generado por los intereses contraídos por la deuda, que son deducibles de impuestos, provocando un aumento en el valor de la empresa si se compara frente a una no apalancada (Mascareñas, 2008).

Otra de las teorías que se han trabajado con respecto a la estructura de capital es la desarrollada por Jensen y Meckling, llamada Teoría de la Agencia, la cual tiene base en el clásico problema de principal - agente. Según mencionan Jensen y Meckling (1976), una relación de agencia es aquella en la cual una o más personas, conocidos como principal, contratan a alguien, conocido como agente, para llevar a cabo una tarea. En esta relación, si ambas partes buscan la maximización de sus propias utilidades, se puede dar el caso que el agente no siempre actúe en relación a los intereses del principal (Mascareñas, 2007). Este problema se puede ver reflejado en la estructura de capital, ya que un prestamista, que en este caso actúa de principal, no aceptará prestarle dinero a una empresa (agente) cuya relación de deuda – capital esté excesivamente apoyada en la deuda. Esto se da, principalmente, porque quien estaría asumiendo la mayor parte del riesgo es el prestamista, y quien tendrá mayor información y decisión sobre el destino de la

inversión será la empresa (Jensen y Meckling, 1976). De esta manera, a medida que aumente el porcentaje de deuda, el costo de la misma también incrementará, por lo que se tendrá una estructura de capital óptima, cuando se permitan maximizar los beneficios de la deuda, pero el costo de esta permita maximizar el valor de la empresa.

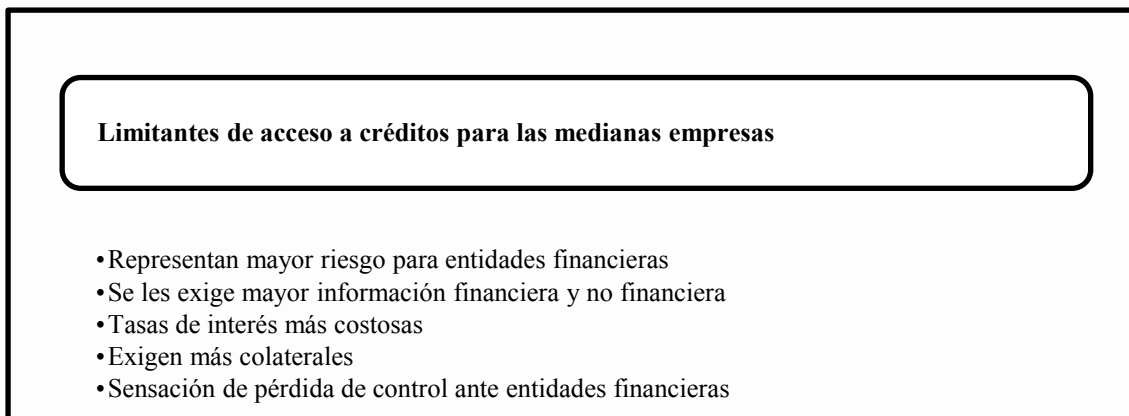
Por último, siguiendo la línea planteada por Jensen y Meckling, se tiene la teoría del trade off. Esta teoría postula que la estructura de capital óptima está determinada por un equilibrio entre aquellas ventajas tributarias que traen la deuda y las desventajas relacionadas al incremento del riesgo de quiebra de la empresa. De esta manera, una vez alcanzado el equilibrio óptimo, no se tiene interés en incrementar la deuda, pues esto significaría una pérdida marginal en el valor de la empresa. Este enunciado nos explica por qué una empresa no se endeuda tanto como le es posible (Mondragón, 2011).

En base a estas teorías, se concluye que, si bien existe una relación directa entre el costo de la deuda y el nivel de deuda tomado por una empresa, debido a los riesgos que representa para el prestamista, una estructura óptima de capital es aquella que permita minimizar el costo promedio ponderado de capital, maximizando el valor de la empresa (Luiza, 2017).

Sin embargo, Kubickova y Soucek (2013) mencionan que las medianas empresas cuentan con problemas para acceder al crédito bancario, por lo que normalmente se financian a través de préstamos familiares o créditos individuales (Karadag, 2015), los cuales suelen ser muy costosos. Esto limita la cantidad de alternativas con la que cuentan las medianas empresas para gestionar su estructura de capital.

Asimismo, Mayorga y Martínez (2015) comentan que las principales limitantes que tiene una PYME para acceder a créditos es que se les considera de mayor riesgo por su tamaño, solvencia y rentabilidad, por lo que se les exige mayor información, tanto financiera como no financiera; se les cobra tasas de interés mayores comparadas con las que tienen las grandes empresas; así como colaterales que respalden los créditos emitidos. Esto lo explica Strategia (2017), ya que menciona que entregar un crédito a una pequeña empresa es más costoso que a una grande, puesto que, aunque ambos créditos necesitan igual número de trámites y evaluaciones, el de una pequeña empresa absorbe más riesgo, lo cual se ve reflejado en el costo. Asimismo, el uso de Capital propio le brinda al dueño la libertad y la certeza de poder tener el control sobre la totalidad de los activos de la empresa (Luiza, 2017), sin correr el riesgo que las entidades financieras externas puedan afectarlos.

Figura 5: Estructura de capital y decisiones de financiamiento



Adaptado de: Mayorga y Martínez (2015); Strategia (2017); Luiza (2017)

Sin embargo, a pesar de las dificultades que puedan presentarse para acceder a la deuda, no debería hacer uso simplemente de capital propio, ya que el dinero prestado presenta una serie de beneficios, como se pudo ver en las distintas teorías de estructura de capital. Uno de estos beneficios es que los intereses son deducibles de impuestos, lo que reduce el costo efectivo del dinero prestado. Además de ello, los prestamistas reciben un porcentaje fijo, lo que permite a los dueños no tener que compartir las ganancias en caso estas existan (Luiza, 2017).

Es importante que una buena gestión financiera busque hacer uso del crédito y lo utilice en base a sus necesidades específicas, ya que según menciona Jindrichovska (2013), el tamaño, crecimiento y beneficios de una empresa está relacionado al nivel de endeudamiento que esta tiene. Es importante aclarar que la estructura de capital óptima es diferente para cada empresa, y que la meta debe ser generar la estructura que le permita a la empresa maximizar su valor de mercado (Luiza, 2017).

4.3.2. Gestión del Capital de Trabajo operativo

Según menciona Genoni y Zurita (2004), el Capital de Trabajo operativo representa la parte del Activo Corriente Operativo que se financia con el Pasivo No Corriente. De manera más sencilla, el Capital de Trabajo operativo representa la diferencia entre el Activo Corriente Operativo y el Pasivo Corriente Operativo (Ver Figura 9). Ross, Westerfield y Jordan (2010) mencionan que el capital de trabajo operativo está conformado por los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros componentes de corto plazo. Es importante tener en cuenta que, si estos elementos no son tratados con el cuidado necesario, pueden poner en riesgo las operaciones de la empresa al no contar con la liquidez necesaria, y con ello, se corre el riesgo de no poder cumplir a tiempo con sus obligaciones (Carrillo, Bravo y Córdova, 2016). Por ello, se

dice que la Gestión del Capital de Trabajo operativo consiste en garantizar a la empresa los suficientes recursos para continuar con sus operaciones y actividades cotidianas y evitar interrupciones que pueden resultar costosas (Ross, Westerfield, Jordan, 2010). Incluso para empresas que se encuentran en un crecimiento a largo plazo favorable, la desatención y el manejo ineficiente de la gestión del capital de trabajo puede causar fuertes dificultades y pérdidas, debido a problemas en el manejo del corto plazo. Es por ello que el capital de trabajo es visto como un indicador clave para determinar la salud financiera de una empresa, e incluso, de una industria (Mohamad, Rahman, Saad, 2016).

Figura 6: Capital de Trabajo

Activo corriente	Pasivo Corriente	} Capital de trabajo
Activo No Corriente	Pasivo No Corriente	

Adaptado de: Genoni y Zurita (2004)

El capital de trabajo está conformado por los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, todos elementos financieros del corto plazo.

El nivel de inventarios que posea una empresa, tiene un impacto directo en el desempeño de la empresa, puesto que permite aumentar la capacidad de incrementar las ventas, cubrir a la empresa de realizar adquisiciones de emergencia y disminuye las fluctuaciones de precios que puedan ocurrir en el mercado. Sin embargo, diversos estudios prueban que un nivel muy alto de inventarios reduce el desempeño de la empresa, puesto a que reduce la cantidad de efectivo que se encuentra en circulación, así como que está relacionado a mayores costos. Es por ello, que un indicador crucial dentro de la gestión del capital de trabajo, particularmente en los inventarios, es el periodo de rotación de los inventarios, el cual tiene una relación negativa con el desempeño de una empresa. Este indicador es calculado a través de multiplicar los inventarios promedio por 365 (cantidad de días) y dividirlo entre el costo de las ventas (Zhang, Chen, Yu, 2017).

Es por esta razón, que dentro de la gestión de los inventarios, una de las decisiones más importantes que debe de tomar una empresa es determinar la cantidad de inventario que debe adquirirse y los mecanismos de control que deben establecerse para su manejo. Tanto el tener o no inventarios acarrea costos, ya que el tener en exceso representa un incremento en costos de

almacenaje y el no tenerlos al momento que es demandado representa ventas perdidas (Carrillo, Bravo y Córdova, 2016). Jindrichovska (2013) menciona que las medianas empresas pueden generar valor al disminuir su inventario y los días en que demoran en cobrar sus cuentas. El manejo ideal de los inventarios es reducirlos al mínimo posible sin dejar de atender ningún servicio, ya que mantenerlos tiene un costo y significa un manejo menos eficiente de los mismos. La gestión del inventario debe buscar alcanzar un nivel que permita un máximo de servicios brindados a los clientes a un costo mínimo; teniendo a su vez impacto positivo en los resultados financieros de la empresa, al permitir reducir costos y riesgos de sobreinversión, almacenaje u obsolescencia de los productos (Carrillo, Bravo y Córdova, 2016). El encargado debe verificar que la rotación de los inventarios sea lo más alta posible sin interrumpir ningún servicio por la falta de inventario.

Otro factor muy importante dentro de la gestión del capital de trabajo operativo son las cuentas por cobrar. El realizar ventas a crédito es necesario en los mercados actuales, ya que permite que los clientes te compren mayores volúmenes, así como atraer nuevos clientes y por consecuencia ampliar la cuota de mercado (Zapata, 2007). Así, es común mencionar que, al incrementar el nivel de cuentas por cobrar, las ventas de la empresa también incrementan, puesto que se genera una relación más sostenida con los clientes, lo que incrementa el desempeño de la empresa (Zhang, Chen, Yu, 2017). A pesar de los beneficios mencionados, es necesario que los empresarios presten atención a la rotación de sus cuentas por cobrar, ya que en muchos casos se estima que se tiene controlada; sin embargo, al momento de realizar una revisión apropiada, se encuentra que la rotación es de muchos más días de lo esperado (Calderón, 2011), lo cual disminuye la liquidez al inmovilizar los recursos en forma de crédito a clientes, poniendo en riesgo las operaciones de la empresa (Zapata, 2007). Es por esta razón, que un indicador clave en la gestión de las cuentas por cobrar es el periodo promedio de cuentas por cobrar, el cual se calcula a través de multiplicar el promedio de cuentas por cobrar por 365 días y dividirlo entre las ventas de la empresa (Zhang, Chen, Yu, 2017).

Es por esta razón, que es indispensable que la empresa establezca una política de créditos y cobranzas, la cual debería considerar una serie de factores. En primer lugar, antes de poder brindar el crédito, es necesario que se identifique la cantidad de crédito que se puede otorgar sin poner en riesgo las necesidades básicas de las operaciones del negocio. En lugar, una vez determinada la cantidad total de crédito para brindar, es necesario realizar un análisis de cada cliente, solicitando documentación que respalde sus políticas de pago previas. En tercer lugar, se deberán establecer las condiciones para cada cliente, las cuales dependerán de la confianza y el respaldo que se tenga el mismo. En cuarto lugar, se deberán establecer los mecanismos de cobranza, los cuales deberán ser evaluados periódicamente por un miembro de la empresa. Estos

dependerán de la situación y de cada empresa, pero existen una serie de medidas que se pueden realizar para buscar mayor certeza del cobro. Estos mecanismos pueden ser descuentos por pago anticipado, imponer tasas de morosidad por retrasos, así como hacer uso de agencias de cobro (Zapata, 2007). Karadag (2015) menciona que la falta de conocimiento de la gestión financiera por parte de las PYMES hace que estas acumulen muchas cuentas por cobrar, lo cual impacta en sus ganancias y liquidez, siendo esto uno de los principales problemas a los que se enfrentan las medianas empresas.

Por otro lado, otro de los componentes del capital de trabajo operativo es la gestión de las cuentas por pagar. Las cuentas por pagar son un reflejo de la actividad comercial de la empresa, y oscilan en relación a las ventas de la empresa, puesto que se generan más cantidad de pedidos cuando las ventas crecen. Así, las cuentas por pagar comerciales, son un mecanismo de financiamiento propio del negocio, que viene dado a través de crédito de proveedores y, normalmente, no tiene costos de flotación asociados. Asimismo, al ser crédito comercial, no conlleva riesgo de quiebra (Ross, Westerfield, Jordan, 2010). Según mencionan Zhang, Chen y Yu (2017), las cuentas por pagar pueden representar dos impactos en el desempeño de las medianas empresas. El primero, está relacionado a un impacto positivo, puesto que, durante el periodo de crédito, los costos de transacción son minimizados, además, le permite a la empresa superar algunas restricciones, al funcionar con un mecanismo de financiamiento en el corto plazo. El segundo está relacionado a un impacto negativo, puesto que, al tomar cuentas por pagar, se pueden perder descuentos importantes, lo que reduce el desempeño de la empresa. De esta manera, un indicador que permite medir las cuentas por pagar, es el periodo promedio de cuentas por pagar, el cual se calcula a través de multiplicar el promedio de cuentas por pagar por 365 días y dividirlo entre el costo de ventas (Zhang, Chen, Yu, 2017).

Finalmente, ciclo de efectivo es el periodo de tiempo comprendido entre el desembolso o pago de las cuentas por pagar comerciales, y la cobranza efectiva de las cuentas por cobrar comerciales. De esta manera, el ciclo de efectivo se ve reducido si la empresa tiene la capacidad de ampliar el periodo de cuentas por pagar, el cual es calculado en base al periodo desde que se recibe el inventario hasta que se paga el mismo (Ross, Westerfield, Jordan, 2010). De esta información se entiende, que cuanto mayor sea el ciclo de efectivo de una empresa, esta necesitará más financiamiento para cubrir este periodo, por lo que el reducir el ciclo de efectivo permite a la empresa tener un mejor desempeño, al depender en menor manera de fuentes de financiamiento externas. El ciclo de efectivo se puede calcular a través de la suma entre el periodo de rotación de los inventarios y el periodo de cuentas por cobrar, y restándole el periodo de cuentas por pagar, por lo que es un indicador que agrupa todos los componentes del capital de trabajo y permite medir el nivel de gestión del mismo (Mohamad, Rahman, Saad, 2016; Zhang, Chen, Yu, 2017).

Figura 7: Gestión del Capital de Trabajo operativo

Gestión de Inventarios	Gestión de cuentas por cobrar	Gestión de Cuentas por pagar
<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los costos de almacenaje y transporte • Maximizar los servicios atendidos • Controlar rotación de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar rotación de CxC • Revisar políticas de créditos a clientes • Establecer mecanismos de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • No suele tener un costo financiero. • A mayor plazo de financiamiento de proveedores, se reduce el nivel de inversión en el ciclo de efectivo • No conlleva riesgo de quiebra

Adaptado de: Carrillo, Bravo y Córdova (2016), Calderón (2011), Ross, Westerfield y Jordan (2010) y Zapata (2007)

4.3.3. Decisiones de inversión

La toma de decisiones de inversión es un aspecto muy importante para cualquier organización, tanto en el sector privado como en el público, deben ser tomadas de manera estratégica, ya que suelen requerir importantes cantidades de recursos para su ejecución y suelen tener carácter irreversible, por lo que es prácticamente imposible recuperar los montos invertidos en un proyecto cuyos resultados no fueron los que se esperaban previamente (Manotas y Toro, 2009). Sin embargo, según Jindrichovska (2013), las decisiones de inversión en las medianas empresas son tomadas muchas veces sin realizar algún tipo de análisis, lo cual representa un riesgo importante para la empresa.

Según mencionan Manotas y Toro (2009), los métodos más utilizados para tomar decisiones de inversión son aquellos basados en la consideración del retorno obtenido de la relación costo/beneficio. Mayorga y Martínez (2015) mencionan que el valor de un activo debe ser visto en base al valor que produce menos el coste que representa llevarlo a cabo.

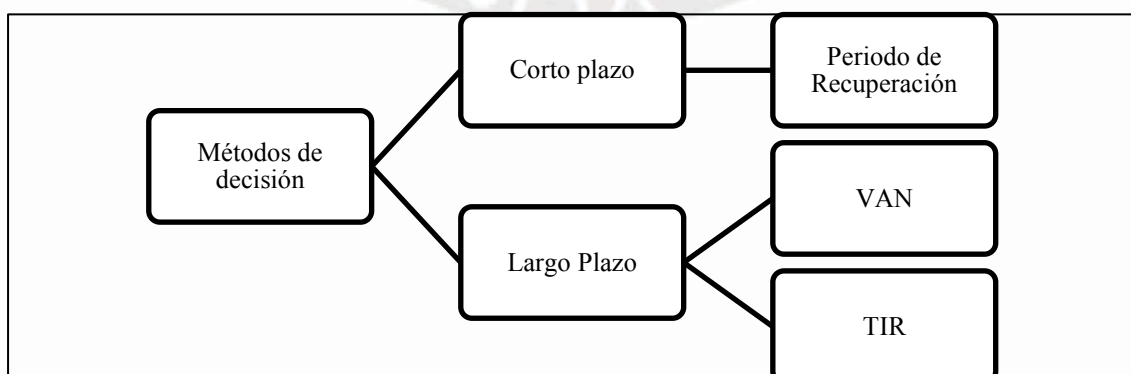
El criterio de “maximización de la riqueza” indica que las decisiones de inversión deben de estar basadas en el concepto de los flujos de efectivo generados por dichas decisiones y “se calculan descontando al presente cada uno de sus elementos a un ratio que refleja el tiempo y el riesgo. En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas”. (Mayorga y Martínez, 2015, pp. 129). Estos métodos parten de la elaboración de un escenario proyectado que es considerado como el más probable.

Según Karadag (2015) el periodo de recuperación o periodo de pago es el principal método que utilizan las medianas empresas para evaluar sus inversiones en activos. Este valor nos indica en cuánto tiempo se lograría recuperar la inversión, según los beneficios esperados que se tienen. Es importante tener en cuenta que, según el Periodo de Recuperación, se preferirán aquellos proyectos que presenten un periodo más corto para recuperar la inversión (Manotas y Toro, 2009). Asimismo, De Andrés, De la Fuente y San Martin (2012) comentan que el Periodo de Recuperación es un criterio relacionado sobre todo a la solvencia y liquidez y se ve incentivado a utilizarse en situaciones que se busquen resultados inmediatos y donde la información sea asimétrica y el acceso a la misma sea complejo.

Otro de los métodos de decisiones de inversión es el del VAN o VPN, el cual mide el incremento o disminución del valor de la empresa que se produciría como consecuencia de la aceptación del proyecto que se está evaluando (De Andrés, De la Fuente y San Martin, 2012). Para el caso de este método, se considerará que un proyecto es factible y ventajoso si el resultado de este indicador es mayor a cero (Manotas y Toro, 2009). Cabe resaltar, que este método toma en consideración el valor del dinero en el tiempo y permite medir de manera directa el grado de contribución de cada proyecto evaluado a la creación de valor de la empresa (De Andrés, De la Fuente y San Martin, 2012).

Finalmente, otro método de decisión de inversión que es utilizado es la Tasa Interna de Retorno o TIR, la cual es una medida de rentabilidad y, a su vez, permite medir la creación de valor de manera relativa al grado de inversión realizado, más no muestra su contribución directa a la creación de valor de la empresa (De Andrés, De la Fuente y San Martin, 2012). Para el caso de la TIR, se escogerá el proyecto con mayor indicador y que a su vez debe ser mayor que un valor mínimo de referencia dado por el inversionista que puede ser el WACC (Manotas y Toro, 2009).

Figura 8: Métodos de decisión de Inversión



Adaptado de: Karadag (2015), Manotas y Toro (2009); De Andrés, De la Fuente y San Martin (2012)



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DEL CASO YMSA

En el actual capítulo, se presentó a la empresa YMSA, la cual ha sido seleccionada como caso de estudio. Se realizó un análisis externo sobre el sector en donde opera la empresa y un análisis interno de YMSA, presentando los antecedentes que llevaron a la conformación de la empresa; el servicio que la empresa brinda y el proceso que sigue para realizarlo. Finalmente, se expuso la conformación actual con la que cuenta la empresa, al presentar sus áreas funcionales y su correspondiente organigrama.

1. Análisis Externo

En el presenta apartado se realizó una descripción de la situación del sector construcción a través de los años, para entender la relevancia del mismo. Finalmente, se hizo un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y se graficó la relación de las mismas en el diagrama correspondiente.

1.1. Descripción del Sector

La empresa YMSA opera en el sector Construcción, el cual ha sido presentado un considerable crecimiento y potencial desde hace varios años atrás. Una prueba de ello es que, según datos obtenidos del INEI, el sector construcción es el segundo sector que más ha crecido en aporte al PBI en el periodo de 2008 - 2016, manteniendo una tasa de crecimiento promedio de 7.0%, solamente superado por el sector Telecomunicaciones y otros Servicios de Información, con 10.5%. Cabe destacar que entre 2008 y 2016 el crecimiento promedio del Sector Construcción es mayor al del PBI Nacional, el cual ha sido de 5.2%.

En relación a América Latina, según datos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), entre 2000 y 2016, Perú fue el cuarto país que más creció en el Sector de Construcción con 6.3% anual en promedio, solamente siendo superado por Panamá (12.2%), Ecuador (7.9%) y Colombia (6.9%).

Tabla 5: Crecimiento promedio del sector construcción según país

Región	Promedio 2000 - 2016
Argentina	3.3
Bolivia	4.3
Brasil	3.2
Chile	3.8
Colombia	6.9
Costa Rica	5.2
Ecuador	7.9
El Salvador	-0.2
México	2.0
Nicaragua	1.1
Panamá	12.2
Paraguay	4.7
Perú	6.3
Rep. Dominicana	3.9
Uruguay	-0.3

Adaptado de: Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento

Asimismo, tomando en cuenta la participación de cada sector en el PBI Nacional, el sector Construcción ha aportado en promedio el 6.1% del total del PBI entre los años 2008 y 2016, ocupando, de esta manera, el quinto lugar en relación a los distintos sectores.

Si bien los números son alentadores, la situación comenzó a cambiar en el año 2013, cuando el sector comienza a desacelerar su crecimiento, alcanzando en el 2015 su punto más crítico, donde incluso decreció en un 5.8% respecto al año anterior. En dicho año, el Sector Construcción fue el sector que se vio más reducido, siendo junto con Manufactura (-1.7%), los únicos sectores que decrecieron. Para el año 2016, el sector aún mantuvo una caída del 2.5%, sin embargo, en el año 2017, el sector volvió al crecimiento con un 2.2% después del avance físico de obras y al incremento de la inversión privada. Dentro de los proyectos que impulsaron el crecimiento del sector en el 2017 se encuentran los provenientes del sector empresarial, principalmente de la minería y energía; los inmobiliarios, como centros comerciales y conjuntos habitacionales; y las obras públicas, como es el caso del aeropuerto Jorge Chávez y la Línea 2 del Metro de Lima (Cavanagh, 2018).

Tabla 6: Crecimiento anual porcentual del sector construcción

Año	Crecimiento Anual Sector Construcción (%)
2008	16.9
2009	6.5
2010	17.0
2011	3.6
2012	15.9
2013	9.4
2014	1.8
2015	-5.8
2016	-2.5
2017	2.2

Adaptado de: INEI

Para el año 2018, se espera que el sector construcción tenga un crecimiento de 6.2%, basado principalmente en dos factores importantes: los Juegos Panamericanos 2019 y un mayor gasto en obras de infraestructura. Con respecto al primero de estos, la inversión ronda los S/ 4,100 millones de soles y consiste en la construcción de la Villa Panamericana en el distrito de Villa el Salvador, el mejoramiento de las instalaciones de la Villa Deportiva Nacional (VIDENA), la ampliación del Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres y el desarrollo del Centro de Alta Competencia en el Parque Zonal Yáhuar Huaca en el Callao. Se espera que se ejecute S/ 600 millones de soles en obras en el año 2018. En lo que se refiere a los proyectos de infraestructura, se espera, en la capital, la ejecución de la Línea 2 del Metro de Lima (Scotiabank, 2017). Adicionalmente, PROINVERSIÓN incrementará los proyectos en concesión a 4,835 millones de dólares (Cavanagh, 2018).

Según la SUNAT, YMSA pertenece a la actividad económica de “Construcción de edificios”, al cual le corresponde el CIU 4520. Dentro de esta actividad económica, las cinco empresas que lideran el mercado, según el informe anual titulado “Peru: The Top 10000 Companies 2018” son G. Y M. S.A., Construcción y Administración, S.A., Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A., COSAPI S.A. y San Martín Contratistas Generales S.A, las cuales tienen una facturación de 278 millones de dólares en promedio. Además de ello el informe indica que la facturación anual de las 100 empresas más grandes es de 4,460 millones de dólares.

Por otro lado, con respecto a la situación actual de la formalidad y profesionalización en el sector, en base a un estudio realizado por CAPECO (2018), se encontró que los principales factores de informalidad en el sector están relacionados a la compra informal de materiales, la

dirección de obra realizada por un profesional, la elaboración de planos realizada por un profesional, la licencia de construcción y el título de propiedad.

Así, se encuentra que los materiales con que se construye una vivienda permiten brindar mayor confianza y seguridad a la empresa constructora. Es preciso aclarar que, aunque este factor permite brindar mayor formalidad a la empresa constructora, el 23.9% de las compras informales de materiales, son realizadas por estas empresas. Según mencionan, la principal causa para realizar compras en el mercado informal está relacionada a los menores costos de los materiales.

Finalmente, el maestro de obra debe tener conocimiento sobre las obras realizadas, donde se valora principalmente la experiencia en construcciones de edificios y grandes obras. Según se menciona, es necesaria una acción conjunta entre el estado y el sector privado para la capacitación y certificación formal de los maestros de obra.

1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Continuando con el análisis del sector, se revisarán de manera general, los cinco componentes del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para poder contextualizar la situación de la empresa estudiada. Este análisis permite analizar el sector a través de cinco componentes: (a) Poder de negociación de los clientes, (b) Poder de negociación de los proveedores, (c) Amenaza de nuevos competidores, (d) Amenaza de productos sustitutos y (e) Rivalidad entre competidores.

1.2.1. Poder de negociación de los clientes:

Debido a la naturaleza de los proyectos de construcción, los cuales necesitan de grandes niveles de inversión, los clientes suelen ser grandes empresas o, como mencionan Frey y Vela (2014), son gestionados por entidades públicas. Esto último se puede ver reflejado en la información brindada por el Scotiabank (2017), en la que mencionan que los principales proyectos del sector a realizarse durante el 2018 sean la implementación de los Juegos Panamericanos y los relacionados al mejoramiento de la infraestructura, como el caso de la línea 2 del metro.

En base a esta información, se puede entender que el poder de negociación de los clientes es alto, dado que las entidades del estado en las licitaciones definen los requerimientos de los proyectos, y por parte de los proyectos privados, los clientes suelen ser grandes empresas, por lo que se encuentran en la capacidad de determinar las condiciones del trabajo.

Si bien para el caso de YMSA también existen proyectos privados que son brindados a clientes de menor tamaño los cuales cuentan con un menor poder de negociación debido a su condición, estos no representan un porcentaje importante dentro de las ventas de la empresa.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector construcción, se pueden encontrar distintos tipos de proveedores. Los proveedores de materiales críticos, son aquellos que se encargan de brindar los insumos que son necesarios para la ejecución de los proyectos, como es el caso del cemento, drywall fierro, acero, etc. Los proveedores de Servicios son aquellos que se encargan de brindar los servicios que son tercerizados, como alimentación, limpieza, etc. Los proveedores de maquinarias y equipo son los que brindan las máquinas para la ejecución de los proyectos, como el caso de excavadoras, grúas, etc. Finalmente, los subcontratistas son aquellos proveedores encargados de hacer servicios especializados dentro del mismo proyecto, como es el caso del encofrado, acondicionamiento de interiores, sistemas prefabricados, etc. (Frey y Vela, 2014).

Dentro de esta gama de proveedores, se entiende que los proveedores con mayor relevancia son los de materiales críticos, puesto que sin estos no se podrían ejecutar los servicios. Según lo comentado por el Gerente General de la empresa YMSA, estos proveedores pueden ser tanto primarios como intermediarios, y la principal diferencia entre ambos es los costos de los materiales, y los volúmenes de ventas. Así, los proveedores primarios de materiales críticos son pocos y tienen un gran tamaño y poder de negociación, por lo que se entiende que en el sector, el poder de negociación de los proveedores es Alto.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El sector construcción ha tenido un crecimiento positivo entre los años 2008 y 2014; sin embargo, desde el año 2012 presentó una tendencia negativa hasta el 2016, donde se registró un decrecimiento del sector de -5.8%. Esta tendencia negativa hace que el sector sea menos atractivo para el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, para la ejecución de los principales proyectos de construcción, es necesaria una importante inversión en activos, por lo que dificulta el acceso a pequeñas empresas cuyo capital sea reducido. Estas empresas pueden entrar a operar bajo la modalidad de subcontratistas de mano de obra, sin embargo, el tamaño y la facturación de estas empresas no son representativos para el sector. Esto fue reforzado por el Señor Moscoso, Gerente General de YMSA, al comentar que cuando inició las operaciones, su empresa no podía brindar servicios a todo costo, ya que no contaban con el capital suficiente para cubrir los activos necesarios. Es en base a esta información, que se determinó que existe una baja amenaza de nuevos competidores.

1.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

En el Perú, existe una tendencia marcada por los sistemas de construcción tradicionales, basados en concreto y fierro. Sin embargo, las tendencias globales invitan a las empresas a desarrollar nuevos mecanismos de construcción, por lo que la variedad de sistemas de construcción es cada vez mayor (Frey y Vela, 2014). Esto es reforzado por el Señor Moscoso, quien comentó que la preferencia en la construcción se encuentra muy marcada por los sistemas tradicionales, principalmente debido a la sensación de seguridad que brindan estos materiales. Sin embargo, según menciona, es cada vez mayor la intención de utilizar sistemas de construcción de materiales prefabricados, como es el caso de YMSA con el Drywall. Pese a esto, se identificó que existe una baja amenaza de productos sustitutos para el sector construcción específicamente.

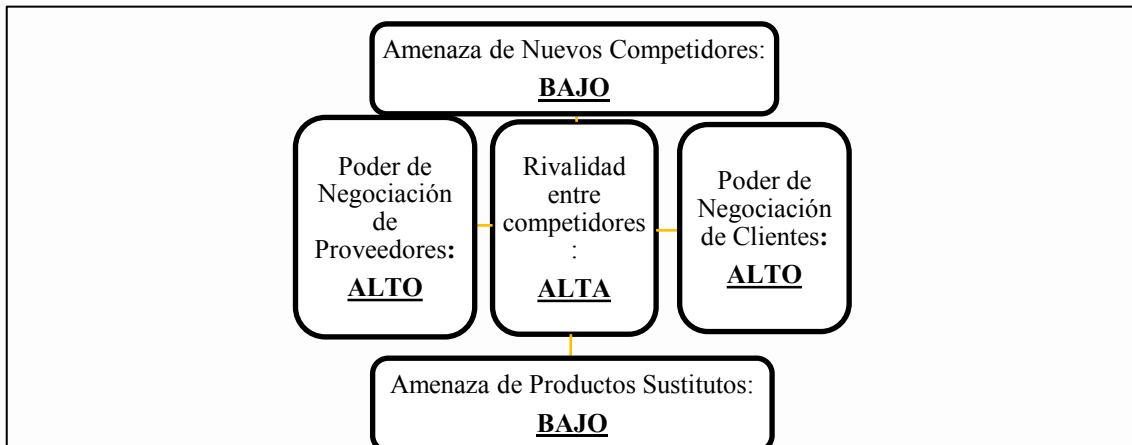
1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Dentro del sector construcción, un factor importante para el mercado son las licitaciones del Estado. Estos concursos públicos se basan en seleccionar a la empresa con la propuesta económica con la estructura de costos menor y que cumpla con los requerimientos de las bases del concurso (Frey y Vela, 2014). Esto hace que la competencia entre empresas que participan en la licitación sea muy grande. Por otro lado, los continuos años en los que el sector se encontró en crecimiento hizo que muchas empresas vean atractivo el intentar ingresar a competir, generándose así, distintas estrategias de negocio, sean tanto por la calidad de su servicio, o por los menores costos que estos puedan representar. Estos factores, hacen que la rivalidad entre los competidores dentro del sector construcción sea alta.

1.2.6. Diagrama de Porter

En base a lo mencionado en los puntos anteriores, en la figura 12, se puede visualizar el Diagrama de Porter que corresponde a la relación entre las cinco fuerzas mencionadas.

Figura 9: Diagrama de Porter



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis interno

En el presente apartado, se realizó el análisis interno de la empresa, en el cual se desarrollaron los antecedentes de la empresa, la descripción del servicio que ofrecen, la estructura funcional de la empresa, los clientes y proveedores con que trabajan, y los principales competidores.

2.1. Antecedentes

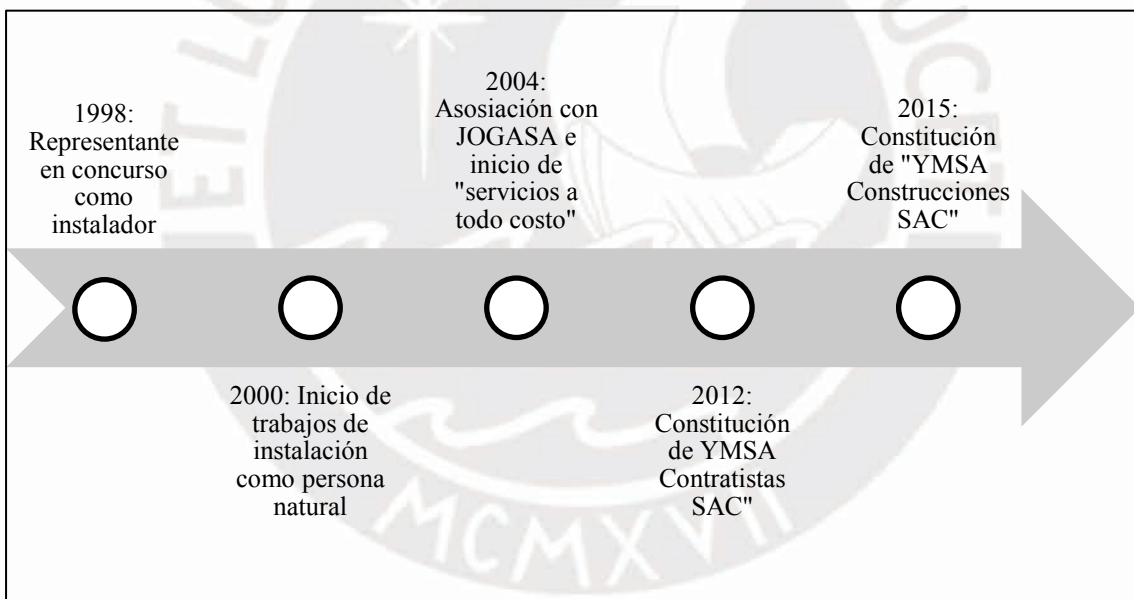
La creación de la empresa YMSA nace como un emprendimiento impulsado por el señor Yamil Hugo Moscoso. Este emprendimiento se da a causa de que previamente el Sr. Moscoso había trabajado como obrero e instalador de materiales prefabricados en una empresa. Luego de ello, en el año 1998, se le presentó la oportunidad de participar en un concurso en Chile de la marca Armstrong, luego ser elegido como mejor instalador en el país, por lo que comenzaron a llegar iniciativas para trabajar de manera particular.

Debido a la gran demanda de trabajos particulares que recibía, en el año 2000, comienza a trabajar como persona natural, la cual se dedicaba a realizar, inicialmente, trabajos de instalación, brindando únicamente mano de obra. Sin embargo, luego identificó que era más rentable realizar “el servicio completo” o “servicio a todo costo”, pero se veía limitado porque no conseguía crédito para financiar los materiales. Es así que consigue un socio estratégico, la empresa JOGASA Import S.A.C., encargada de la venta, distribución e instalación de materiales para la construcción con sistemas pre fabricados drywall. Esta empresa operó como proveedor al otorgarle los materiales con el compromiso de ser cancelado al final del servicio. De esta manera, la empresa YMSA comenzó a realizar el “servicio a todo costo”, el cual consiste en la obtención y transporte de los materiales más la instalación e implementación de estos mismos.

El Sr. Moscoso comenta que al inicio, la empresa funcionaba de manera muy informal, ya que no se llevaba una gestión adecuada de las ventas, las planillas y los impuestos. Esto principalmente porque consideraba que era autosuficiente y no veía la necesidad de contratar más personal de apoyo que se encargara de la parte administrativa.

Se buscó durante varios años el cambio de persona natural a persona jurídica, sin embargo, es recién en el año 2012 que debido a un problema que se presenta con la SUNAT que decide dar de baja a la persona natural y constituir YMSA Contratistas Generales S.A.C., empresa dedicada a sistemas pre-fabricados, especializados en el Sistema Drywall o construcción en seco. Asimismo, buscando continuar con la formalización de sus servicios, en el año 2015 deciden constituir YMSA Construcciones S.A.C., empresa enfocada a la ejecución de concreto armado, encofrados e instalación de aceros de construcción. Es preciso aclarar que el presente trabajo tomó en consideración YMSA Contratistas S.A.C., como caso de estudio, ya que esta empresa lleva operando más tiempo en el sector y se encuentra consolidada con clientes y proveedores.

Figura 10: Antecedentes de YMSA



Fuente: Elaboración propia

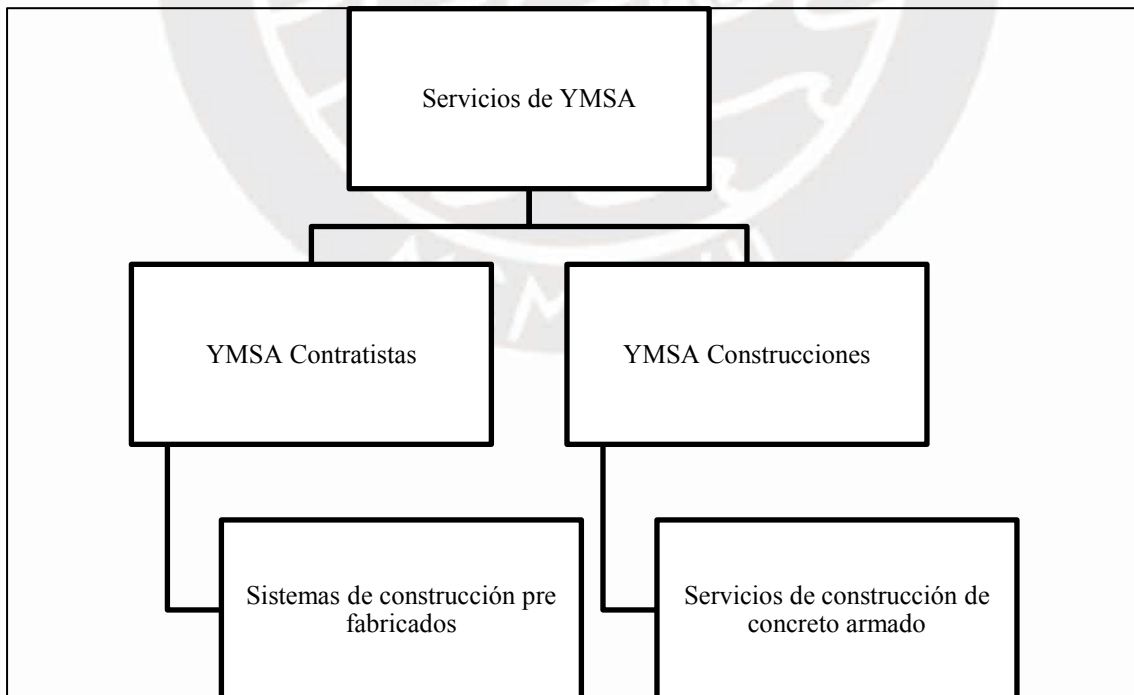
2.2. Descripción del servicio

Como se mencionó previamente, YMSA opera en el sector construcción, brindando servicios de elaboración de concreto armado, encofrado e implementación de aceros de construcción (YMSA Construcciones S.A.C.), sin embargo, su especialidad se encuentra en brindar servicios de implementación de sistemas de construcción pre-fabricados, especializados en el Sistema Drywall o construcción en seco (YMSA Contratistas Generales S.A.C.).

Para el caso de Sistemas pre-fabricados, el servicio de YMSA comienza escuchando al cliente y entendiendo su necesidad o requerimiento. Es importante recalcar que, según lo conversado con el señor Moscoso, en el Perú no se tiene mucho conocimiento especializado en sistemas de construcción pre-fabricados, por lo que YMSA, para todos los servicios que brinda, sin importar el tamaño, luego de entender la necesidad del cliente, le realiza un asesoramiento y una recomendación en base a lo que consideran más apropiado para cada caso. Una vez generada la recomendación, se procede a entregar un presupuesto y un previo diseño, los cuales deberán ser aprobados por el cliente para poder comenzar con el servicio. Luego, se solicitan los materiales a los proveedores y se selecciona a un maestro de obra. Finalmente, si bien los tiempos de un servicio pueden ser muy variables dependiendo del tamaño, se puede tener un rendimiento por pareja (un operario y un ayudante) de 20 m² por día.

Para el caso de los servicios de concreto armado, YMSA cuenta con un equipo de arquitectos que están en la capacidad de realizar diseños y recomendaciones para cada caso particular. Sin embargo, debido a que en los sistemas de concreto armado los clientes suelen ser empresas de construcción que subcontratan a YMSA, los planos y diseños del trabajo son entregados, normalmente, por el cliente. Para el caso de pequeños clientes que deseen realizar trabajos de menor escala, YMSA puede brindar el asesoramiento y la recomendación para cubrir las necesidades del cliente.

Figura 11: Servicios de YMSA



Fuente: Elaboración propia

YMSA considera que la propuesta de valor de su servicio se basa en la calidad del servicio brindado (calidad de productos con los que se trabaja y asesoría personalizada a los clientes), así como en la experiencia de los operarios, los cuales están sujetos constantemente a capacitaciones. Asimismo, debido al poco conocimiento en el país sobre la construcción con sistemas prefabricados, YMSA considera importante en su propuesta de valor, ser un embajador de este tipo de sistemas de construcción, por lo que está desarrollando de manera conjunta, junto con los principales proveedores de estos materiales (como Volcan y ETERNIT), un plan para dar a conocer el sistema, así como los beneficios que este traería al sector construcción en el Perú.

Como se explicó previamente, YMSA cuenta con dos empresas, ambas en el sector construcción, pero, para el presente trabajo, solo se ha considerado la información relacionada a YMSA Contratistas, ya que esta empresa cuenta con un mayor posicionamiento en el mercado y con mayor experiencia en el sector.

2.3. Áreas funcionales de YMSA

La estructuración de las áreas funcionales de YMSA es un suceso muy importante para la historia de la empresa, pero a su vez, muy reciente, ya que apenas se realizó en el 2017 con la creación de su nuevo Organigrama 2017 (Ver anexo D). Previamente, la empresa había operado respecto a disponibilidad de los trabajadores, sin tener puestos específicos relacionados a sus funciones.

Hoy en día, YMSA cuenta con una estructura conformada por una Gerencia General, una Sub Gerencia General, una Gerencia de Administración y Finanzas, otra Gerencia de Producción y por último, una Jefatura de Logística. La cantidad de personal no obrero con la que inició YMSA el año 2017 es de 16 colaboradores, habiendo duplicado el número de colaboradores que tuvo al momento de su conformación en el año 2012.

Tabla 7: Número de Trabajadores de YMSA

Año	Número de Trabajadores
2012	8
2013	9
2014	9
2015	9

2016	10
2017	16

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el gerente general es el fundador de la empresa, el Sr. Yamil Moscoso, mientras que la sub gerencia es ocupada por la Sra. Rosa María Aspajo. Líneas abajo en la estructura, se encuentran las gerencias y Jefaturas. La gerencia de Administración y Finanzas es también ocupada por la Sra. Rosa María Aspajo, quien desempeña un doble cargo dentro de la empresa. Lo mismo sucede con la Gerencia de Producción, la cual también es cubierta por el Sr. Yamil Moscoso. Finalmente, la última área funcional, la Jefatura de Logística es dirigida por la Sra. Liliana Lazo.

Adicionalmente, al momento de generar la nueva estructura orgánica, se identificó la necesidad de crear nuevas áreas encargadas de funciones específicas que en la actualidad no se estaban cubriendo. Las áreas funcionales que se han identificado como necesarias, son la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Publicidad y Marketing.

2.4. Clientes

Actualmente, si bien se encuentran buscando mejorar sus planes de marketing para llegar de mejor manera a sus clientes, la principal forma de contactar con ellos es mediante recomendaciones de clientes previos, quienes están segmentados en dos grupos: grandes y pequeños. El trato en ambos casos es igual e inclusive la asesoría es mucho mayor en el caso de clientes pequeños, ya que estos son los más susceptibles a ser engañados en cuanto a la calidad de materiales y del trabajo. La diferencia entre clientes se explica por el tamaño o magnitud del servicio pedido: se reconoce a un cliente pequeño porque la obra que requieren incluye únicamente divisiones de ambientes o una ampliación de piso. En el caso de un cliente grande, en su mayoría centros comerciales, edificios de oficinas, tiendas, bancos; el sistema es mucho más completo, pues estos piden detalles de drywall, sistemas cortafuegos o anti-incendios, sistemas anti-moho, sistemas acústicos, etc.

Para YMSA, el objetivo principal con los clientes es la fidelización. Se considera que tienen ya tres empresas fidelizadas, las cuales son JE CONSTRUCCIONES GENERALES S.A., EITAL S.A. y la ASOCIACIÓN EDUCACIONAL WILLIAMSON DEL PERÚ (NEWTON COLLEGE). Si bien es cierto, la fidelización de todos los clientes al 100% es casi imposible, del total de la cartera de clientes, aproximadamente el 70% de estos trabajan regularmente conjuntamente con YMSA. Los clientes de YMSA son los siguientes, (a) JE CONSTRUCCIONES GENERALES S.A., (b) EITAL S.A., (c) ASOCIACIÓN

EDUCACIONAL WILLIAMSON DEL PERÚ (NEWTON COLLEGE), (d) COSAPI S.A., (e) FASE DOS S.A.C., (f) EDIFICA CONSTRUCTORES S.A.C. (PRODUKTIVA), (g) CONSTRUCTORA EDIFICA S.A.C., y (h) INRETAIL.

2.5. Proveedores

Los proveedores son aquellos encargados de brindar los materiales con los cuales YMSA podrá realizar y entregar el servicio final a los clientes. YMSA siempre se ha preocupado porque esta materia prima sea de buena calidad para que su trabajo no se vea afectado durante el transcurso de la obra y no genere futuros reclamos por parte de quien recibe el servicio. También es importante para YMSA formar un fuerte lazo de confianza con los proveedores en cuanto a los plazos de entrega y de pagos, porque un retraso en la entrega de materiales afectar el trabajo final y, por ende, dañar la imagen como compañía de YMSA. Asimismo, la relación que YMSA forja con sus proveedores es importante para que estos le brinden plazos mayores para pagar, lo cual le permite tener una liquidez mayor, así como otros beneficios. Un ejemplo de esto, es que YMSA al momento de comprar sus inventarios hace la compra del total del producto, pero este es entregado de manera parcial según la necesidad de la empresa en cada proyecto que se maneje; es decir, es el proveedor quien se encarga de almacenar y custodiar estos inventarios.

Adicionalmente, según menciona el Sr. Moscoso, la relación con los proveedores es un hito crucial en la consolidación de YMSA, ya que, para poder pasar de brindar simples servicios de mano de obra a servicios a todo costo, era necesario que el proveedor, que en este caso fue JOGASA, le brinde la confianza de darle los materiales con pago a crédito conforme se iba avanzando con los proyectos y sus respectivas valorizaciones. Esto fue importante, ya que debido al tamaño que tenía YMSA, la mayoría de proveedores no les quería realizar ventas a crédito y no contaban con el dinero suficiente para poder realizar la compra de los materiales de manera anticipada. Según comenta el señor Moscoso, sin un proveedor que brinde el crédito en el pago de los materiales, o un capital suficiente para poder comprar todos los materiales al contado, es difícil que una empresa pueda incursionar en brindar servicios a todo costo, como es el caso de YMSA.

Finalmente, se considera que YMSA en la actualidad, por su tamaño, cantidad y tamaño de proyectos, y movimiento de materiales, tiene un poder de negociación alto con los proveedores intermediarios, pero aún un bajo nivel de negociación con los proveedores que son productores de los materiales. Este es un dato importante, ya que según mencionó el señor Moscoso, conforme la empresa va creciendo, es necesario comenzar a buscar proveedores más grandes y tratar de saltar a los intermediarios, ya que estos últimos tienen precios mayores. Un hecho importante, es que actualmente la empresa YMSA está desarrollando de manera conjunta, junto con

SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS VOLCAN S.A.C., un proyecto para dar a conocer las ventajas de los sistemas de construcción pre fabricados, con lo que se está mejorando la relación con un proveedor primario. Los principales proveedores de YMSA son, (a) JOGASA IMPORT S.A.C., (b) SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS VOLCAN S.A.C., (c) FCA PERUANA ETERNIT S.A., (d) BUILDEX S.A.C., (e) ARTCO S.A.C., (f) TRIVECA S.A.C., y (g) MAVEGSA DRYWALL S.A.C.

2.6. Competencia

Dentro del sector construcción, como en muchos otros sectores de nuestro mercado, la informalidad se encuentra presente, por lo que varios competidores de YMSA compiten con precios muy por debajo del mercado sin entregar la calidad que los clientes buscan. Asimismo, debido a que la mayoría de los materiales utilizados son estándares, la mayoría de las empresas del mercado utilizan los mismos materiales, mostrando las principales diferencias en la calidad del servicio brindado. YMSA reconoce tres competidores principales dentro del rubro; dos de ellos compiten en calidad del servicio: PRODE INSTAL S.A.C. e INSTAPLAC S.A.; es decir, ambos buscan ofrecer servicios de muy alta calidad, además de brindar asesoría personalizada al cliente según su necesidad; mientras que el otro compite en relación al precio del servicio: 3D Contratistas generales E.I.R.L. Si bien esta empresa busca competir con precios más bajos en comparación a YMSA, es identificada como una compañía respetada y que va en crecimiento. Asimismo, 3D Contratistas brinda, al igual que YMSA, tanto servicios de Sistema de Drywall, como servicios de construcción de concreto armado. Las tres empresas mencionadas se encuentran ya constituidas y cuentan con personal con experiencia en este tipo de negocio.

Finalmente, es necesario aclarar que si bien el ingreso de nuevas empresas que busquen proveer servicios sólo de mano de obra es fácil, para que estas empresas puedan competir con YMSA en servicios a todo costo, necesitarán de una inversión considerable en capital de trabajo operativo para poder sobrellevar el inicio de las operaciones, ya que la mayoría de los servicios se pagan en base a valorizaciones de instalación (en relación al avance del proyecto) y necesitan tener un respaldo financiero o con proveedores que les permita aguantar estos plazos.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrolló de manera detallada la metodología de investigación que se utilizó en la elaboración del documento. Para ello se explicó el diseño de la investigación, la idoneidad del diseño, la población y la muestra y la selección del caso de estudio. De manera continua, se explicaron los consentimientos, la confidencialidad y locación geográfica del caso seleccionado. Finalmente, se enunció la recolección y registro de datos y la validez y confiabilidad del estudio.

1. Diseño de la investigación

Luego de haber realizado la definición de objetivos de investigación, así como de haber revisado la literatura pertinente, fue necesario definir el diseño de la investigación. Según menciona (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), el diseño de una investigación puede ser Experimental y No experimental. Así, para poder definir este diseño, se debe determinar primero el alcance del estudio, el cual indica hasta dónde se pretende llegar con el mismo. El alcance de un estudio puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o causal; y está determinado en base a su nivel de estructuración (Ponce y Pasco, 2015).

Para el caso de esta investigación, se determinó un alcance explicativo, ya que buscó describir cómo son y cómo se manifiestan, ciertos fenómenos, situaciones, contextos y eventos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Este diseño mide o recoge conceptos o variables de manera independiente o conjunta, sin buscar explicar cómo se relacionan estas mismas. Así, durante esta investigación se ha buscado describir la manera en la que se ha desarrollado el proceso de profesionalización de la gestión financiera en la empresa YMSA de manera conjunta a la manera en que se ha dado su proceso de crecimiento empresarial.

Por otro lado, el trabajo se desarrolló dentro del paradigma cualitativo. Se determinó este paradigma, ya que este intenta realizar “una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta” (Salgado, 2007, p. 71). Además, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7), es decir, como menciona Villareal y Landeta (2010), no se trata de una muestra que se haya extraído de una población a la cual se le pueda aplicar los resultados, sino de generar teoría que pueda ser usada en otros casos similares. Adicionalmente, el paradigma presenta mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, trabajando con muestras más pequeñas y utilizando instrumentos de medición más abiertos e interactivos; concluyendo en una interpretación y comprensión profunda del fenómeno

investigado (Ponce & Pasco, 2015). Finalmente, se entiende que este tipo de investigación genera un proceso inductivo de investigación, el cual se basa en la exploración y descripción de eventos particulares para generar conclusiones generales al respecto (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Habiendo determinado el alcance de la investigación, se determinó que el diseño de investigación más apropiado para abordar la investigación es el no experimental, ya que permite estudiar los fenómenos en una situación ya existente, sin manipulación de los elementos estudiados, para luego analizarlos. Dentro de este diseño de investigación, para el estudio en curso se ha definido en corte transeccional o transversal, ya que permite analizar el nivel de una variable en un momento dado en el tiempo. En este caso, se está analizando el nivel de profesionalización de la gestión financiera. Además, este tipo de diseño busca evaluar un fenómeno particular en un punto del tiempo determinado, como es el caso del crecimiento empresarial de la empresa estudiada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Yin, 2009). Para el caso de esta investigación, el periodo de tiempo determinado será de 6 años, comprendidos entre los años 2012 y 2017. Es preciso aclarar, que este periodo de evaluación se determinó en base a la información brindada por parte de la empresa caso de estudio

2. Idoneidad del Diseño

Para determinar la idoneidad del diseño, se tomó en cuenta lo mencionado por Yin (2009) quien comenta que existen distintos métodos de investigación, los cuales dependen principalmente de 3 factores: la forma de la pregunta, el control sobre las conductas de la investigación y el desarrollo actual de los eventos investigados. El autor asegura que cuando las preguntas son en base a cómo o por qué, no se requiere control de las conductas de los investigados y se centra en eventos que se desarrollan en la actualidad, el estudio de caso es el método más apropiado.

Se eligió como método de investigación cualitativa, el estudio de caso, ya que se busca estudiar, en un contexto real, a una situación específica que sucede contemporáneamente. A su vez, considerando la poca proliferación de la literatura en el ámbito de estudio específico, se entiende que el estudio de caso es una buena manera de aproximarse al fenómeno estudiado en su contexto (Hernández et al., 2010), el cual según afirma Yin (2009), presenta distintas condiciones que son muy importantes para que se desarrolle el fenómeno.

Una característica importante del estudio de caso, es que este tipo de investigación genera un proceso inductivo de investigación, el cual se basa en la exploración y descripción de eventos particulares para generar conclusiones generales al respecto (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Esto mismo es reforzado por Vieytes (2003), quien menciona que una característica del

estudio de caso es la lógica inductiva, la cual permite enfocar las particularidades de cada caso a través de comparaciones para poder lograr una propuesta general emergente pero que no se podría utilizar como conclusión para el universo.

3. Población y Muestra

En primer lugar, se necesitó presentar la distribución de empresas en el país en base a su tamaño. Por un lado, Villarán (2007) comenta que, en el Perú, la distribución de empresas está dada por un 97.9% de Microempresas, seguido de un 1.6% de Pequeñas empresas y un 0.5% de Medianas y grandes empresas. Por otro lado, Ferraro y Stumpo (2010) distribuyen el tejido empresarial en un 98.09% de Microempresas, 1.54% de Pequeñas empresas, 0.34% de Mediana empresa y tan solo 0.02% de Gran empresa. Finalmente, PRODUCE (2017) atribuye un 95.1% a las Microempresas, seguido de un 4.3% de Pequeñas empresas, 0.2% de Mediana empresa y finalmente un 0.4% de Gran empresa.

Para la presente investigación, el caso de estudio seleccionado opera dentro del sector construcción, y pertenece al grupo de las medianas empresas. Para el caso del sector construcción, las empresas que pertenecen a este sector representan el 3.4% del total de MIPYMES del país, es decir, 58,093 empresas. Dentro del sector, la distribución de estas empresas según estrato empresarial está dado por un 90.2% de micro empresas (52,814 empresas), seguido de 8.7% de pequeñas empresas (5087 empresas) y 0.3% de medianas empresas (192 empresas). De esta manera, estas 192 empresas medianas del sector construcción, representan la población de la presente investigación.

Para el caso de la muestra, fue seleccionada la empresa YMSA, la cual se eligió debido a criterios de conveniencia. Esta empresa, pertenece al estrato de medianas empresa del sector construcción.

4. Selección de casos

Para la presente investigación se realizó la selección de casos tomando en cuenta criterios de oportunidad y pertinencia (Vieytes, 2003). En primer lugar, la oportunidad viene dada debido a que el gerente general de la empresa deseaba que se realice un estudio de este tipo hacia la gestión financiera de su empresa. Por otro lado, el caso se considera pertinente ya que es una empresa que cumple con las características para ser Mediana Empresa, tomando como base el criterio de nivel de ventas anuales según indica la ley N° 30056, la cual indica que una mediana empresa no debe facturar más de 2300 UIT anuales. Es preciso aclarar que, pese a que en un año de la evaluación el caso de estudio superó este límite de ventas, esta situación fue ocasionada por un evento particular, sin embargo, durante los siguientes años la empresa se mantuvo dentro de

los rangos definidos por la ley en mención. Además pertenece al sector construcción, al ser su actividad principal la construcción con materiales prefabricados y construcción en concreto armado. Adicionalmente, se encuentra en proceso de profesionalización de su gestión financiera y de crecimiento empresarial.

Finalmente, según menciona Yin (2003), se debe determinar dentro del caso, una unidad de análisis. Para esta investigación, la unidad de análisis fueron las personas que tienen injerencia en las decisiones financieras, como es el caso del Gerente General, la Gerente de Administración y Finanzas y el Contador General.

5. Consentimiento Informado

La empresa que fue seleccionada como caso de estudio, buscaba formar parte de esta investigación de manera voluntaria, para poder identificar oportunidades de mejora en su gestión financiera.

Además, las personas que fueron entrevistadas durante el desarrollo de las distintas entrevistas fueron informadas de la ejecución de la investigación y estuvieron de acuerdo en ser parte de la misma.

Para poder reafirmar este compromiso, así como para dejar claro la finalidad de la investigación, los participantes firmaron un documento de consentimiento informado (Anexo).

6. Confidencialidad

Durante la investigación, se les comunicó a los participantes que el propósito del trabajo era netamente académico y que no se trabajaría información que ellos mismos consideren confidencial.

Por otro lado, el Gerente General no tuvo problemas con que se mencionara el nombre de la empresa en la investigación, y los participantes de las entrevistas autorizaron que se haga uso de sus nombres.

Durante el desarrollo de las entrevistas, no hubo casos donde los participantes hayan preferido omitir o no responder alguna pregunta.

Todos los participantes firmaron un acuerdo de confidencialidad, donde se detallaba la finalidad académica de la investigación, así como la protección de la misma.

Finalmente, se les comunicó a los participantes que esta investigación podría ser publicada en el repositorio de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

7. Localización Geográfica

La locación de la empresa que es caso de estudio es dentro de Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de Breña. Todas las entrevistas y la recolección de información primaria se realizaron en las oficinas de la empresa, previa coordinación con los participantes.

8. Recolección y registro de datos

La principal fuente utilizada en la investigación para la recolección de información fue la entrevista a profundidad.

Una entrevista a profundidad es una técnica para la recolección de la información en la que existe la necesidad de profundizar en las respuestas y brinda una comunicación y dinámica directa entre entrevistador y entrevistado (Canales, 2006; Ponce & Pasco, 2015). En esa misma línea, la entrevista a profundidad busca la comprensión de las perspectivas de los participantes sobre un tema específico, puesto que “representan un canal de doble tipo, al permitir al entrevistador recabar respuestas no verbales del individuo entrevistado, además de lo que pueda manifestar directamente” (Díaz & Valencia, 2015, p. 40). Asimismo, según menciona Robles (2011), la entrevista a profundidad sigue un modelo de plática entre iguales, ya que expresan en sus propias palabras experiencias o perspectivas que permiten obtener información de situaciones cotidianas. En este tipo de entrevistas, no existe un intercambio formal de preguntas y respuestas, y es importante dejar que la creatividad del entrevistador y el entrevistado se mantengan a flote, evitando preguntas directas y cerradas y creando una atmósfera en la cual se pueden expresar de manera libre.

Finalmente, Amezcua (2015) nos menciona una guía de pasos que se deben seguir para desarrollar una correcta entrevista a profundidad: (a) Documentarse previamente sobre el entrevistado y su contexto; (b) elaborar un guion temático como recordatorio; (c) programar la entrevista en la hora y el lugar que el entrevistado elija; (d) Entrenarse en los medios de grabación; (e) Motivar al entrevistado para que hable abiertamente sobre lo que considere que es importante. (f) Establecer una duración máxima de la sesión en función de las posibilidades del entrevistado (siempre inferior a 2 horas); (g) observar y registrar el lenguaje no verbal. Sus gestos, sus posturas, sus estados de ánimo, sus emociones, sus silencios; (h) mantener la ética en todo momento, agradeciendo la participación; (i) transcribir las grabaciones lo antes posible; y (j) verificar el contenido de las transcripciones con el informante.

Para la ejecución de las entrevistas de la presente investigación, se tuvo un proceso muy exigente y desgastante, en el cual el tiempo fue el principal recurso que se utilizó. Esto principalmente, porque para cada entrevista realizada, se realizaba una llamada telefónica al

gerente general, solicitando un espacio de tiempo dependiendo de su disponibilidad, para realizar una entrevista. Para las entrevistas realizadas a la Gerente de Administración y Finanzas, y al Contador General, el proceso fue, en primer lugar, solicitar autorización al Gerente General. Una vez haya autorizado esto, se solicitaba la disponibilidad de los entrevistados y se pactaba la reunión.

Es preciso aclarar que cada entrevistado tuvo una muy buena predisposición en cada una de las sesiones, y aunque algunas veces hubo contratiempos que hicieron que las reuniones se retrasen o se dilaten más del tiempo previsto, siempre estuvieron dispuestos a apoyar la investigación.

Por otro lado, se hizo uso del análisis documental para complementar el proceso de recolección de datos, conjuntamente a las entrevistas realizadas. El análisis documental es un método valioso de recolección de información, ya que permite analizar documentos y materiales que se producen dentro de una organización y que describen su situación y funcionamiento (Hernández et al., 2010). Además, facilita el procesamiento analítico-sintético de la información, y su recuperación para futuros análisis (Dulzaides & Molina, 2004).

El análisis documental le permite al investigador satisfacer las necesidades de conocer qué segmentos de información cubren ciertos documentos específicos, así como conocer toda la información posible y relevante sobre el tema que se va a tocar. Sin embargo, esto fue solo el principio de esta herramienta, ya que las respuestas a estas necesidades posibilitaron el desarrollo de nuevos métodos de recolección de información cada vez más complejos (Peña & Pirela, 2007).

Pinto (1992) señala que el análisis documental es “el complejo de operaciones que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, para transformarlos en otros documentos representativos de aquellos, que facilitan al usuario su identificación precisa, su recuperación y su difusión”.

Peña y Pirela (2007) indican que el análisis documental consiste en identificar y seleccionar ideas que sea informativamente importantes en un documento, para poder expresar su contenido sin ambigüedades y lograr recuperar la información contenida en él”.

Por último, Fox (2005) utiliza el término de “tratamiento documental”, ya que todos aquellos documentos utilizados serán analizados y luego transformados en uno nuevo para que de esta forma sea fácil de consultar.

De esta manera, se explica la importancia de la revisión documentaria para todo tipo de trabajo. En la presente investigación, los documentos revisados sirvieron para entender la situación de la empresa y poder concluir en los objetivos definidos al inicio de este trabajo

Finalmente, durante toda la investigación se hizo uso de una bitácora de análisis, la cual permitía registrar distintos tipos de información que surgía, tanto de las entrevistas como del análisis documental. La bitácora de análisis sirve para documentar el procedimiento de investigación y las propias reacciones del investigador por medio de anotaciones sobre los métodos empleados, conceptos e ideas que servirán posteriormente para evaluar el proceso de la investigación y su confiabilidad (Hernández et al., 2010). Su principal función es ayudar al investigador en su reflexión y análisis puntual de los sucesos registrados durante la investigación.

La bitácora de análisis es conocida también como bitácora de campo y funciona como una especie de diario personal, en el cual se registran anotaciones como: (a) las descripciones del evento: los eventos deben ser tanto iniciales como posteriores e incluyen personas, lugares, sucesos, relaciones etc.; (b) mapas: de forma general como específicos; (c) diagramas, cuadros y esquemas: los vénetos deben ser registrados cronológicamente, además de que se explique las relaciones entre conceptos, redes de personas, organigramas, etc.; (d) listado de objetos y artefactos: se puede considerar la toma de fotografías y videos como forma de recolección de datos; estos deben estar correctamente apuntados con fecha, hora, lugar y la explicación de cada uno de estos registros audiovisuales; y (e) aspectos del desarrollo del estudio: se indica qué se ha hecho y qué falta por hacer (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

Durante el proceso de recolección de datos, las herramientas se usaron de la siguiente manera: en primer lugar, se acordaba con una llamada previa a los entrevistados para determinar lugar, fecha y hora de la reunión, en la cual se buscaba que asistan ambos investigadores. Una vez coordinado los detalles, se procedió a la realización de las entrevistas, las cuales fueron un total de ocho y todas hechas en las oficinas de YMSA, ubicadas en el distrito de Breña, Lima. Previo al inicio de cada una de ellas, se le pidió permiso a los entrevistados para registrar la sesión en una grabadora de voz. Los entrevistadores llevaban consigo una guía semiestructurada con contenido de la entrevista y un cuaderno de apuntes que cumplía la función de la bitácora de análisis. De esta manera, uno de los entrevistadores era el encargado de realizar las preguntas de la sesión, mientras que el otro se encargaba de recoger la información dentro de la bitácora, así como los comentarios que consideraba pertinentes. Una vez finalizada la entrevista, se revisaba rápidamente el avance de la misma, y se acordaba los temas pendientes para revisar en la siguiente reunión.

Una vez recolectada la información, se trabajó una pequeña matriz en Excel, donde se colocaban las respuestas de cada entrevistado sobre el tema consultado y con ello se realizaba el análisis y las conclusiones que se obtenían del mismo. Esta información era luego contrastada con

la teoría encontrada en la revisión de bibliografía y con consultas a profesores expertos dentro de la facultad, para luego obtener los hallazgos de la investigación.

9. Validez y Confiabilidad

Debido a la naturaleza descriptiva de la investigación, se debe enunciar la validez del concepto, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad (Yin, 2003; Creswell, 2003; Maxwell, 1996).

En lo que respecta a la validez del concepto, se comparó las transcripciones de las entrevistas con los conocimientos de los entrevistadores. Adicionalmente, se realizaron distintos apuntes y grabaciones de las respuestas de los entrevistados. Para reducir el sesgo, se consultó con profesores de la facultad, expertos en temas relacionados a la investigación.

En relación a la validez interna, esta no aplica ya que según menciona Yin (2003), sólo se utiliza en estudios de tipo explicativos y causales. La validez externa de la investigación responde a no intentar generalizar el estudio de caso, puesto que los hallazgos encontrados no buscan ser generalizados para el universo (Yin, 2003).

Finalmente, la confiabilidad se buscó garantizar a través del uso de notas de campo, formatos de entrevistas y grabaciones de las mismas, así como a la comparación de la información con referencias bibliográficas y con expertos en las distintas materias.

10. Secuencia metodológica

La investigación tuvo como punto de partida la identificación del problema, el cual surgió a partir de encontrar que las medianas empresas logran crecer y establecerse en el mercado sin enfocarse en la profesionalización de su gestión, siendo la gestión financiera una de las áreas menos desarrolladas. A partir de esto, se creó el objetivo principal, el cual es determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento empresarial de una mediana empresa. A continuación, se escogió a la empresa YMSA como caso de estudio, debido a los criterios de oportunidad y pertinencia.

Luego, se elaboró el marco de referencia a través de revisión bibliográfica de los principales temas de la investigación, los cuales son la profesionalización, el crecimiento empresarial, las medianas empresas y las finanzas, enfocado en la gestión del capital de trabajo operativo.

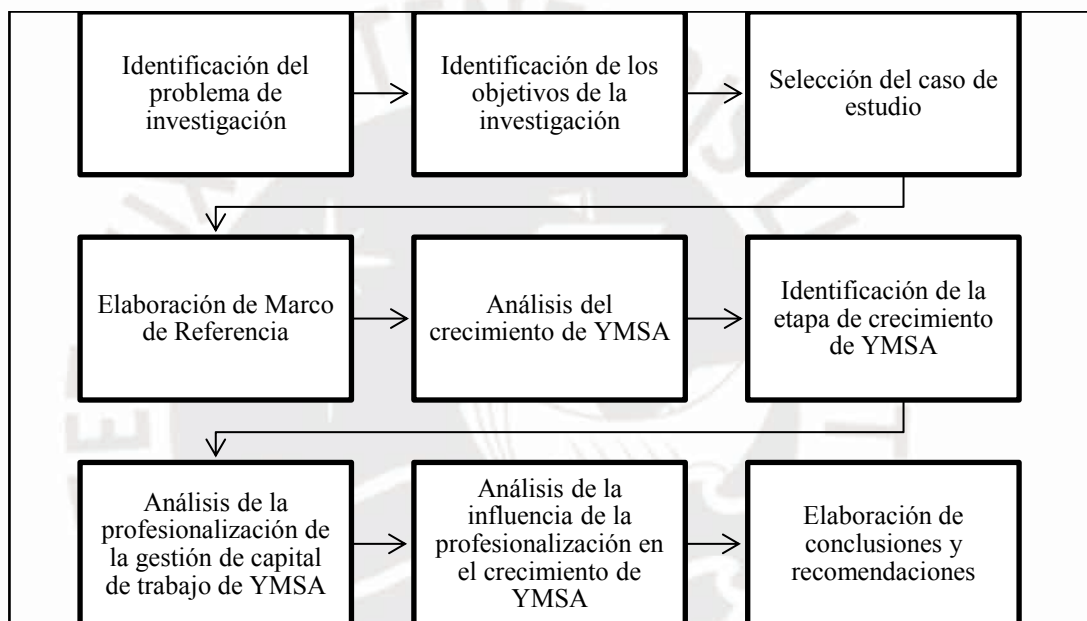
A continuación, se analizó el crecimiento de la empresa mediante dos enfoques. En primer lugar se realizaron entrevistas a profundidad al gerente general, la gerente de administración y finanzas y al contador de YMSA para conocer el crecimiento de la empresa desde su fundación e

identificar la etapa de crecimiento en la que se encuentra actualmente. En segundo lugar se elaboró ratios de desempeño, los cuales permitieron conocer cómo se desarrolló la empresa entre los años 2012 y 2016.

Seguidamente, se realizó el análisis documental a través de la revisión y análisis de estados financieros, los cuales permitieron desarrollar ratios de gestión de capital de trabajo operativo. De esta forma se comprendió la profesionalización de la gestión financiera de YMSA.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones que se encontraron pertinentes a partir de los hallazgos de la investigación.

Figura 12: Secuencia metodológica



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentaron los hallazgos realizados durante la investigación. En primer lugar se realizó el análisis del proceso de profesionalización de YMSA. En segundo lugar se explicó las etapas de crecimiento empresarial por las que atravesó YMSA, según cada autor, identificando la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa. En tercer lugar, se revisó cómo fluctuaron los indicadores de desempeño de la empresa a través de los años. Finalmente, se realizó un análisis de la gestión del capital de trabajo, para identificar el nivel de profesionalización con el que se gestionó este componente de la gestión financiera de YMSA.

1. Profesionalización de YMSA

En el Capítulo 2 se revisó que la profesionalización puede ser comprendida desde dos aspectos: primero, profesionalizando el puesto a través de la contratación de profesionales que hayan recibido una formación relacionada al puesto para realizar las labores y la toma de decisiones (Meroño, 2009; Evetts, 2009); o segundo, profesionalizando los instrumentos y procesos de gestión, es decir, teniendo métodos de gestión adecuados que permitan cumplir los objetivos de la empresa (Salomón, 2010; Leach, 1993; Evetts, 2009). Es por ello que, relacionando lo mencionado previamente por Churchill & Lewis (1983), con los criterios de profesionalización expuestos, se puede determinar que la profesionalización puede ser usada como un mecanismo que impulse el crecimiento de una empresa. Esto es reforzado por Howorth et al. (2016), al mencionar que las empresas profesionalizadas superan barreras de desarrollo y aseguran su crecimiento empresarial.

Es en relación a lo mencionado previamente, que se realizó una presentación de los principales hitos que forman parte del proceso de profesionalización de la gestión de la empresa.

Un primer hito en el proceso de profesionalización de YMSA fue la constitución formal de la empresa en el año 2012 bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada. Este hecho fue importante ya que permitió a la empresa comenzar un proceso de cambio hacia una gestión más organizada y profesional. Esto a su vez, permite posicionar mejor a la empresa en el mercado frente a sus clientes y proveedores. Este suceso respondió a la primera intención del dueño por profesionalizar la gestión y la imagen de la empresa.

Esta nueva situación hizo que se dé un incremento en las ventas de la empresa y en la cantidad de servicios que esta brindaba, generando una mayor carga laboral en ámbitos administrativos como el seguimiento a la cobranza de los clientes, gestiones con proveedor, seguimiento a cuentas por pagar, entre otros. Es por ello, que en el año 2013 el dueño decidió incorporar a la contadora externa como encargada de las labores administrativas. Asimismo, se

optó contratar los servicios de un nuevo contador externo, quien era el encargado de llevar la información contable de la empresa. Luego, en el año 2014, con la intención de manejar la información contable de manera más detallada, así como obtener información que permitió la toma de decisiones específicas, se decidió incorporar a la planilla de la empresa al contador externo.

Otro hito importante en el camino de la profesionalización de YMSA se dio en el año 2015, cuando el dueño decidió la creación de YMSA CONSTRUCCIONES SAC, empresa especializada en la construcción y ejecución de concreto armado. Esta separación operativa para esta modalidad particular de construcción, permitió especializar cada empresa en un determinado tipo de construcción y generar información particular y detallada para cada giro de negocio, como es el caso de estados financieros; con los cuales puedan tomar decisiones respectivas sobre cada giro de negocio. Es importante recalcar que esta separación fue principalmente operativa, pues el personal administrativo se encargaba de gestionar ambas empresas. Este evento responde a una profesionalización desde el enfoque de los instrumentos y procesos de gestión de YMSA. Por otro lado, ese mismo año se tomó la decisión de contratar a una administradora para el puesto de asistente administrativo, encargada principalmente de realizar el seguimiento a la cobranza de los clientes con los cuales se tenía crédito. Esto responde al incremento radical de las ventas que se dio en ese año, para lo cual fue necesario destinar una persona enfocada principalmente en labores de apoyo administrativo.

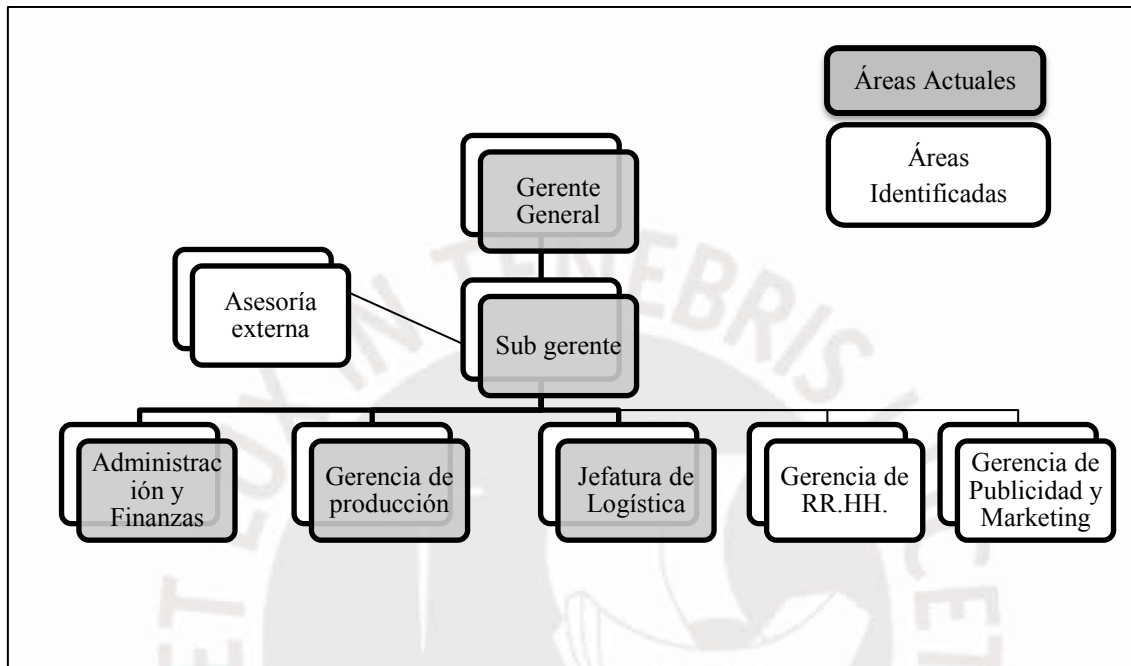
Sin embargo, es en el año 2016 cuando el señor Moscoso, dueño y gerente general de la empresa, decidió que es importante continuar con el crecimiento de la misma, por lo que para alcanzar este objetivo implementó cambios importantes en la estructura y gestión de la empresa. Según como comentó, consideró que la profesionalización de la empresa era una herramienta que puede ser crucial para continuar con el crecimiento de YMSA.

Durante ese año, se desarrolló e inició la implementación de un organigrama que permitió definir funciones específicas dentro de la organización. Uno de los puntos más importantes en esta nueva estructura orgánica fue la creación de las gerencias de “Administración y Finanzas” y “Producción”, así como la jefatura de “Logística”. Según mencionan Churchill y Lewis (1983), estos cambios responden a la intención del dueño de continuar el crecimiento de la empresa al descentralizar las decisiones de la misma, con miras al futuro de la organización.

Finalmente, en el año 2017, la empresa identificó la necesidad de crear una Gerencia de “Recursos Humanos” y otra de “Publicidad y Marketing”, así como contratar una asesoría externa para temas que no sean del giro del negocio, como puede ser el caso de asesoría legal o de sistemas (ver figura 12). Esto se debió principalmente a haber identificado la importancia de crear

divisiones especializadas en dichas labores, las cuales se realizan de una manera intuitiva y sin un control apropiado. De acuerdo a lo mencionado por Churchill y Lewis (1983), la identificación de crear estas áreas responde a una primera intención de establecer un planeamiento estratégico con miras al futuro.

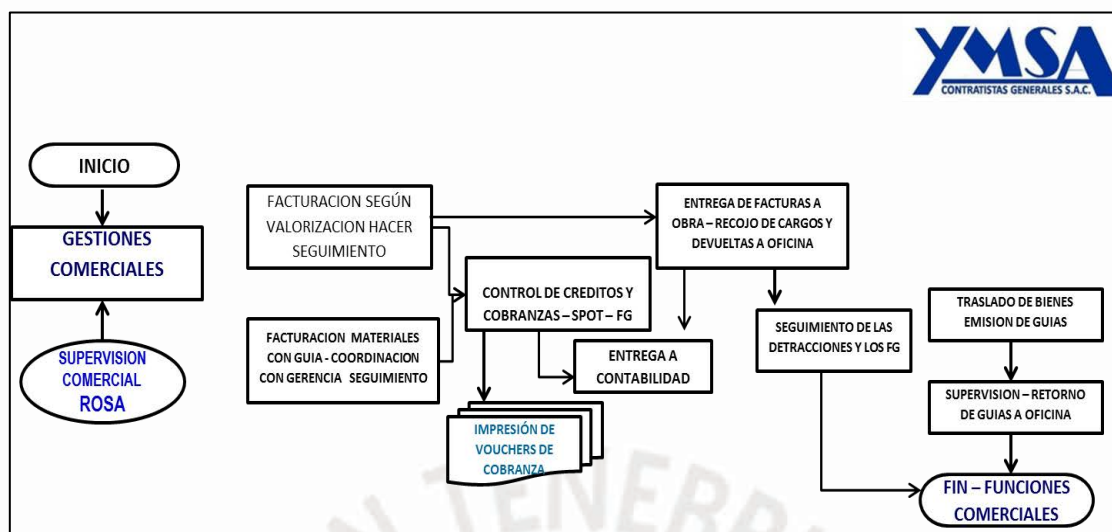
Figura 13: Gerencias y Jefaturas YMSA



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, desde el año 2017 la empresa comenzó la elaboración de flujogramas para los distintos puestos, los cuales buscan estandarizar los procesos y los procedimientos que deben seguir para realizar determinadas tareas y funciones. Estos flujogramas son una guía de inducción para todo trabajador que esté iniciándose en la organización. Por último, estos documentos sirven como mecanismo de control, ya que permiten a los jefes evaluar el accionar de los trabajadores, al verificar si estos están cumpliendo realmente con las funciones de sus determinados puestos, así como con los procedimientos necesarios para la realización de cada actividad. Actualmente cuentan con flujogramas para los puestos de administración, auxiliar de administración, compras y logística y contabilidad.

Figura 14: Flujograma de actividades comerciales de Administración



Fuente: YMSA

De la misma manera, la empresa generó un conjunto de perfiles de puesto y programas de actividades de las áreas administrativas. En estos programas, la empresa definió qué actividades debe realizar cada trabajador conforme a su área y a su puesto, permitiendo a cada trabajador conocer mejor sus funciones y delimitando su rango de acción. Esta definición específica de funciones es muy importante para su proceso de profesionalización, ya que hasta antes de esto, el trabajo era asumido en base a la disponibilidad de cada colaborador, sin funciones específicas por parte de cada uno, generando desorden en la ejecución y el control de las actividades.

Tal como se desprende de la teoría revisada, utilizando el enfoque de los métodos y procesos, la empresa comenzó a formalizar y profesionalizar su gestión, ya que han establecido procesos, procedimientos y métodos de gestión que les permitió formalizar sus labores. No obstante, esto aún puede mejorarse, debido a que dichos métodos de gestión están aún en desarrollo y evaluación. Además, se entiende que empezó un proceso de planificación de su desarrollo y crecimiento, al haber identificado nuevas áreas de negocio que deben ser creadas para poder cubrir actividades que actualmente no se realizan. Por el lado de la gestión financiera, el principal suceso se relacionó con la creación de la gerencia de Administración y Finanzas, puesto que con ello se estableció responsables directos de las decisiones financieras con las que cuenta la empresa. Con esta nueva estructura, la gerente de administración y finanzas es la encargada de tomar las decisiones financieras, aunque las principales aún se toman en coordinación con el dueño. Asimismo, se designó una persona específica para realizar seguimiento de las cuentas por cobrar y se incorporó dentro del organigrama de la empresa, al contador quien antes trabajaba de

manera externa. Este último, es el encargado de generar información financiera para que puedan ser tomadas las decisiones por parte de la gerencia. En el siguiente apartado se identificó en qué etapa de crecimiento se encuentra YMSA, según los distintos autores mencionados, y qué acciones se han tomado para que se ubiquen en esas etapas.

2. Crecimiento empresarial de YMSA

Durante el presente apartado se realizó una revisión sobre el crecimiento empresarial de YMSA en base a la perspectiva de cuatro modelos de crecimiento explicados en el capítulo 2: Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998), Leach (1993) y Andriani et.al (2014), los cuales permitirán identificar, en base a las decisiones que la empresa ha ido tomando y a la formalización de sus procesos, en qué etapa de crecimiento se ubica. Finalmente, se revisó cómo fluctuaron los principales indicadores de desempeño de YMSA.

2.1. Crecimiento de YMSA según Churchill y Lewis (1983)

En base a la teoría de Churchill y Lewis (1983) en su texto *The Five Stages of Small Business Growth*, primero se analizaron los factores relacionados tanto a la empresa, como al fundador, para luego analizar su crecimiento y determinar la etapa en la que se encuentra la empresa.

Según mencionan los autores, existen un conjunto de factores que son importantes para determinar la etapa en la que se encuentra una empresa, puesto que la prioridad que se tenga para cada factor permite identificar cuáles son los focos de atención en los que se está centrando la empresa. En relación a los factores relacionados a la empresa, se encontraron los siguientes: (a) Recursos financieros: Fue una de las principales necesidades de la empresa. Actualmente, su situación financiera es estable y no presentan problemas de liquidez. Por otro lado, su capacidad de endeudamiento aún no es muy clara, puesto que recién han adquirido su primera deuda; (b) Recursos humanos: Se le dio importancia, pero no es una prioridad. La empresa consideró que las labores estaban cubiertas con el personal actual. Los Jefes son principalmente personas de confianza del fundador; (c) Sistemas: No han sido identificados como una prioridad para la empresa. Los sistemas de gestión que se utilizan son muy básicos y, aunque se está comenzando a dar importancia a un planeamiento a largo plazo, este es aún muy incipiente. (d) Recursos del negocio: Fueron una prioridad de la empresa. Actualmente, la empresa considera que está bien consolidada y posicionada frente a sus clientes y proveedores, ya que ha generado relaciones de confianza con ambas partes

Por otro lado, en relación a los factores relacionados al dueño, se pudieron identificar los siguientes: (a) Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio: Se identificó como una

prioridad en la organización. El dueño y fundador mantiene aspiraciones de que el negocio continúe creciendo y considera que él debe ser una parte activa en este crecimiento, (b) Habilidades operativas del dueño: Fueron determinadas como una prioridad, puesto que el dueño presenta amplia experiencia en el rubro y considera que trasladar estos conocimientos a sus trabajadores es importante para la empresa, (c) Habilidades de gestión del dueño: No han sido identificadas como una prioridad. El fundador aún tiene participación en la mayoría de las decisiones operativas, así como en la totalidad de las decisiones administrativas importantes, (d) Habilidades estratégicas del dueño: No se determinaron como prioritarias actualmente. Sin embargo, el dueño ha notado la necesidad de realizar un plan estratégico de largo plazo.

Por otro lado, se realizó el análisis del crecimiento de YMSA. De esta manera, en relación a lo conversado con los encargados de la empresa, se halló que esta tiene clientes fidelizados con los cuales lleva trabajando largos periodos. Además de ello, se consideró que están en una etapa donde ya no son ellos quienes buscan a los clientes, sino que los clientes los buscan a ellos, por lo que ya se habría superado la primera etapa de crecimiento. Por otro lado, se identificó que la situación económica y financiera de YMSA es estable, por lo que no tienen problemas de efectivo y liquidez. En base a ello, se determinó que la segunda etapa está superada. Finalmente, se encontró que el dueño está buscando profesionalizar la administración de la etapa como un mecanismo para continuar su crecimiento, creando nuevas áreas para poder descentralizar la toma de decisiones, aunque las más importantes aún pasan por él. Esto se pudo ver reflejado en la creación de su organigrama en el cual se observaron puestos de distintas jefaturas, y si bien algunos aún no están implementados, ya se realizó el mapeo de los mismos. Toda esta información permitió identificar a YMSA en la tercera etapa de crecimiento, conocida como Etapa de Éxito específicamente en la Sub Etapa de Éxito – C, pues buscan seguir creciendo. Por último, esto se pudo ver corroborado por los factores prioritarios de YMSA, ya que, según postulan Churchill y Lewis (1983), durante la etapa de éxito deben ser “Los objetivos del dueño para sí mismo y el negocio” y las “Habilidades operativas del dueño”, y como se pudo ver en un inicio, estos son los identificados como prioritarios para la empresa.

2.2. Crecimiento de YMSA según Leach (1993)

En base al modelo presentado por Peter Leach (1993), se entiende que la primera etapa fue superada, ya que se tiene correctamente identificada la necesidad del mercado y definido el servicio que se brindará, y se cuenta con el capital necesario para las operaciones. Asimismo, se encontró que el fundador ya no se dedica a realizar todas las tareas de manera personal y ha establecido encargados para ciertas funciones específicas. Por otro lado, se establecieron y mantuvieron relaciones con clientes y proveedores, con los cuales se tiene una relación sólida y

de confianza. Además, se identificó que la liquidez se encuentra estable al no presentar problemas de efectivo, y si bien se han delegado ciertas funciones, las decisiones principales aún pasan por el dueño y fundador. Finalmente, se encontró la necesidad de desarrollar, establecer y mejorar los procesos de control y los procedimientos para cada puesto administrativo, a través de distintos perfiles, flujogramas y procedimientos. Es en base a todo lo anterior, que se consideró que la empresa está en la segunda etapa, Desarrollo Orientado al Proceso.

2.3. Crecimiento de YMSA según Greiner (1998)

Para poder hablar sobre el crecimiento de YMSA, se necesitó identificar en qué etapa de crecimiento se encuentra. Para ello, como se revisó durante el marco de referencia, es importante entender cómo se encuentra cada dimensión según postula Greiner (1998): (a) Edad: Siendo esta la dimensión más importante, YMSA cuenta con 17 años operando en el mercado, lo cual la sitúa como una empresa en proceso de maduración. Sin embargo, es importante aclarar que es recién desde el 2012 que YMSA opera de manera formal y bajo la constitución actual de sociedad anónima; (b) Tamaño: La empresa, en base a sus ventas y al número de trabajadores, se catalogó como una mediana empresa. Un factor a considerar dentro del tamaño de la empresa es que las ventas de la misma han crecido considerablemente 137% entre 2014 y 2015. Este crecimiento se dio debido a una situación particular generada principalmente por el inicio de su proyecto más relevante, el cual fue la construcción del Mall del Sur. Así, en el 2016, luego de haber pasado el efecto generado por el inicio del proyecto, las ventas volvieron a un nivel similar al de años pasados, teniendo una reducción del 44%. Sin embargo, por el lado de los trabajadores, el principal crecimiento se dio en el 2017, cuando la empresa pasó de tener 10 a 16 trabajadores no obreros, significando un crecimiento del 80%; (c) Periodo de Evolución: El periodo de crecimiento de YMSA se vio durante los años 2014 y 2015, en el cual, entre año y año, se tuvo un crecimiento de ventas de 137%, y está vinculado principalmente a la ejecución del proyecto Mall del Sur. En ese periodo se crea la nueva empresa “YMSA Construcciones S.A.C.”; (d) Periodo de Revolución: El periodo comprendido entre los años 2015 y 2016 se identificó como el periodo de revolución de la empresa, ya que las ventas cayeron en 44 %; (e) Crecimiento de la industria: La situación coyuntural del sector construcción hasta el 2014 era de crecimiento, lo que permitió a la empresa crecer en ventas sin la necesidad de mejorar su gestión. Sin embargo, dada la actual situación del sector, la empresa ha identificado la necesidad de profesionalizar la gestión, lo que consideró una alternativa para poder superar la coyuntura del sector y el periodo de revolución por el que estaban atravesando.

Una vez analizadas las dimensiones de crecimiento, era necesario determinar la etapa de crecimiento en la que se encuentra YMSA. Para ello, según Greiner (1998), se consideró que la

primera etapa ya fue superada pues el fundador ya tiene un servicio y un mercado definido el cual busca cubrir. Además, logró superar la “crisis de liderazgo” al contratar a una contadora de confianza, la cual es la encargada de realizar las labores administrativas. Por otro lado, se determinó que la empresa ya superó la etapa de Dirección, pues la estructura funcional fue instaurada y se contrató un contador para que sea el encargado de llevar la contabilidad de la empresa. En la parte operativa, los jefes de obra tienen mayor libertad de acción y toma de decisiones, aunque en la parte administrativa la cantidad de personal es aún reducida y la administración aún está centralizada. Sin embargo, los nuevos perfiles de puesto, procedimientos y funciones específicas de la nueva estructura buscan que la gestión se descentralice una vez que termine de implementarse. Finalmente, en base al análisis se identificó que YMSA está en el tránsito entre la segunda y la tercera etapa, conocida como Delegación, ya que actualmente con la nueva estructura buscó superar el periodo de revolución de la “crisis de autonomía” y tener una gestión más descentralizada.

2.4. Crecimiento de YMSA según Andriani et.al (2014)

Este modelo de crecimiento está basado en el ciclo de vida de las organizaciones, el cual permite monitorear y predecir patrones del crecimiento empresarial. En base a este modelo, la primera etapa por la que atraviesa una empresa es la etapa de Emprendimiento. Esta etapa ha sido superada por YMSA, debido a que ya tiene el servicio definido y lleva seis años realizando estas actividades en el mercado. A su vez, se ha identificado una relación formal entre el gerente de la empresa y los trabajadores. Esto debido a que en la actualidad se tiene claramente definido la estructura orgánica de la empresa, así como flujos de comunicación establecidos entre los niveles jerárquicos de la organización. Además, se consideró que la etapa de Crecimiento se encuentra superada, pues con la creación de YMSA Construcciones y el crecimiento del mercado de YMSA Contratistas, se diversificó los servicios brindados por YMSA, lo cual llevó a la necesidad de aumentar la cantidad de colaboradores. De esta manera, según menciona Andriani et.al (2014), es necesario que se realicen controles formales en funciones particulares. Se determinó que esto se está realizando en YMSA, a través de la creación de un nuevo organigrama y diversos perfiles de puestos y programas de actividades de ciertos puestos administrativos. Asimismo, con el nuevo organigrama se creó el área de Administración y Finanzas para mejorar el control de los temas financieros de la empresa. Es por ello que se identificó que YMSA se encuentra en la tercera etapa, Expansión, ya que su principal prioridad se encuentra en expandir su participación de mercado, motivo por el cual creó la empresa YMSA Construcciones, encargada de cubrir servicios de construcción distintos a los prefabricados. Además, se identificó que se encuentra aún en proceso de delegación de funciones a los distintos rangos medios y bajos de la empresa. Sin embargo, se ha hallado que la empresa aún tiene como una prioridad la inversión y la mejora

en la gestión del capital de trabajo operativo, el cual es una característica que falta superar de la segunda etapa.

A manera de conclusión, se encontró que según el modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983), YMSA se encuentra en la tercera etapa de cinco, en la cual la empresa ya tiene clientes estables que buscan a la empresa para contar con sus servicios y cuentan con una situación financiera estable. Sin embargo, a pesar que el proceso de decisión se está comenzando a descentralizar con la contratación de nuevo personal, las decisiones importantes aún pasan por el señor Moscoso, dueño de la empresa.

Por otro lado, en base al modelo propuesto por Greiner (1998), YMSA ya superó la primera etapa al tener un mercado definido y al haber contratado una persona para que sea la encargada de las labores administrativas. Además de ello, se ha creado una estructura funcional que separa lo operativo de lo administrativo, y aunque aún existen problemas de delegación, se ha instaurado perfiles y funciones de puestos, así como procedimientos, lo cual ayudaría a superar la segunda etapa. Por ello, se identificó que YMSA está comenzando la tercera de cinco etapas.

Además, en base al modelo propuesto por Leach (1993), se ubicó a YMSA en la segunda de tres etapas de crecimiento. Esto principalmente porque se halló que la empresa cuenta con un mercado definido y se encuentra económicamente estable. No obstante, a pesar que el dueño ya no toma todas las decisiones al haber delegado la gestión de ciertas áreas, como la de administración y finanzas, se identificó que las decisiones más importantes aún pasan por él.

Finalmente, según el modelo de Andriani et.al (2014), YMSA se encontró iniciando la tercera etapa de crecimiento, porque aún no concluye una de las características de la segunda etapa. Esta característica se refiere a la relevancia que se le da a la inversión en capital de trabajo operativo, cuya gestión ha sido identificado como una oportunidad de mejora de la empresa.

Por último, es importante recalcar que, en base a los modelos expuestos previamente, se puede observar que YMSA se encuentra en la mitad de su proceso de crecimiento empresarial, lo cual, desde las distintas perspectivas de los autores revisados, implica que la empresa debe realizar cambios importantes en su manera de gestión para poder continuar su proceso de crecimiento satisfactoriamente. Durante el siguiente apartado, se revisó el crecimiento de YMSA teniendo como base indicadores de desempeño.

2.5. Desempeño de YMSA

Como se revisó previamente en el marco de referencia, existen distintos indicadores que relacionan el crecimiento empresarial con el desempeño de una empresa. Los indicadores que han

sido identificados para esta investigación son, las ventas totales, EBITDA, margen EBITDA, ROA y ROE, los cuales se encuentran expuestos en la tabla 8.

Tabla 8: Indicadores de desempeño de YMSA (expresado en miles)

Ratios	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas totales	4,829.71	7,988.34	7,861.66	18,602.17	10,396.88	9,350.78
EBIDTA	326.95	463.96	516.18	579.92	635.07	542.34
Margen EBITDA	0.068	0.058	0.066	0.031	0.061	0.058
ROA	0.160	0.206	0.181	0.052	0.053	0.055
ROE	0.605	0.470	0.383	0.186	0.184	0.183

Fuente: Elaboración propia

Entre los años 2012 y 2013, pese a existir un aumento en las ventas totales y en el EBITDA, se observó una disminución del margen EBITDA del 14%. Además, en el mismo periodo de tiempo, se vio un incremento de casi 30% del ROA. Sin embargo, entre los años 2013 y 2014, tanto el ROA como el ROE sufrieron una reducción de aproximadamente el 12% y el 18% respectivamente.

El cambio más relevante se observó entre los años 2014 y 2015, en donde se notó un aumento de 137% de las ventas, sin embargo, el margen EBITDA disminuyó cerca de 53%, debido a un incremento en el costo de ventas, el cual en el 2014 representaba 87% de las ventas totales, mientras que en el 2015 significó el 94% de los ingresos totales. El gerente general de YMSA comentó que esta situación se debió al inicio de la construcción del Mall del Sur, el cual fue su primer gran proyecto. Si bien este proyecto permitió a YMSA incrementar sus ventas considerablemente, obligó a la empresa a adquirir materiales de un mayor costo debido a los requerimientos solicitados en el proyecto. Esto coincidió con una caída del sector que llevó a un aumento de los precios de los materiales. Por otro lado, en ese mismo período de tiempo, otra variación importante se observó en el ROA, ya que presentó una caída de 71%. Esto se debió a un aumento de la cuenta Inmueble, maquinaria y equipo de aproximadamente 1.2 millones de soles. El gerente general explicó que este cambio en la cuenta se debió a la implementación de mobiliario nuevo como escritorios, computadoras, laptops, fotocopiadoras, impresores, etc., en las oficinas en donde opera actualmente la empresa. Adicionalmente, debido al proyecto Mall del Sur fue necesario la compra de herramientas y maquinaria. Por otra parte, el ROE también

presentó una caída importante del 51%, lo cual está relacionado al incremento de Patrimonio a través del Capital adicional. Según el gerente general, este aumento en el capital fue necesario para la compra de maquinaria y equipo que se dio durante ese año. Durante los años 2016 y 2017, estos indicadores se mantienen similares. Finalmente, la variación más relevante identificada durante estos años es la de las Ventas Totales, las cuales se vieron reducidas en aproximadamente 40% versus el año 2015. Esto se debió, principalmente, a la dilución del efecto generado por el inicio del proyecto Mall del Sur. Adicionalmente, durante el 2015 se dio la creación de la empresa YMSA Construcciones SAC, sin embargo, al ser el primer año de operación de esta empresa, la facturación y las ventas no estuvieron correctamente separadas entre una empresa y la otra. Es así, que desde el año 2016 ya se realizó una correcta separación de los ingresos correspondientes a cada giro de negocio, por lo que las ventas de YMSA Contratistas SAC regresaron a un nivel similar al de años anteriores.

A manera de conclusión, a pesar de que las ventas de la empresa han crecido, no existe una relación directa entre los distintos indicadores de desempeño, lo cual refleja que la empresa no sigue una estrategia definida, sino que crece conforme las oportunidades que se presentan en el mercado.

3. Decisiones Financieras de YMSA

En el presente apartado se revisaron las decisiones financieras que tomó la empresa YMSA. Como se pudo notar durante el marco de referencia, las decisiones financieras giran en torno a los objetivos y las necesidades de cada empresa, tales como las decisiones de inversión, las cuales giran en torno a en qué activo la empresa debe realizar una inversión; las decisiones de financiamiento, que se centran principalmente en definir si la empresa financiará sus inversiones con capital propio o hará uso de algún medio de financiamiento externo, y cuál es el mecanismo de financiamiento más apropiado, evaluando el impacto que tendrá en la estructura de capital. Finalmente, se encuentra la gestión del capital de trabajo operativo, la cual debe encargarse de gestionar los recursos necesarios para garantizar las operaciones cotidianas, como pueden ser los inventarios, las cuentas por cobrar, entre otros.

Para el presente trabajo, se identificó que en la empresa YMSA, la principal decisión financiera que debe ser analizada es la gestión del capital de trabajo operativo, ya que debido a la etapa de crecimiento en la cual se encuentra la empresa, sus prioridades están enfocadas en la gestión de los recursos necesarios para que la empresa opere en el día a día. Así, según comentó el gerente general, los temas principales en los cuales se enfoca la empresa es en la compra de materiales para la ejecución de los proyectos, la cobranza a los clientes conforme se avanzan los servicios y el pago a los proveedores. Así, en el presente apartado, se realizó la descripción y el

análisis del nivel de profesionalización de la gestión del capital de trabajo operativo en YMSA. Para ello, en base a la literatura revisada, se determinó un conjunto de requerimientos que una PYME debe de aplicar para llevar una gestión de capital de trabajo operativo profesional. Con relación a la gestión de inventarios, los requerimientos que se deben cumplir son: (a) buscar un nivel de inventarios que reduzca el costo de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia; (b) calcular el periodo de rotación promedio de inventarios y (c) realizar seguimiento continuo del nivel de inventarios con el que cuentan. Por el lado de las cuentas por cobrar, debe cumplir con los siguientes puntos: (a) negociar cobros progresivos en función del porcentaje de avance del trabajo; (b) evaluar y analizar a sus clientes, eliminado los clientes que no cumplen con los pagos; (c) utilizar mecanismos para incrementar la probabilidad de cobranza y (d) realizar seguimiento a la rotación de cuentas por cobrar. Finalmente, con relación a las cuentas por pagar, los requerimientos que se identificaron son los siguientes: (a) reconocer que el financiamiento espontáneo de proveedores no suele tener un costo financiero y (b) reconocer que el financiamiento con proveedores conlleva menor riesgo de quiebra que el financiamiento a través del sistema financiero.

El primer componente que se evaluó fue la gestión del inventario. Para ello, se conversó con la gerente de administración y finanzas, quien comentó que la empresa sí hace uso de inventarios para los distintos proyectos que manejan, sin embargo, la compra de estos inventarios no se hace a través de un método definido, sino que se realice mediante un cálculo aproximado de las necesidades de cada proyecto donde YMSA está operando. Cabe resaltar que la empresa realiza el pago a los proveedores por la totalidad del valor de los materiales que necesitarán durante el periodo que dure cada proyecto, aunque la empresa sólo almacena en cada proyecto una parte de estos materiales y se acuerda con la empresa proveedora que la entrega del resto de estos se realice periódicamente, según el consumo de los mismos en cada proyecto. Sin embargo, no se realiza un control centralizado sobre la cantidad de inventarios exacta que se tiene en cada proyecto, el stock de seguridad que se debe manejar por proyecto, ni del periodo de rotación de cada material, ya que sólo se verifica cuando el encargado de cada proyecto nota, de manera visual, la necesidad de reabastecerse. Asimismo, se encontró que no se maneja un monto promedio de inventario, ya sea en valor o en volumen, de la totalidad de proyectos trabajados simultáneamente.

Realizando un análisis de la profesionalización de la gestión de los inventarios, se identificó que la empresa, al realizar la compra de todo el inventario necesario para el proyecto, congela el efectivo en forma de inventario lo cual podría afectar la liquidez de la empresa para cubrir necesidades inmediatas de efectivo. Por otro lado, el hecho que la empresa no lleve un control centralizado, continuo y detallado de los inventarios, ya sea en volumen como en valor,

representa un problema para el seguimiento de los mismos. Esto generó finalmente, que la empresa no tenga identificado el periodo de rotación de los inventarios para realizar pronósticos y planear el abastecimiento de los materiales que son necesarios para cada proyecto. Por ejemplo, la empresa se vio perjudicada en el año 2013, en donde se vio en la necesidad de aumentar la cantidad de inventario para cubrir las ventas sin un cálculo previamente evaluado, lo que originó que el ratio de Rotación de inventarios creciera de 21 días a 25 días. Sin embargo, debido al proyecto del Mall del Sur en el año 2015, la empresa no vio conveniente mantener la política de inventarios como en años anteriores, ya que esto ocasionaría un aumento en el costo de almacenamiento debido al incremento de materiales necesarios para el proyecto. Fue en este momento en que la empresa gestionó con los proveedores la entrega de materiales de manera periódica conforme el avance de los proyectos, con lo que logró así disminuir los costos de almacenamiento. Esto reflejó una buena negociación, ya que, según menciona la teoría, uno de los principales problemas del inventario son los costos que representa su almacenaje. En el caso de YMSA, esto se evidenció en el ratio de Rotación de inventarios que disminuye de 23 días en el 2014 a 2 días en el 2015.

Para el caso de la gestión de las cuentas por cobrar, según información brindada por la gerente de administración y finanzas, se encontró que en YMSA no se cuenta con un alto poder de negociación con los clientes de mayor tamaño para poder establecer la frecuencia de pago, lo cual se ve reflejado en que el periodo de cuentas por cobrar sea determinado en base a las condiciones de cada cliente. Es decir, debido a la naturaleza del giro del negocio, los pagos de los avances de los proyectos se realizan contra valorización, cuyas frecuencias varían entre cada proyecto, y son determinadas en su mayoría por el cliente. Actualmente, su principal cliente es JE CONSTRUCCIONES, con el cual tienen acordado un periodo de valorización cada siete días, aunque, como se mencionó previamente, esto podría variar en el futuro, según las exigencias del cliente.

Por otro lado, se identificó que en YMSA se cuenta con un puesto específico encargado del seguimiento continuo de las cuentas por cobrar, el cual figura en el organigrama como Asistente Administrativo. Esta persona es la encargada de verificar la cobranza a cada cliente, una vez que se identifica que las facturas están prontas a vencer. Asimismo, se encarga de registrar todas las fechas de pago de los clientes, aunque no se realiza el cálculo de los días efectivos en la que fue cobrada cada cuenta. Es por ello, que no se maneja ni documenta un periodo promedio de cuentas por cobrar.

A su vez, en cuanto a las políticas de créditos, debido a que la mayoría de clientes con los que trabaja YMSA son clientes regulares y de confianza, se encontró que la empresa no solicita

información que garantice la buena reputación de los mismos. La evaluación se extiende a los nuevos clientes con los que YMSA operaría. Por otra parte, la empresa no tiene determinado cuál sería el plazo máximo que podrían brindar para sus cuentas por cobrar, aunque según comentó la gerente de administración y finanzas, se estima que sería de 60 días. Finalmente, la empresa no maneja mecanismos para que la cobranza sea realizada en el menor tiempo posible, ya que no brinda descuentos por pago anticipado, ni impone una tasa de morosidad en caso las cuentas se paguen fuera de plazo. Además, actualmente YMSA cuenta con una línea de factoring con la empresa FACTORING TOTAL, aunque hasta el momento no se ha hecho uso de la misma.

Realizando un análisis de la profesionalización de la gestión de las cuentas por cobrar, según figura en el marco de referencia, se encontró que YMSA no lleva un control detallado de la rotación de sus cuentas por cobrar. Si bien la empresa considera que los plazos de cobranza son establecidos según las condiciones de cada cliente y hay poco que puedan hacer al respecto, se identificó que tampoco han buscado la manera de estandarizar estos plazos, principalmente con los clientes de menor tamaño con los cuales sí cuentan un mayor poder de negociación. Es así que, en el año 2013, la empresa contrató a un gerente administrativo, quien logró mejorar los cobros a los clientes a través de un mejor seguimiento de los cobros progresivos de cada proyecto. Así el Periodo de cuentas por cobrar disminuyó de 29 a 15 días entre los años 2012 y 2013. Luego, debido al incremento de las ventas del año 2015, la empresa perdió control sobre las cobranzas, ocasionando que el periodo de cobranza se incremente de 25 días en 2014 a 38 en 2015. Sin embargo, hasta el momento la empresa no ha analizado los plazos efectivos en los que cada cuenta fue cobrada, para poder hacer un cálculo del tiempo promedio de cuentas por cobrar. El no manejar este indicador no les permite realizar un balance entre el periodo de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar. Asimismo, debido a que la empresa congela grandes cantidades de dinero en inventario, el no manejar los periodos de cobranza puede afectar su liquidez y llevarlos a incumplir con sus obligaciones financieras.

Además de ello, se halló que YMSA no tiene políticas de cobranza establecidas, ya que no ha realizado un estudio sobre cuál debe ser el límite de días que puede brindar como crédito, sino que lo define según la negociación realizada previo al inicio del proyecto. Asimismo, se encontró que brinda créditos a sus clientes principalmente basándose en la confianza, pues no realiza un análisis a profundidad de los historiales de pago de los mismos. Esto podría generar que la empresa brinde crédito a un cliente y que este pueda incumplir sus obligaciones para con YMSA. Por último, en relación a los procesos de cobranza, se identificó que la empresa no aplica descuentos por pago anticipado ni cobra intereses por morosidad, lo que genera que no se brinden incentivos a los clientes para realizar los pagos antes de la fecha acordada, y con ello, incrementar el flujo de efectivo de YMSA. El no hacer uso de estos conceptos, generó que en el año 2016, el

periodo de cuentas por cobrar de la empresa se incrementa de 38 a 118 días. Si bien durante años anteriores la empresa no vio tan afectado este ratio, esto se debió a un tema coyuntural relacionado al crecimiento del sector, lo que hizo que sus clientes no tengan dificultades en el pago. No obstante, la caída del sector comprobó que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para asegurar la cobranza en una coyuntura negativa.

Por el lado de las cuentas por pagar, se identificó que si bien la empresa conoce que el financiamiento espontáneo generado por los proveedores suele ser gratuito, al inicio de sus operaciones, los proveedores no le brindaban amplios plazos para el pago. Sin embargo, con el crecimiento de la empresa y la aparición de proyectos más importantes, como la construcción del Mall del Sur, permitió a YMSA establecer nuevas condiciones de pago y realizar compras a créditos mayores. Además de ello, según comentó el Gerente, Yamil Moscoso, prefieren financiarse principalmente por proveedores, ya que estos no les generan mayores riesgos con relación a la quiebra de la empresa, en caso no puedan cumplir con sus obligaciones, a diferencia del sector financiero. Esto se refleja principalmente, en el año 2016, donde YMSA logró modificar sus periodos de pago adaptándolos a sus requerimientos, logrando cerrar el indicador en 135 días, aproximadamente.

Finalmente, es importante evaluar cómo ha ido cambiando el ratio de ciclo de efectivo, el cual según se revisó en el marco de referencia, permite vincular todos los componentes de la gestión de capital de trabajo operativo. Este ha tenido variaciones importantes, pues en el 2012 se encontraba en 2.5 días, aproximadamente, sin embargo, con el aumento de las ventas de YMSA se fue incrementando drásticamente, hasta el año 2014, donde se tuvo un ratio de casi 27 días. No obstante, la mejora importante que tuvo YMSA en sus políticas de inventarios, le permitió en el 2015 reducir el ratio de ciclo de efectivo en más del 80%, cerrando el periodo con un indicador de 5 días, aproximadamente. Por último, en el 2017, este indicador continuó reduciéndose, teniendo un resultado favorable para la empresa de -16 días. Cuando se le consultó al señor Moscoso sobre la manera en la que logró este resultado, comentó que en realidad no fue planificado, pero tenía claro que conforme la empresa iba creciendo, debía establecer sus condiciones en cuanto sea posible. Así, identificó que debía tener la menor cantidad de inventarios en almacén, cobrar lo antes posible y pagar lo más tarde que le sea permitido.

Tabla 9: Indicadores de la Gestión de Capital de Trabajo Operativo

Indicador / Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rotación de inventarios	20.52	24.64	23.23	1.94	2.56	3.08
Periodo de CxC	29.11	14.68	25.37	38.42	118.34	109.45
Periodo de CxP	47.09	27.19	21.61	35.18	135.18	128.24
Ciclo de efectivo	2.54	12.13	26.99	5.18	-14.28	-15.70

A manera de resumen, la empresa YMSA ha logrado cumplir con cuatro de los requerimientos expuestos al inicio del apartado (ver tabla 7). Para la gestión de inventarios, la empresa logró reducir los costos de almacenamiento y los riesgos de obsolescencia en el 2015, acordando con su proveedor que sería este quien almacenaría los productos, disminuyendo así el ratio de periodo de rotación de inventarios de 23 a 2 días. Con respecto a la gestión de cuentas por cobrar, en el 2013, gracias a la contratación de una gerente administrativa quien mejoró la cobranza mediante un mayor seguimiento a sus clientes, YMSA logró disminuir los plazos de cobranza de 29 a 14 días. Por último, en el año 2016, debido al conocimiento que tienen los encargados del área financiera acerca de que el financiamiento a través de proveedores no tiene un costo financiero y conlleva menor riesgo de quiebra, y aprovechando el incremento de las ventas que trajo el proyecto Mall del Sur, la empresa logró negociar sus plazos de pago mejorando su ratio de 35 a 135 días.

Tabla 10: Análisis Gestión de Capital de Trabajo

Capital de Trabajo Operativo	Requerimiento	Impacto	Año
Gestión de Inventarios	Buscan reducir el costo de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia.	Reducción del Ratio de Periodo de Rotación de Inventarios en 90%	2015
Gestión de Cuentas por Cobrar	Negocian cobros progresivos en función del porcentaje de avance del trabajo.	Mejora en los plazos de cobranza de la empresa, con un ratio que mejoró en 50% aproximadamente.	2013
Gestión de Cuentas por Pagar	Reconoce que el financiamiento espontáneo de proveedores no suele tener un costo financiero.	Establecer condiciones de pago, favoreciendo el ratio de periodo de cuentas por pagar en 284%	2016
	Reconoce que el financiamiento con proveedores conlleva menor riesgo de quiebra que el financiamiento a través del sistema financiero.		

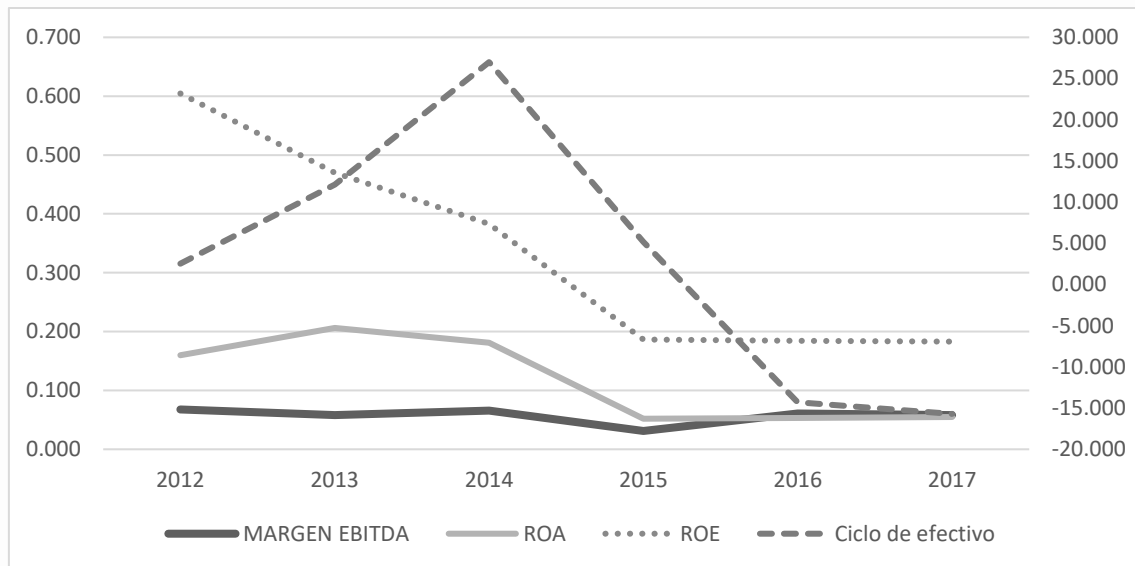
Fuente: Elaboración propia

4. Influencia de la profesionalización de la gestión financiera en el desempeño de YMSA

Para poder determinar la relación entre la profesionalización de la gestión financiera y el crecimiento empresarial, en el caso de YMSA ha sido necesario realizar una comparación entre los indicadores de gestión de capital de trabajo operativo y los indicadores de desempeño de la empresa. Así, como se revisó en los hallazgos del presente capítulo, mientras que los indicadores

de gestión de capital de trabajo operativo han mejorado, los ratios de desempeño de la empresa se han reducido (ver figura 14).

Figura 15: Influencia de la gestión de capital de trabajo operativo en el desempeño



Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que entre los años 2012 y 2014, los indicadores de gestión de capital de trabajo de YMSA se han ido reduciendo al igual que los ratios de desempeño. Sin embargo, desde el año 2015 la gestión de capital de trabajo de YMSA mejora, aunque su desempeño continúa decreciendo. Es en base a esta información, que se ha determinado que para el caso de YMSA, no existe una influencia de la mejora en el nivel de profesionalización de YMSA en el crecimiento empresarial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La profesionalización de la gestión financiera es importante para las empresas ya que es una decisión clave que estas deben tomar para continuar su proceso de crecimiento. Para el caso de YMSA, dentro de los ámbitos de la gestión financiera que puede profesionalizarse, se identificó como principal elemento la profesionalización de la gestión del capital de trabajo operativo, el cual tiene como componentes, la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Cada uno de estos se mide a través de los ratios de periodo de rotación de inventarios, periodo de rotación de cuentas por cobrar y periodo de rotación de cuentas por pagar, respectivamente. Estos ratios, a su vez, dan como resultado el ratio de ciclo de efectivo, el cual permite determinar si el capital de trabajo operativo de la empresa ha sido gestionado de manera apropiada.

Por otro lado, para identificar la situación de una empresa, diversos autores proponen modelos de crecimiento, los cuales constan de distintas etapas por las que debe atravesar la empresa. La etapa en la que se encuentra la empresa permite determinar si se encuentra en un momento clave, en el cual deben tomar la decisión de profesionalizarse. Además, el crecimiento de una empresa está relacionado, a su vez, a indicadores de desempeño, los cuales permiten representar la situación de la empresa. De esta manera, el presente estudio nos dejó una serie de conclusiones y recomendaciones que han sido expuestas en el presente apartado.

1. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como principal objetivo determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento empresarial de una mediana empresa, como es el caso de YMSA. Así, se identificó que para la empresa investigada no existe una influencia de la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento de esta empresa, puesto que desde 2015 los indicadores de profesionalización de la gestión financiera han ido mejorando a través de los años, pero los indicadores de desempeño, los cuales están relacionados al crecimiento de la empresa, han tenido un desarrollo negativo durante ese mismo periodo de tiempo. Un ejemplo de esto es que el fuerte incremento de las ventas que se dio en el año 2015 está relacionado principalmente a la obtención de un proyecto de gran envergadura que fue la construcción del Mall del Sur y no a la profesionalización en la gestión de capital de trabajo operativo.

Ya habiendo expuesto la conclusión principal, se encontraron las siguientes conclusiones específicas en la investigación:

1. Las mejoras en la gestión de capital de trabajo operativo en la empresa corresponden principalmente a una reacción por parte de la empresa a las necesidades operativas

inmediatas que se generan en el mercado y no a una planificación por parte de los responsables de la toma de decisiones de la misma. Por ejemplo, en relación a la gestión de inventarios, debido al incremento de las ventas en el año 2015, la empresa redujo los costos de almacenamiento y riesgo de obsolescencia trasladándolos al proveedor. Por otro lado, en la gestión de cuentas por cobrar, la empresa cumplió con realizar cobros progresivos conforme el avance de los proyectos para así disminuir el tiempo de cuentas por cobrar, lo cual responde principalmente a una característica propia del giro del negocio. Finalmente, en relación a las cuentas por pagar, los encargados de la empresa reconocen las ventajas del financiamiento espontáneo de proveedores, tanto en relación a menores costos, como a menores riesgos, este beneficio fue obtenido principalmente por el incremento del tamaño de la empresa y su mejor posicionamiento en el mercado.

2. La empresa YMSA se encuentra iniciando su proceso de profesionalización, lo cual fue identificado por el dueño como una oportunidad para potenciar el crecimiento de la empresa, que se venía dando principalmente como parte de los ciclos de crecimiento del sector. Dentro del proceso de profesionalización, el primero paso fue la formalización de la empresa, lo cual permitió a YMSA ser vista como una empresa confiable ante clientes y proveedores. Además, el incremento de las ventas llevó a la necesidad de la creación de un área administrativa así como la contratación de un contador externo. Por otro lado, a través de la creación de YMSA Construcciones S.A.C., encargada de la ejecución en concreto armado, se pudo obtener información ordenada y detallada de cada una de cada giro de negocio. Finalmente, la empresa comenzó con la creación de flujogramas y un organigrama, lo cual responde a la intención del dueño de continuar con la estandarización y mejora de los procesos de la empresa, así como la delegación de funciones dentro de la misma.

3. Dentro del ciclo de crecimiento empresarial, una conclusión importante fue que sin importar el autor con el cual se analice, YMSA se encuentra en la mitad del proceso de crecimiento. La empresa se encuentra en la etapa de Éxito – C (Churchill y Lewis, 1983), en la etapa de Delegación (Greiner, 1998), en la etapa de Desarrollo Orientado al Proceso (Leach, 1993) o en la etapa de Expansión (Andriani, et.al., 2014), dependiendo del autor. Debido a ello, existen distintas decisiones que los encargados deben tomar para poder continuar su crecimiento, una de estas decisiones es la profesionalización, pues permite a las empresas pasar de una gestión de emprendimiento a una gestión profesional (Howord et.al., 2016). Por otro lado, si bien la empresa se encuentra en el punto medio de su proceso de crecimiento, y habiendo tomado la decisión de continuar con el mismo, los indicadores de desempeño encontrados en YMSA no reflejan resultados favorables para este crecimiento.

4. El desempeño de la empresa no ha sido favorable, ya que, a pesar de que las ventas han aumentado de casi 5 millones de soles el 2012 a 9 millones de soles el 2017, indicadores como el margen EBITDA, el ROA y el ROE sufriendo caídas importantes. El margen EBITDA pasó 0.07 el año 2012 a 0.05 el año 2017, debido a un incremento de los costos, el cual responde a los requerimientos de materiales impuestos en la ejecución del proyecto Mall del Sur y a una caída en el crecimiento del sector. El ROA cayó de 0.16 el año 2012 a 0.05 el año 2017. Esto se explica en el aumento de los activos, el cual se no se vio reflejado en la utilidad neta. Por último, el ROE descendió de 0.6 el año 2012 a 0.2 el año 2017, lo cual está relacionado a un incremento en el capital adicional destinado a cubrir la compra de activos, el cual no se vio representado en la utilidad neta.

5. La investigación demuestra una mejora en la profesionalización de la gestión del capital de trabajo operativo de la empresa, pues el ciclo de efectivo mejoró de 2.5 días en el 2012 a -14 días en el 2017. Este resultado se explica gracias a que en la gestión de inventarios, el ratio tuvo un progreso, puesto que pasó de 20 días en el 2012 a tan solo 3 días en el 2017. Esto responde principalmente a la mejora en la política de inventarios de la empresa. Por su parte, la gestión de las cuentas por cobrar tuvo un resultado negativo, ya que el ratio se incrementó de 29 días en el 2012 a 109 días en el 2017. Este cambio se debe al aumento en las condiciones de pago relacionados al proyecto del Mall del Sur. Por último, la gestión de cuentas por pagar tuvo un movimiento del ratio de 47 días en el 2012 a 128 días en el 2017, ya que el mayor tamaño de la empresa permitió que impongan sus condiciones de pago.

6. La investigación ha permitido identificar que la empresa tiene como prioridad el conseguir la mayor cantidad de obras que le permitan incrementar su facturación, y el cumplir con las mismas dentro de los plazos establecidos para afianzar su relación con los clientes. Esto conlleva a que el área de operaciones cobre mayor relevancia. Sin embargo, la empresa no ha logrado integrar dentro de su cadena de valor, aspectos financieros que le permitan obtener los mayores beneficios de cada proyecto que ejecuta. Esto se puede evidenciar en la ejecución del Mall del Sur, donde lograron incrementar significativamente sus ventas, pero la falta de una evaluación holística del proyecto, por ejemplo en los costos del mismo, hizo que el margen de ganancia obtenido se vea reducido. Sumado a esto, la empresa no cuenta aún con áreas de soporte, como el caso de Recursos Humanos o Marketing, que le permitan integrar todas las aristas de la gestión empresarial.

2. Recomendaciones

A continuación, se presentaron un conjunto de recomendaciones que han sido identificadas durante la elaboración de la investigación. Se han dividido en recomendaciones

prácticas, relacionadas a la empresa caso de estudio, y recomendaciones académicas, relacionadas a la revisión y elaboración de información de carácter académico.

2.1. Recomendaciones prácticas

En base al resultado de la investigación se encontraron las siguientes recomendaciones específicas, las cuales, al ser aplicadas en su conjunto, podrían modificar la influencia expuesta en la conclusión general:

1. Es necesario que YMSA alinee sus políticas de gestión de capital de trabajo operativo con su desempeño, pues manejan de manera apropiada las decisiones que están relacionadas a la operatividad del negocio, sin embargo, el crecimiento de la empresa está más relacionado a movimientos del sector que a una consecuencia de la planificación realizada. Así, el señor Moscoso debe enfocarse en una gestión estratégica que les permita evaluar e identificar los principales factores que están limitando su crecimiento, como es el caso de los altos costos de ventas que presentan, lo cual está reduciendo considerablemente su margen de ganancia.

2. La empresa debe profundizar en su nivel de profesionalización. Una acción principal que el dueño debe tomar para poder asegurar esta profesionalización, es continuar con la descentralización en la toma de decisiones, ya que como se revisó a lo largo de la investigación, son principalmente las decisiones de carácter operativo las que han sido descentralizadas, sin embargo, es el señor Moscoso quien aún toma las principales decisiones. De la misma manera, la empresa debe continuar con la creación y contratación de personal en áreas estratégicas, que le permitan potencial el crecimiento de la empresa.

3. Como se pudo revisar durante el análisis del crecimiento, es posible identificar en YMSA las distintas características presentadas por los modelos de crecimiento empresarial; por lo que se recomienda que los encargados de la empresa identifiquen las características que aún le faltan realizar de la etapa en la que se encuentran, y puedan tomar estrategias para poder cumplir con los requerimientos que se mencionan y así superar los obstáculos de su crecimiento para poder llegar a la siguiente etapa.

4. Asimismo, por el lado del desempeño, la empresa debe lograr identificar maneras de aprovechar mejor las oportunidades que son dadas por el propio sector, y así poder mejorar los ratios de desempeño que actualmente manejan. Uno de estas oportunidades se encuentra en aprovechar el poder de negociación que la empresa ha obtenido, para que de esta manera puedan negociar con los proveedores una reducción en los costos de ventas y así incrementar el margen de ganancia. Por otro lado, la empresa debe de evaluar la cantidad de activos con la que cuenta e identificar si todos estos permiten mejorar la operatividad del negocio.

5. Si bien la empresa cumple con ciertos requerimientos de gestión de capital de trabajo operativo, la información revisada menciona el uso de otras herramientas que le permitan tomar decisiones a largo plazo, como es el caso del cálculo del periodo de rotación promedio de inventarios y la ejecución de un seguimiento continuo de inventarios, correspondientes a la gestión de inventarios; así como la evaluación crediticia de clientes, la utilización de mecanismos de cobranza y el seguimiento del periodo de cuentas por cobrar, correspondientes a la gestión de cuentas por cobrar.

6. La empresa debe realizar una evaluación integral de todos los componentes de un proyecto para poder determinar si este será beneficioso para los resultados de esta. Asimismo, debe implementar cuanto antes las áreas de soporte, como el caso de Recursos Humanos o Marketing, que le permita mejorar la gestión sistémica de la empresa, integrando todas las funciones relevantes de estas áreas, para poder realizar una mejor toma de decisiones.

2.2. Recomendaciones académicas

1. Es necesario realizar una evaluación a la empresa YMSA luego de aplicadas las recomendaciones encontradas en el apartado anterior, para identificar si la no influencia encontrada en la profesionalización con el desempeño se modifica.

2. Se recomienda que se realice un estudio similar en el resto de medianas empresas del sector construcción buscando identificar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento empresarial; para verificar si se cumple el mismo resultado encontrado en el caso de YMSA.

3. Es importante que el presente trabajo sirva como punto de partida para que se realicen estudios con un objetivo similar en industrias distintas al sector construcción en medianas empresas.

4. La teoría financiera está desarrollada principalmente para grandes corporaciones, por lo que se debe ahondar en los estudios sobre gestión financiera en medianas empresas para generar teoría aplicable a este grupo de empresas, que les permita tener una guía sobre cómo manejar sus finanzas.

REFERENCIAS

- Álvarez, M., & Abreu, J. L. (2008). *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 3(2), 65-104.
- Amezcuá, M. (2015). *La entrevista en profundidad en 10 pasos*. Index De Enfermería, Vol 24, Iss 4, pp 216-216 (2015), (4), 216.
- Andriani, M., Suryadi, K., Samadhi, A., y Siswanto, J. (2014). *Theoretical Model of Knowledge Management in SMEs Life Cycle*. Bandung: A Literature Study.
- Ángel, M. F., & Pulido, D. U. (2010). *El Éxito de Las PYMEs en Colombia: Un Estudio de Casos en El Sector Salud*. Estudios Gerenciales, 2677-96.
- Ávila, P & Sanchís, J. (2011). *Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto de los Microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana (Perú)*. Lima: Gezki (7), 157-178
- Avolio, B., Mesones, A., y Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*.
- Barradas, M., Rodríguez, J., Castillo, N., y Sánchez, A. (2012). *La profesionalización: Elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares*. México DF: Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
- Batool, S., Rahman, S., Castillo, N., y Saleem, Z. (2016). *Professionalism: A Key Quality of Effective Manager*. Pakistán: Journal of Managerial Sciences. (10), 105-118
- Béjar, R. C. (2003). *Nuevas finanzas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas brasileñas y latinoamericanas*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (810), 141-151.
- Belás, J., Ključnikov, A., Vojtovič, S., y Sobeková-Májková, M. (2015). *Approach of the sme entrepreneurs to financial risk management in relation to gender and evel of education*. Economics & Sociology, 8(4), 32-42.
- Bellido, P. (1989). *Administración financiera: texto, preguntas y casos*. Lima: Técnico Científica.
- Bhidé, Amar (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas*. México: Oxford University Press.
- Blanco, E. (2010). *Objetivos claros: Clave del éxito en la gestión empresarial*. Debates IESA, 15(4), 54-57
- Bodie, Z. & Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Briozzoa, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesced, G., & Speronie, M. (2016). *Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal?* Estudios Gerenciales, 32(138), 71-81
- Brojt, D. (2009). *La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Granica.

- Calderón, V. (2011). *El ABC de las finanzas para PYMEs*. Entrepreneur Mexico, 19(5), pp 22-27.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social (1ª ed.)*. Santiago: Lom Ediciones
- CAPECO (2018). *Informe Económico de la Construcción*. Lima: Camara Peruana de la Construcción.
- Cardozo, A. (2005). *PYME's, pequeña y mediana empresa: intuición y método*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Carrillo, S., Bravo L. y Córdova Z. (2016). *El control de los inventarios y sus implicaciones financieras en el capital de trabajo de las empresas*. Pretium: Revista De Economía, Negocios Y Finanzas, 6(1), 13-20.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria*. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina.
- Castrogiovanni G. (1996). *Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages*. Journal Of Management . December 15, 1996;22(6):801.
- Cavanagh, J. (2018). *Peru the top 10,000 companies 2018*. Lima : Peru Top Publications, 2018.
- CEPAL (2015) *Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las PYMEs* | Publication | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Cepal.org*. Retrieved 8 July 2017, from <http://www.cepal.org/es/publicaciones/38233-espacios-de-dialogo-y-cooperacion-productiva-el-rol-de-las-PYMEs>
- Chu Rubio, M. (2014). *Finanzas para no financieros*. Lima: UPC. Fondo Editorial, 2014
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (2a ed.)*. San Francisco, CA: Sage.
- Dasí, S. y Martínez, J. (2011). *Teorías del crecimiento de la empresa*, *Revista de Economía/Información Comercial Española, Ministerio de Industria Turismo y Comercio, Madrid*. 1(858), 133-142.
- De Andrés, P., De la Fuente, G., & San Martín, P. (2012). *El director financiero y la decisión de inversión en la empresa española*. *Universia Business Review*, (36), 14-30.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., y Depaire, B. (2015). *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Constructo on Firm Performance*. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Díaz, D. y Valencia, B. (2016). *Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (Mypes) localizadas en diversos distritos de Lima Metropolitana*. *Tesis.pucp.edu.pe*. Retrieved 15 June 2017, from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6769>

- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. ACIMED, 12(2), 1-1. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lang=pt
- Economist Intelligence Unit (2010). *SMEs in Japan. A new Growth driver?* Recuperado de http://viewswire.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1227698307.PDF
- Estrada, R., García D. y Sánchez V. (2009). *Factores Determinantes del Éxito Competitivo en la PYME: Un Estudio Empírico en México*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Evetts, J. (2009). *New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences*. *Comparative Sociology*, 8(2), 247-266.
- Ezirim, C., Ezirim, U. y Momodu, A. (2017). *Capital structure and firm value: theory and further empirical evidence from Nigeria*. *International Journal Of Business, Accounting, & Finance*, 11(1), 68-89.
- Ferraro, C y Stumpo, G (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Flores, M., Vega, A. y Chávez, E. (2015). *Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., MÉXICO*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8, 15 – 29
- Folle, C. (2014). *La profesionalización de la empresa familiar*. (Spanish). *IEEM Revista De Negocios*, 8-9.
- Fox, V. 2005. *Análisis documental de contenido: principios y prácticas*. Buenos Aires: Alfagrama
- Fraille, G., Preve, L., y Sarria V. (2012). *Finanzas para la pequeña y mediana empresa: una visión práctica del mundo de las finanzas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2012.
- Frey, J. y Vela, J. (2014). *Relevancia del proceso de abastecimiento en empresas grandes del sector construcción: estudio de caso comparado entre empresas familiares peruanas*. Lima: PUCP.
- Galbraith, J. y Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West. Publishing, Nueva York.
- Genoni, G., y Zurita, S. (2004). *Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas*. *Estudios De Administración*, 11(1), 39-53.
- Gonzales, A., Correa, A. y Acosta, M. (2002): “*Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES*”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31 (112) 395-429.
- Greiner, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*.
- Henriquez, L. (2009) *Políticas para las MYPYMES frente a la crisis: Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*, OIT.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F. : McGraw-Hill Education, 2014.
- Honorio, J. (2009). *Neoliberalismo y Genocidio en el Régimen Fujimorista*. Méxic, DF: Universidad Autónoma de México.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P. y Allcock, D. (2016). *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*. Estados Unidos: Small Business Economics, 2016.
- Indriago, L. (2009). *Las diversas rutas: hacia el éxito empresarial*. Debates IESA, 14(3), 42-48.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Jimenez, J., Rojas F. y Ospina H. (2013). *La Importancia del Ciclo de Caja y el Cálculo del Capital de Trabajo en la Gerencia PYME*. Clío América, 13, 48-63.
- Jindrichovska, I. (2013). *Financial Management in SMEs*. European Research Studies, 16,79-95
- Jones, G. (1987). *Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures*. en: *Academy of Management Journal*, (30), 197-218.
- Karadag, H. (2015). *Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach*. EMAJ: Emerging Markets Journal, 5(1), 26-40.
- Kroukamp, H., y Cloete, F. (2016). *Improving professionalism in South Africa local government*. Acta Académica,
- Kubickova, D., y Soucek, J. (2013). *Management of Receivables in SMEs in the Czech Republic*. European Research Studies, 16, 97-111.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Lopez, A., Contreras, R., y Espinosa, R. (2012). *The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness*. Global Journal Of Business Research, 6(2), 93-103.
- Luiza, A. (2017). *Optimal capital structure-objective of the financing decision*. Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol, 19(2), 177-184.
- Manotas, D. y Toro, H. (2009). *Análisis de decisiones de inversión utilizando el criterio valor presente neto en riesgo (VPN en riesgo)*. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, Septiembre-Sin mes, 199-213.
- Mascareñas, J. (2007). *Contratos Financieros Principal – Agente*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Mascareñas, J. (2008). *La estructura de capital óptima*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Mayorga, J. y Martínez, C. (2015). 6. *La gestión financiera de las empresas de familia*. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 121-135.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design*. San Francisco, CA: Sage.
- Mazzarol, T. (2014). *Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs.* *Small Enterprise Research* 21, no. 1: 2-13. Entrepreneurial Studies Source
- Menguzzato M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Meroño, L. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 80.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. Prentice Hall: N.Y.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1958) *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1963). *Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction*. *American Economic Review*, 53(3), 433-443.
- Mohamad, N., Rahman, N., & Saad, N. (2016). Linking Working Capital Policy Towards Financial Performance of Small Medium Enterprise (SME) in Malaysia. *SHS Web Of Conferences*, 36.
- Mondragón, S. (2011). *Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia, del trade-off y de la jerarquía de las preferencias*. *Cuaderno Contable*, 12(30), 165-178.
- Mora Lema, M. (2011). *La teoría contingencial en la administración*. *Cuadernos De Administración*, 6(7), 21-32.
- MTPE (2006). *La Microempresa: Una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur*. *Boletín de Economía Laboral*, 34 (9). Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo
- Pedraglio, S. (2014). *Cómo se llegó a la dictadura consentida. El gobierno de Alberto Fujimori: 1990-1992*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peña, T. & Pirella, J. (2007) *La complejidad del Análisis documental*. *Información, Cultura y Sociedad*, 16. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Pérez, R. y Calvo, A. (1999). *La estrategia de crecimiento empresarial: una visión desde la teoría de los costes de transacción*. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 665-670). Universidad de La Rioja.
- Pinto, M. (1992) *El resumen documental: principios y métodos*. Madrid: Pirámide.
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.

- PRODUCE. (2017). *Las MYPYME en cifras 2016*. Lima: Dirección general de estudios económicos, evaluación y competitividad territorial.
- Rivera H. (2012). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. *Cuadernos De Administración*, 28(47), 103-113.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. *Revista Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Romero, I. (2009). *PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo*. *Análisis Económico*, XXIV, 199-216.
- Romero, F., Melgarejo, Z. & Vera-Colina, M. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Elsevier España.
- Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión De Futuro"*, 15(1). Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/3579/357935477001/>
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. *Liberabit*, [online] 13(13), pp.71-78. Available at: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009 [Accessed 12 Jun. 2016].
- Salgado C. (2003). *Teoría de costos de transacción: una breve reseña*. *Cuadernos de Administración*, 16 (26), 61-78.
- Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo* (Doctorado). Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.
- SELA (2012). *Cadenas de Valor, Pymes y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe*. Caracas, Venezuela. SELA.
- Skinner, B. (1969). *Contingencias de reforzamiento. Un análisis teórico*. México: Trillas.
- Strategia, R. (2017). *Microfinanzas ¿una verdadera finanza?*. CENTRUM Católica-Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- USITC (2011). *The Year in trade 2010 Operation of the Trade Agreements Program*. Washington DC: USITC
- Veiga, L. (2015). *La actividad emprendedora en América Latina y el Caribe de acuerdo al GEM*. (Spanish). *IEEM Revista De Negocios*, 28-37.
- Vélez, D., Holguín, H., De La Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME*. Colombia: Fundes.
- Vieytes. R. (2003). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

- Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Lima.
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: CONFIEP.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3), 31–52.
- Yin, R. (2009). *Case study research : design and methods* (4a ed.). USA: SAGE Inc.
- Zapata, R. (2007). *Administra Tus Cuentas Por Cobrar*. *Entrepreneur México*, 15(10), 24-26.
- Zevallos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en américa latina*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11 (20), 75-96.
- Zhang, X., Chen S., Yu S. (2017). *Trends in working capital management and its impact on firms' performance - An analysis of SMEs*. *Reserch on Modern Higher Education*, 3. Asian Academic Press.



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivos	Preguntas	Herramientas	Variables	Indicadores
Objetivo Principal:	Pregunta General:			
Determinar cómo influye la profesionalización de la gestión financiera en el crecimiento empresarial en una mediana empresa	¿Cómo la profesionalización de la gestión financiera influye en el crecimiento empresarial en una mediana empresa?			
Objetivos Específicos:	Preguntas Específicas:			
Analizar el proceso de crecimiento por el cual atraviesa YMSA	¿Cómo ha sido el proceso de crecimiento de YMSA?	Entrevistas a profundidad Revisión de la literatura Bitácora de análisis	Edad Tamaño Sector	Volumen de ventas Crecimiento del sector EBITDA Margen EBITDA ROE ROA
Identificar la etapa de crecimiento en la que se encuentra YMSA	¿En qué etapa de crecimiento se encuentra YMSA?	Revisión de la literatura Bitácora de análisis	Edad Tamaño	Años de formación Volumen de ventas

Objetivos	Preguntas	Herramientas	Variables	Indicadores
Analizar el proceso de profesionalización de la gestión financiera de YMSA	¿Cómo se va profesionalizando la gestión financiera de YMSA?	Entrevistas a profundidad Bitácora de análisis Análisis documental Revisión de la literatura	Profesionalización Gestión de capital de trabajo operativo	Periodo de Rotación de Inventarios Periodo de Cuentas por Cobrar Periodo de Cuentas por Pagar Ciclo de Efectivo



ANEXO B: Guía de entrevistas

Guía B1:

Entrevistado: Yamil Moscoso – Fundador de YMSA

Tema: Datos generales de YMSA y el sector

1. ¿Cuántos años de presencia tiene en el mercado?
2. ¿Cuál es el giro del negocio?
3. ¿Cuáles son sus principales competidores?
4. ¿Por qué considera usted que deberían escoger su empresa sobre la competencia?
5. ¿Qué lo motivó a formar la empresa?
6. ¿Cuáles eran sus expectativas al momento de formar la empresa?
7. ¿Cómo fue el inicio de operaciones de la empresa? (personas y funciones y socios)
8. ¿Cómo ha sido el crecimiento de la empresa? (tasa de ventas)
9. ¿Cuáles considera que han sido los factores de éxito para el crecimiento de la empresa?
10. ¿Cuáles considera que han sido los principales obstáculos en el crecimiento de la empresa?
11. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente la empresa? (trabajadores y socios)
12. ¿Cuáles son sus estrategias?
13. ¿Qué aspectos considera que aún puede mejorar?
14. ¿Cómo cree que el contexto actual influenciará en la empresa?

Guía B2:

Entrevistado: Yamil Moscoso – Gerente General YMSA

Tema: Finanzas en YMSA

1. ¿Cómo ha sido el desarrollo del área administrativa/financiera en la empresa?
2. ¿Quién era el encargado principal del área administrativa/financiera? ¿Qué profesión tenía?
3. ¿Considera que las decisiones financieras se encuentran descentralizadas?
4. ¿Qué decisiones de tipo financiera aún pasan por usted?
5. ¿Cuál es su postura respecto al financiamiento externo? ¿La empresa utiliza financiamiento?
6. ¿Presenta dificultades de acceso al sistema financiero?
7. ¿Cuáles son sus principales bancos?
8. ¿Cuál es su costo de financiamiento?
9. ¿Qué particularidades tiene el financiamiento en su sector?
10. ¿Qué productos suele financiar?
11. ¿Cómo determinan si deben o no invertir en un proyecto determinado?
12. ¿Quiénes son los encargados principales de decidir en qué y cuánto se invierte?
13. ¿Tiene financiamiento por parte de proveedores de proveedores? (montos, plazos)
14. En términos generales, ¿cómo cree que debería ser el desarrollo del área financiera?

Guía B3:

Entrevistado: Yamil Moscoso – Fundador de YMSA

Tema: Datos Generales de YMSA y Desarrollo del CANVAS

1. ¿Qué llevó a YMSA a ser una S.A.C?
2. ¿Cuál es el proceso del servicio que brinda?
3. ¿Qué significa realizar el servicio “a todo costo”?
4. ¿A qué se refiere “instalador”?

5. ¿Cómo ve al sector en la actualidad?
6. ¿En qué se diferencia YMSA contratistas a YMSA construcción? ¿Trabajan juntas?
7. ¿A quiénes identifica como competencia?
8. ¿Podría elaborar el CANVAS?

Guía B4:

Entrevistado: Raúl López – Contador General YMSA

Tema: Profesionalización de la Gestión Financiera

1. ¿Qué ratios manejan?
2. ¿Desde cuándo han generado estos ratios?
3. Al momento de presentar los ratios a la gerencia, ¿qué tipo de decisiones se toman?
4. ¿A quién le corresponde la toma de decisiones basada en los ratios?
5. ¿Usted únicamente se encarga de manejar las decisiones contables mas no la toma de decisiones?
6. ¿Los EEFF se manejan de manera separada, tanto para YMSA Contratistas como YMSA Construcciones? ¿Se consolida la información de ambas empresas?
7. ¿Se tiene la idea de consolidar los EFFF de ambas empresas? ¿Qué beneficios traería?
8. ¿A qué se deben los gastos financieros del 2016, ya que no se ha tomado deuda el año 2015?
9. ¿Maneja usted los ciclos de efectivo?
10. ¿En qué se utiliza mayormente el efectivo de la empresa?
11. ¿Realizan licitaciones con el Estado?
12. ¿Por qué el capital social es tan bajo?
13. ¿Cómo considera que ha ido cambiando la gestión financiera en YMSA?
14. ¿Cuál es su postura con respecto al financiamiento?
15. ¿Cómo considera la oportunidad de aprovechar el financiamiento con su escudo fiscal para incrementar la utilidad neta de la empresa?
16. ¿Usted participa en la toma de decisiones para la compra de activos?
17. ¿Cuál ha sido la inversión más fuerte en activos que se ha hecho al día de hoy? (Inmuebles)
18. ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para realizar esas inversiones?
19. ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para la elección de esos inmuebles?
20. ¿Cuál es su proyección del área financiera para los siguientes años?
21. ¿Qué ratios tiene en mente que se deberían implementar en los próximos años?

Guía B5:

Entrevistado: Rosa Aspajo – Gerente Administrativo YMSA

Tema: Profesionalización de la Gestión Financiera

1. Una vez recibida la información del contador, ¿en qué se enfocan?
2. ¿Cómo indagan en la información recibida?
3. ¿Qué ratios les entrega el contador? ¿Qué decisiones toman con esa información?
4. ¿Qué planean hacer con esa información en el futuro?
5. ¿Manejan el ciclo de inventario?
6. ¿Manejan el ciclo de efectivo?
7. ¿Tienen mapeado las cuentas por cobrar? (No)
8. ¿Tienen mapeado las cuentas por pagar? (No)
9. ¿En qué porcentaje se encuentran para conseguir los ratios mencionados?
10. ¿Cómo llevan el control de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar?
11. ¿Cuentan con una línea de crédito?

Guía B6:

Entrevistado: Rosa Aspajo – Gerente Administrativo YMSA

Tema: Gestión de Capital de Trabajo

1. ¿Manejan inventarios? ¿Cuánto?
2. ¿Hacen seguimiento a la rotación de inventarios?
3. ¿Manejan sus cuentas por cobrar? ¿A cuántos días?
4. ¿Hacen seguimiento continuo a sus cuentas por cobrar? ¿Hay algún encargado de ello?
5. ¿Documentan los plazos?
6. ¿Cuentan con procedimientos de cobranza? (pago anticipado, intereses por morosidad, agencias de cobro)
7. ¿Cómo recuperan sus cuentas vencidas?

Guía B7:

Entrevistado: Yamil Moscoso – Gerente General YMSA

Tema: Decisión de Inversión

1. ¿Qué activo compraron? (Camioneta)
2. ¿Por qué la necesidad de invertir en la camioneta?
3. ¿Qué ocurrió para que tengan que comprar la camioneta?
4. ¿Cómo se llevó a cabo la decisión?
5. ¿Qué persona se dio cuenta de la necesidad?
6. ¿Quiénes discutieron sobre la inversión?
7. Además de la camioneta, ¿se pensó en otras opciones?
8. ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para elegir la camioneta y para desechar las otras opciones?
9. ¿Se usó algún método para tomar la decisión? (costo-beneficio, periodo recuperación)
10. ¿Qué tan fácil le pareció el acceso a información?
11. ¿Usaron VAN? (uso de flujos: VPN, TIR)
12. ¿Saben que es el VAN?

Guía B8:

Entrevistado: Yamil Moscoso – Gerente General YMSA

Tema: Decisión de Financiamiento

1. ¿Cómo financiaron la compra de la camioneta? (capital propio, deuda o ambas)
2. ¿Por qué decidieron usar ese tipo de financiamiento? (está relacionado con la cantidad de dinero con la que contaban)
3. ¿Por qué antes no habían usado ese tipo de financiamiento? (en caso no lo hubieran hecho)
4. ¿Qué método de financiamiento escogieron?
5. ¿Manejaban información con respecto al método escogido y otros métodos?
6. ¿Qué otros métodos conocen?
7. ¿Por qué escogieron ese método y por qué no otros?
8. ¿Qué información y condiciones les exigieron para acceder a la deuda? ¿A qué costo?
9. ¿Cuál es su impresión sobre tomar deuda?
10. Luego de haber tomado la deuda, ¿sienten que han perdido el control sobre su activo?
11. ¿Cómo van los pagos al día de hoy?
12. ¿Consideran que tomar deuda trae beneficios? ¿Cuáles?
13. ¿Volverían a tomar deuda?

ANEXO C: Organigrama de YMSA 2017

