



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela Profesional de Economía**

## **Gestión administrativa y financiera en la empresa**

**Fonbienes Perú SA -EAFC**

### **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Economista

#### **AUTOR**

Ivany Aldair HUAMALI ZAPATA

#### **ASESOR**

Dr. Raúl Alberto RENGIFO LOZANO

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Huamali, I. (2023). *Gestión administrativa y financiera en la empresa Fonbienes Perú SA -E AFC*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Ivany Aldair Huamali Zapata
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75339165
URL de ORCID	-----
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Raúl Alberto Rengifo Lozano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07537379
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6545-6442">https://orcid.org/0000-0002-6545-6442</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Juan Jose Manuel Ysaac Ospino Ebery
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08192374
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Jorge Antonio Paz Lopez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06060443
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	D.1.5.2 Gestión y Economía de empresas

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento. .
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Fonbienes per usa-cede central País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: la victoria Urbanización: Santa Catalina Manzana y lote: MZ h4 , LT22 Calle: (según corresponda) Latitud: -12.08789109638155 Longitud: -77.01646228309919
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Mayo 2022 – Agosto 2023
URL de disciplinas OCDE	Economía, Negocios <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a> Negocios, Administración <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



## ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el aula N° 2 de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 28 de octubre de 2023 a horas 9.00 a.m. ante el Jurado Presidido por el Catedrático **Econ. Mg. JUAN JOSE MANUEL YSAC OSPINO EDERY** e integrado por los Catedráticos **Econ. JORGE ANTONIO PAZ LÓPEZ** y **Dr. RAÚL ALBERTO RENGIFO LOZANO** se presenta el Bachiller **IVANY ALDAIR HUAMALI ZAPATA** para sustentar su **Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA FONBIENES PERÚ SA-EAFC"**, para optar el **Título Profesional de Economista**.

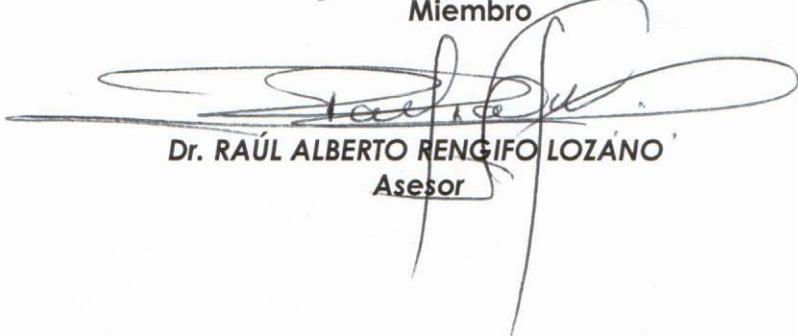
De acuerdo a las normas legales vigentes el(la) Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo de DOCESES (16)  
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 28 días del mes de octubre de 2023.

  
**Mg. JUAN JOSÉ MANUEL YSAAC OSPINO EDERY**  
Presidente.

  
**Econ. JORGE ANTONIO PAZ LOPEZ**  
Miembro

  
**Dr. RAÚL ALBERTO RENGIFO LOZANO**  
Asesor



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Universidad del Perú. Decana de América

**Vicerrectorado de Investigación y Posgrado**



### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Raúl Alberto Rengifo Lozano, en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N°000898-2023-D-FCE/UNMSM de la Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA FONBIENES PERU SA -EAFIC”**, presentado por el bachiller **HUAMALI ZAPATA IVANY ALDAIR**, para optar el Título Profesional de Economista.

*CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 2 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.*

*Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.*

Firma del Asesor

DNI: 07537379

Nombres y apellidos del asesor: Raúl Alberto Rengifo Lozano



Huella digital

## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	5
ABSTRAC .....	6
I. INTRODUCCION .....	7
1.1 Objeto del trabajo.....	7
II. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD: .....	9
2.1 Reseña Histórica .....	9
2.2 Descripción .....	10
2.2.1 Ubicación de la empresa .....	10
2.2.2 Actividad económica de la empresa.....	11
2.2.3 Organización de la empresa .....	12
2.3 Visión.....	13
2.4 Misión .....	13
2.5 Pilares.....	13
2.6 Clientes .....	13
2.7 Competidores .....	14
2.8 Unidades de negocio .....	16
2.9 Objetivos empresariales .....	17
2.10 Red comercial .....	18
2.11 Área donde presto los servicios .....	20
III DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS QUE FORMAN PARTE DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	21
3.1 Actividades realizadas.....	21
3.2 Actividad.....	23
3.2.1 Nombre de la actividad .....	23
3.2.2 Descripción de la actividad desempeñada.....	23
3.2.3 Análisis y diagnóstico de las actividades desempeñadas .....	23
3.3 Actividad 1.....	24
3.3.1 Conocimientos empleados .....	31
3.4 Actividad 2.....	35
3.4.1 Conocimientos empleados .....	40
3.5 Actividad 3.....	41
3.5.1 Conocimientos empleados .....	48
3.6 Diagnóstico estratégico empresarial .....	49
3.6.1 Interna .....	50
3.6.2 Externo.....	50
3.7 Problemas presentados en la gestión.....	51
3.8 Conflictos funcionales y como se gestionaron.....	51
3.8.1 Problemas.....	52

3.8.2 Reconocimiento de problemas más importantes.....	52
3.9 Árbol de problemas de la empresa Fonbienes Peru EAFC.....	52
IV APOORTE DEL BACHILLER A LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA FONBIENES PERU SA.....	54
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	56
V. Bibliografía .....	58
VI. ANEXOS.....	61

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> <i>Puntos de ventas y alianzas comerciales con Fonbienes Perú Eafc.....</i>	11
<b>TABLA 2</b> <i>Evolución de ingresos de las EAFC derivado de sus colocaciones.....</i>	15
<b>TABLA 3</b> <i>Evolución de utilidades de las EAFC, derivado de sus colocaciones.....</i>	15
<b>TABLA 4</b> <i>Ratio de efectividad de cobranzas junio-agosto 2023.....</i>	30
<b>TABLA 5</b> <i>Efectividad en la cobranza según canales junio-agosto 2023 .....</i>	30
<b>TABLA 6</b> <i>Estructura presupuestaria departamento 002 -agosto 2023.....</i>	33
<b>TABLA 7</b> <i>Estructura presupuestaria departamento 001 -agosto 2023.....</i>	34
<b>TABLA 8</b> <i>Umbrales para la medición de indicadores de gestión .....</i>	37
<b>TABLA 9</b> <i>Forecast variable ventas para 5 periodos.....</i>	47
<b>TABLA 10</b> <i>Forecast variable ingreso para 5 periodos .....</i>	48

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> <i>Ubicación de la empresa Fonbienes Peru Eafc .....</i>	10
<b>FIGURA 2</b> <i>Organigrama de la actividad comercial .....</i>	12
<b>FIGURA 3</b> <i>Organigrama Fonbienes Peru Eafc .....</i>	12
<b>FIGURA 4</b> <i>Estructura de clientes Fonbienes Peru cierre 2022 .....</i>	14
<b>FIGURA 5</b> <i>Tendencias por Evolución de Ventas 2020-2023 .....</i>	15
<b>FIGURA 6</b> <i>Simulación costos de financiamiento vehicular .....</i>	17
<b>FIGURA 7</b> <i>Análisis por puntos de ventas a nivel nacional 2023 .....</i>	19
<b>FIGURA 8</b> <i>Evolución ventas según alianzas comerciales a nivel nacional 2023 .....</i>	20
<b>FIGURA 9</b> <i>Diagrama de los procesos operativos en el Departamento de Administración y Finanzas- Fonbienes Peru. ....</i>	21
<b>FIGURA 10</b> <i>Base de datos Clon Fonbienes Peru periodos 2023.....</i>	26
<b>FIGURA 11</b> <i>Distribución de abonos cuentas de la administradora periodo agosto 2023 .....</i>	27

<b>FIGURA 12</b> <i>Evolución de costos de ventas periodo 2023</i> .....	28
<b>FIGURA 13</b> <i>Consolidado de los costos operativos según departamento periodo 2023</i> .....	28
<b>FIGURA 14</b> <i>Evolución de costos de ventas porcentuales 2019-2023</i> .....	29
<b>FIGURA 15</b> <i>Sistema operativo Atix Fonbienes Peru Registro y control de información.</i> .....	36
<b>FIGURA 17</b> <i>Evolución de indicadores de eficacia periodo 2020-2023</i> .....	38
<b>FIGURA 18</b> <i>Evolución indicador de efectividad periodo 2020-2023</i> .....	39
<b>FIGURA 19</b> <i>Análisis de productividad según departamento periodos 2022-2023</i> .....	39
<b>FIGURA 20</b> <i>Análisis gráfico de estacionariedad de la serie ventas periodo 2015-2023</i> .....	42
<b>FIGURA 21</b> <i>Análisis gráfico en primeras diferencias de la variable ventas periodo 2016-2023</i> .....	43
<b>FIGURA 22</b> <i>Test de Dicker Fuller en primeras diferencias y análisis del correlograma.</i> .....	44
<b>FIGURA 23</b> <i>Estimación de modelo ajustado de ventas y análisis de los residuos correlograma</i> .....	45
<b>FIGURA 24</b> <i>Forecast variable log ventas para 3 rezagos</i> .....	46
<b>FIGURA 25</b> <i>Forecast power bi para las ventas 5 periodos</i> .....	46
<b>FIGURA 26</b> <i>Forecast power bi para el ingreso 5 periodos</i> .....	47

### **Resumen Ejecutivo**

El presente informe de suficiencia profesional detalla el desarrollo y preforman profesional en la gestión administrativa y financiera dentro del departamento de administración y finanzas de la empresa FONBIENES PERU SA EAFC. del bachiller en economía de la UNMSM.

FONBIENES EAFC PERU, es una empresa activa en el mercado de fondos colectivos peruanos desde el año 2009, de acuerdo con la Resolución CONASEV N° 033-2010-EF/94.01.1, la cual estipula las características de los programas, bienes y valores. La Empresa presenta una larga trayectoria en el desarrollo de las gestiones en Latinoamérica, incluyendo Venezuela (desde 1996) y Colombia (desde 1971). El proyecto tiene la finalidad de llevar a los asociados peruanos a nivel nacional, el mejor medio alternativo que facilite la adquisición de bienes indistinto el ámbito geográfico, ante la problemática recurrente e histórica de los mercados creditico limitados.

El desarrollo del informe muestra el desenvolvimiento del profesional, enfocando principalmente la aplicación de los conocimientos y destrezas adquiridas a lo largo de la carrera de Economía. Las actividades realizadas en el ámbito profesional radican en un panorama amplio a la dirección eficiente de los recursos financieros, proyecciones, estimaciones presupuestarias, gestión de kpi y planificación estratégica, con el fin de lograr los objetivos trazados. Esto basado en el desenvolvimiento de las funciones como supervisor de administración y finanzas.

## **ABSTRAC**

This professional proficiency report details the development and professional performance in administrative and financial management within the administration and finance department of the Economics Bachelor at UNMSM (National University of San Marcos) in the company FONBIENES PERU EAFC.

FONBIENES EAFC PERU is a company that operates in the Peruvian collective funds market since 2009 through Resolution CONASEV No. 033-2010-EF/94.01.1 The company has a long history in managing operations in various countries in Latin America such as Venezuela (since 1996) and Colombia (since 1971). The project aims to provide the Peruvian consumer with an alternative that facilitates the acquisition of assets, given the historically recurring problem of a restricted credit market.

The report's development showcases the company's progress, focusing primarily on the application of the knowledge and skills acquired throughout the economics career. The professional activities carried out revolve around a broad framework of financial resource management, budget projections and estimates, KPI management, and strategic planning in order to achieve the set objectives. This is based on fulfilling the functions of a supervisor in administration and finance

## I. INTRODUCCION

### 1.1 Objeto del trabajo

La importancia de una correcta gestión financiera guarda una inminente relación con la rentabilidad la unidad de análisis, sobresaltando el impacto en las PYMES; siendo la base el manejo y planeación eficiente de activos y recursos. (Nguyen, 2001, pg. 236).

En concordancia con lo estipulado con Velásquez. G, Ponce A y Coello, la forma eficiente en que la unidad gestiona los productos de la actividad empresarial impacta positivamente en la liquidez y preforman en un entorno competitivo. Esto le Permite intercambiar los recursos por productos, adaptarse a los entornos exigentes, así como especializarse cada vez más. (Velásquez. G, Ponce A y Coello.2016. Pg. 2)

El sistema de fondos colectivos en el Perú esta normado mediante la resolución N<sup>o</sup> 070-2015-smv/10.2 por la SMV, determinado las características de la principal actividad económica. Dicho sistema tiene como finalidad la adquisición de servicio o bienes muebles e inmuebles, según las características que busque el asociado, las cuales se celebran con una periodicidad determinada, previa firma de un contrato privado. El proceso de adquisición se celebra mediante las modalidades de sorteo y remate, ambas modalidades con las características de aleatoriedad según lo establecido en el titulo IV y V del reglamento N<sup>o</sup> 070-2015-smv/10.2 de la SMV. Dichas modalidades tienen la finalidad de obtener a los asociados adjudicado, según plazas destinadas por cada eafc.

La importancia de las EAF, radica en el carácter dinamizador que aporta al mercado peruano, recepcionando inversionistas que inicialmente no calificaban mediante los programas de crediticios tradicionales; derivando en la diversificación de los productos colocados por este sistema, originado un efecto de estímulo positivo al acceso del crédito futuro, mediante la pertenecía del activo en forma de garantía e historial.

Complementando lo anterior las cifras publicadas por la superintendencia de registros públicos, cerca de 105 800 propietarios han aceptado a registrar como garantías mobiliarias sus vehículos, según el Registro de Propiedad Vehicular, supone un incremento del 3.29%. (Sunarp, 2023). En relación a lo expuesto se muestra que el bien, adquirido por las EAFC o concesionario, se ha convertido en una garantía que permite acceder al crédito.

La evolución del sistema de fondos colectivos en la última década ha tenido un crecimiento sostenible, aunque en los últimos años se ha visto afectado, en relación al análisis de las memorias de la SMV, nos muestra que este crecimiento guarda concordancia con la estabilidad macroeconómica y el crecimiento registrado por la economía peruana en los últimos años, lo cual ha llevado a la generación de recursos excedentes que han sido canalizados por los diversos agentes económicos hacia otras inversiones alternativas (Memorias SMV, 2012, Pg. 21) Los indicadores muestran que las EAFC con mayor presencia en el mercado fueron EAFC Maquisitema 35%; Panderero 45%; Promotora 16% y Fonbienes EAFC 4%.

Parte del desarrollo de las EAFC, se debe al problema en el acceso al crédito, para el Perú el acceso al crédito formal se estima en un 31.7%; si se analiza las cifras por departamentos, es Lima la que ocupa el 1º lugar con 46% cuyo indicador mide el acceso al crédito, mientras que para los departamentos de Loreto se estima en un 15% y Huancavelica el 11%. (Instituto Peruano de Economía, 2021). En términos generales el Perú ocupa en las últimas décadas, el quinto lugar en acceso al crédito con un 42% dentro de Latinoamérica. Esto se explica con la estabilidad macroeconómica la cual se deriva del crecimiento del PBI, una inflación baja y estable, lo que ha contribuido a la profundización de la intermediación financiera, pero no a los grados esperados. (R. Nivin.2017, pg2).

El desarrollo del informe muestra el aporte realizado en el departamento de administración y finanzas, orientado a la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas durante la carrera de economía. Las actividades realizadas en el ámbito profesional radican en un marco amplio al manejo de los recursos financieros, proyecciones y estimaciones de presupuesto, gestión de KPI y planes estratégicos con el fin de alcanzar

los objetivos trazados.

## **II. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD:**

### **2.1 Reseña Histórica**

Fonbienes Perú EAFC S.A. es una empresa especializada en la administración de Fondos Colectivos, cuenta con una amplia experiencia en las gestiones a nivel internacional, iniciando las operaciones en el país de Colombia en el año de 1971, para luego ampliar las operaciones en Venezuela en 1996 y finalmente se establecen en nuestro país, iniciando las actividades en territorio nacional en el año 2009, mediante la autorización por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), a través de la Resolución CONASEV Numero 033-2010-EF/94.01.1, que determina las singularidad de los programas, los procedimientos y lineamientos técnicos.

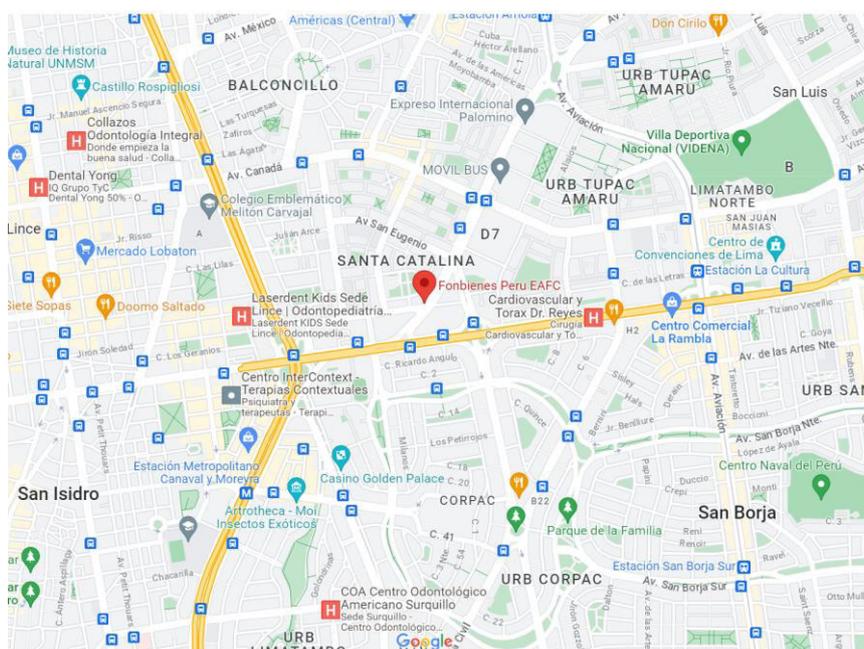
Durante el desarrollo de las actividades FONBINES PERU EAFC, se ha posicionado entre las 4 principales empresas, con una participación del 4% del mercado, el análisis de los últimos 4 años muestra una tendencia positiva, a través del análisis de los estados de resultados los ingresos son creciente respecto al periodo anterior. Con una tasa de crecimiento promedio de 0.29 % para los periodos comprendidos entre 2020 al 2023-III, dicha tendencia resulta relativamente similar al desempeño de las empresas del mismo sector. sin embargo, los retos que enfrentarán la empresa y en general dentro del mercado de fondos colectivos serán mucho mayor, en referencia al contexto macroeconómico proyectando una tasa de crecimiento en 0.9% para el último trimestre, según el BCRP.

## 2.2 Descripción

### 2.2.1 Ubicación de la empresa

#### FIGURA 1

*Ubicación de la empresa Fonbienes Peru Eafc*



**Nota Fuente Google maps**

Fonbienes Perú EAFC, en función al planeamiento y desarrollo de sus canales cuenta con 03 cedes situadas en las principales regiones del Perú; sur: Arequipa; norte: Trujillo; oriente: Tarapoto y en lima. En función a los objetivos expansión se cuenta con puntos de ventas estratégicamente localizados y alianzas comerciales con los principales concesionarios de cada departamento, lo que nos proporciona un mercado a nivel nacional.

**TABLA 1***Puntos de ventas y alianzas comerciales con Fonbienes Perú Eafc.*

Cedes	Puntos de venta	Alianzas Comerciales
Cede lima Av. Nicolás Arriola 225, La Victoria	CC.Mall Comas	Autoland Grupo pana E-cars
Cede Arequipa Urb. Santo domingo II etapa, manzana a, lote 5, Oficina 301	CC. Plaza Norte CC.Mall del Sur	Autoniza Jas asesoría Pana autos
Cede Tarapoto Jr. Jimenez Pimentel 518, Tarapoto	CC. Mall Aventura -Santa Anit. CC. Mall Aventura -Arequipa.	Ambacar Interamericana Roberts-derco Autocar
Cede Trujillo Av. América norte 1577 Urb. Las Quintanas 4ta Etapa	CC. Mall Paseo Central-Arequipa. CC. Mall Plaza Trujillo	Motors Mass Inca motor Toyota Cominka Delta Fast Ms automotiz Gildemeister Etc.

**Nota fuente Elaboración propia****2.2.2 Actividad económica de la empresa**

Fonbienes Perú E AFC, empresa del rubro de finanzas, cuya actividad económica se desarrolla en el mercado de fondos colectivos, bajo la colocación de contratos con el fin de adquisición de bienes, a través de aportes periódicos de personas naturales y jurídicas, denominados asociados, reunidas en grupo. La actividad económica no solo está determinada a la administración de los fondos, parte fundamental es la intermediación y dirección de los aporte e inversiones de una parte de los mismos a diversificar los programas y activos, que conforman la cartera de productos ofrecidos.

**FIGURA 2**

*Organigrama de la actividad comercial*



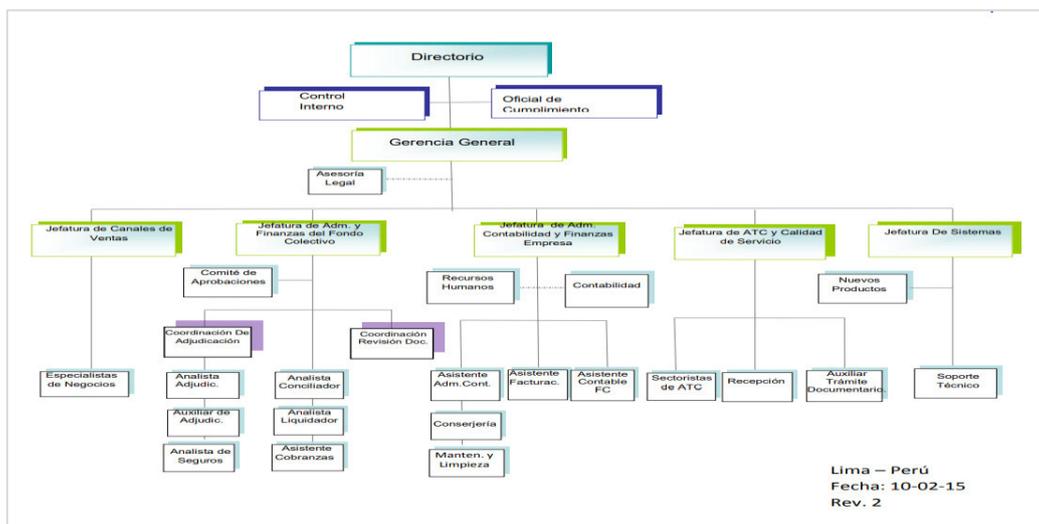
**NOTA** Fuente Fonbienes Perú SA Eafc.

**2.2.3 Organización de la empresa**

El presente organigrama suscrito en el manual operativo de funciones MOF001, elaborado bajo la demanda técnica y normativa del ente regulador del sector de Fondos Colectivos y de sus Empresas Administradoras – Resolución N° 020-2014- SMV/01 la cual representa clara y coherente la estructura interna, actividades y requerimientos con el fin de presentar el capital humano idóneo.

**FIGURA 3**

*Organigrama Fonbienes Peru Sa Eafc*



**Nota Fuente Fonbienes MOF001.**

### **2.3 Visión**

Convertirse en la primera opción para la adquisición de bienes y servicios en el mercado peruano, destacando como representantes de la excelencia en la calidad de servicio y atención, como característica de la empresa

### **2.4 Misión**

Brindar a nuestro asociado peruano la opción más accesible del mercado, para adquirir bienes y servicios, garantizando la relación comercial basadas en la confianza, solidez y seguridad.

### **2.5 Pilares**

- Servicio: Cumplir de manera decidida los compromisos pactados con los asociados bajo la propuesta de valor durante el proyecto.
- Moralidad: Integrantes con un conjunto de valores orientados al compromiso, responsabilidad para la toma de decisiones y gestiones.
- Probidad: cualidad fundamental con el fin de cumplir con los compromisos, utilizando adecuadamente los recursos.
- Integridad: Ser coherente con lo que se piensa, se dice y se hace de acuerdo al reglamento.
- Acatamiento: Cumplimiento irrestricto de las tareas y compromisos pactados

### **2.6 Clientes**

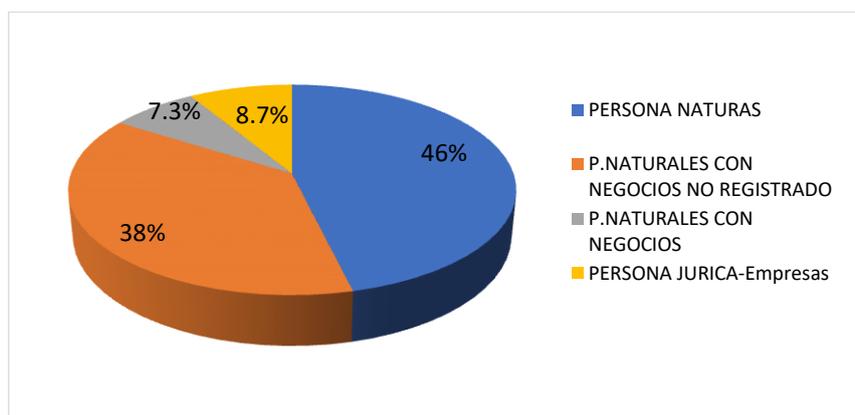
Fonbienes Perú tiene como clientes o denominado asociados a aquellas personas naturales o jurídicas que tengan la iniciativa y disposición a participar en el proceso de

adquisición de algún bien a través del sistema de fondos colectivos, sin importar el ámbito geográfico. Estando en concordancia con lo dispuesto por la SMV en materia de lavado de activo.

La figura 4, nos muestra del universo de asociados el 54% están ligados a actividades empresariales, sea en condiciones de empresas formalmente registrada, microempresarios con negocios registrado e independientes. Resaltando el carácter dinamizador sobre la economía, así como las dificultades en el acceso al crédito formal. Ver Anexo 1

#### FIGURA 4

*Estructura de clientes Fonbienes Peru cierre 2022*



*Nota Fuente elaboración propia*

## 2.7 Competidores

Fonbienes Perú Sa E AFC, es una empresa relativamente joven autorizada por la SMV desde el 2009, en este periodo se ha posicionado entre las 4 principales E AFC, mostrando la solvencia, transparencia y confiabilidad de los asociados. El análisis de utilidades e ingreso muestra los principales competidores.

**TABLA 2**

*Evolución de ingresos de las EAFC derivado de sus colocaciones*

EAFC	INGRESOS			
	2023*	2022	2021	2020
Autoplan EAFC S.A.	141,152	145,091	107,304	51,909
El clan EAFC SA	7,930	1,513	5,650	4,199
<b>FONBIENES</b>	<b>34,092</b>	<b>33,360</b>	<b>26,964</b>	<b>22,931</b>
EAFC Maquisitemas	207,912	209,944	185,499	151,283
Promotora Primera	34,215	34,390	36,669	37,176
Pandero SA AFC	247,962	254,273	218,475	228,990

Fuente elaboración propia, adaptación de los estados de resultados para el periodo 2020-2023, SMV

**TABLA 3**

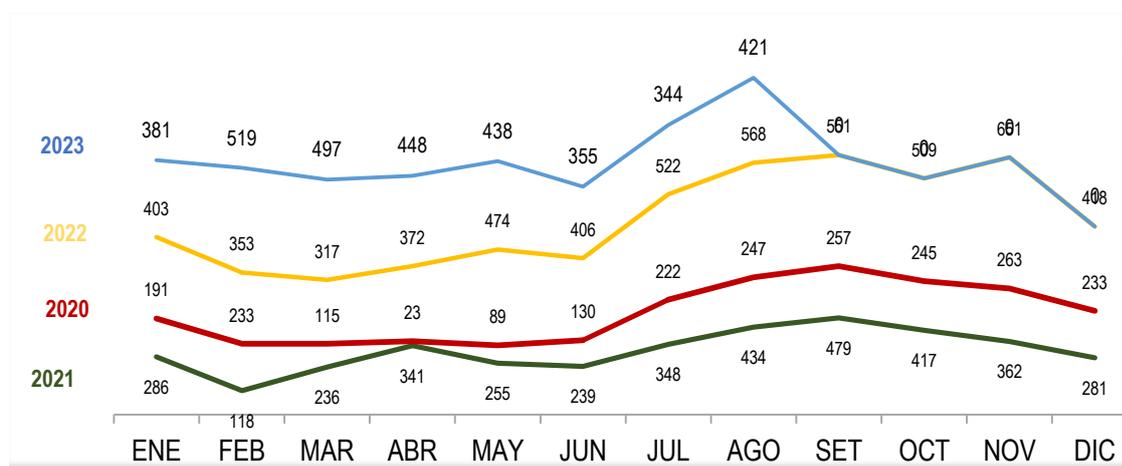
*Evolución de utilidades de las EAFC, derivado de sus colocaciones*

EAFC	UTILIDADES NETAS			
	2023	2022	2021	2020
Autoplan EAFC S.A.	2787	9566	13065	4723
El clan EAFC SA	299	4343	2560	1255
FONBIENES	3290	6097	3089	8268
EAFC Maquisitemas	5571	20226	18785	8,62
Promotora Primera	360	2729	5916	4507
Pandero SA AFC	6693	33070	34723	17560

Fuente elaboración propia, adaptación de los estados de resultados para el periodo 2020-2023, SMV

**FIGURA 5**

*Tendencias por Evolución de Ventas 2020-2023*



**Nota: Fuente elaboración propia**

## **2.8 Unidades de negocio**

Fonbienes Perú EAFC, cuenta actualmente como unidad de negocio el gestionar y administrar los fondos de inversión colectiva; derivado de la emisión de contratos, a través del sistema de fondos colectivos, medido por el valor de certificado, el proceso de desarrolla mediante las únicas modalidades de sorteo, remate y adjudicación adelantada. (SMV,2015). Fonbienes Peru SA, según lo estipulado en el contrato, celebra 3 adjudicaciones mensuales. Las fuentes de ingreso son a través de las cuotas canceladas, desagregadas en la cuota de inscripción la cual se paga por única vez en la firma del contrato equivale 6% de v.c; Cuota capital es el monto cancelado por el bien adquirido, es equivalente al valor del bien entre el periodo, cuotas administrativas y el seguro de desgravamen cuyo importe depende de la aseguradora que el asociado elija, cubriendo la totalidad del bien, una vez adjudicado.

El portafolio de productos, otorgado por las EAFC, están ligadas al mercado automotriz, a través de los programas FBP006 y FBP007, ambos autorizados Resolución N<sup>a</sup> 022-2022/SMV.1.2. con el fin de demostrar la importancia de la EAFC, se simula la adquisición del bien, analizando las cuotas medidas a través de la TCEA. Para los CMAC la tasa es equivalente promedio es 16%, con cuotas estimadas de manera mensual de \$ 503.9, en comparación con Fonbienes Peru SA, ante el monto del bien de \$ 14000 a plazo de 3 años se estaría cobrando una cuota de inscripción de \$ 680 y cuotas mensuales de \$ 453. Esta estimación es menor en comparación a las opciones del sector financiero tradicional y CMAC.

## FIGURA 6

### Simulación costos de financiamiento vehicular

1. Seleccione la Región  
LIMA

2. Seleccione el Tipo de Operación  
CREDITOS

3. Seleccione el Producto  
AUTOMOVIL

4. Seleccione las Condiciones  
PRESTAMO VEHICULAR POR US\$ 14 400 A 3 ANOS

Consultar

INTERBANK	15.18 %	493.60
BANCO DE CREDITO	15.81 %	504.32
CMAC CUSCO	16.04 %	502.64
CMAC AREQUIPA	16.64 %	503.90
FINANC. PROEMPRESA	21.97 %	535.32
BBVA	25.64 %	560.08
BANCO GNB	30.12 %	600.20
BANCO PICHINCHA	30.84 %	595.91
SCOTIABANK PERU	31.31 %	594.98
CMAC ICA	34.01 %	612.15
BANBIF	34.19 %	613.34
MITSUI AUTO FINANCE	43.87 %	687.99
EMP.CRED.SANTANDER	69 %	821.32
CMAC HUANCAYO	79.24 %	876.88

\*Se registra la TCEA máxima aplicable al producto.  
TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual  
MAS INFORMACIÓN: [Comisiones, Seguros, tasas moratorias y mucho más.](#)

**Nota: simulación de créditos vehicules adaptado de “costos y rendimientos de productos financieros” SNBS:**

<https://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasinicio.aspx>

## 2.9 Objetivos empresariales

Fonbienes Perú SA, tiene como objetivos empresariales, satisfacer las necesidades sus asociados, consolidarse líder en el mercado de fondos colectivos, fomentar la innovación y generar rentabilidad a sus accionistas. Según Covey (1997), todas las relaciones empresariales deben orientarse a objetivos alcanzables y realistas, enfatizando el enfoque todos ganen o no hay trato, cuyo término es adaptable al sector comercial, basado en la estrategia guiada de la obtención del beneficio mutuo por medio de acuerdos estratégicos. (S. Covey.1997, pg133)

1ª consolidar la posición de liderazgo a nivel nacional y regional, logrando una mayor participación en el mercado e inspirar confianza.

2ª Incitamiento de la innovación, mediante tecnologías innovadoras que permitan afianzar interrelación entre los asociados.

3ª Claridad en el proceder implementando mecanismos y medios que otorguen información

fidedigna y de fácil acceso.

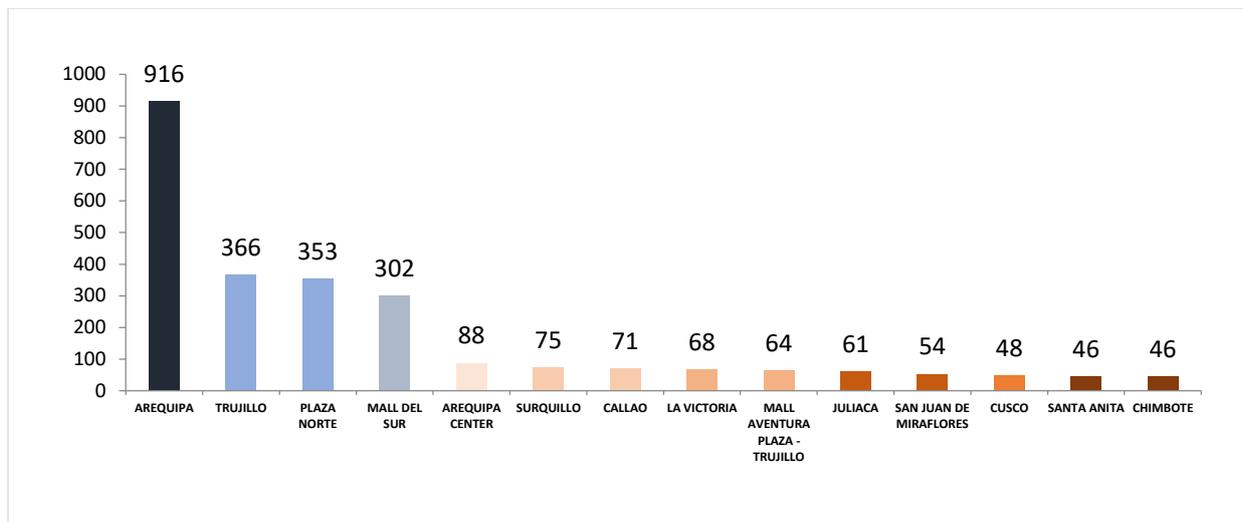
4ª Aditamento de las necesidades de sus asociados, ofreciendo un servicio idóneo, procesos simples, manifiestos, orientando al proyecto de consecución de los integrantes.

5ª Rentabilidad del proyecto, con el fin de generar un esquema sostenible a largo plazo y poder coadyuvar con la realización de los fines de los asociados.

## **2.10 Red comercial**

Fonbienes Peru SA EAFC, en la búsqueda del consecuente crecimiento se centra en implementar un conjunto de tácticas comerciales basadas en la expansión geográfica, convenios, fidelización de usuarios, perfeccionamiento constante, precios tácticos e incursión en nuevos mercados. Lo que en el mediano plazo nos ha permitido tener un progreso sostenido, en concordancia con Porter.M, determinar el panorama tendrá un efecto positivo en la ventaja competitiva de la firma, porque integraría la composición y economía en la cadena de valor, fomentando la interrelación entre las cadenas de valor en diferentes segmentos, áreas geográficas y sectores. (M. Porter,2006, pg. 71)

El desarrollo de las actividades comerciales a nivel nacional se estructura según el potencial desarrollo de las regiones, analizando eficacia y persistencia en el proyecto de cada asociado, referenciado a la región sur como un mercado rentable con proyecciones de progreso a largo plazo, las colocaciones que promedia son de 42%, lima 47% y el norte y oriente con 11%, según los años 2020-2023-III

**FIGURA 7***Análisis por puntos de ventas a nivel nacional 2023*

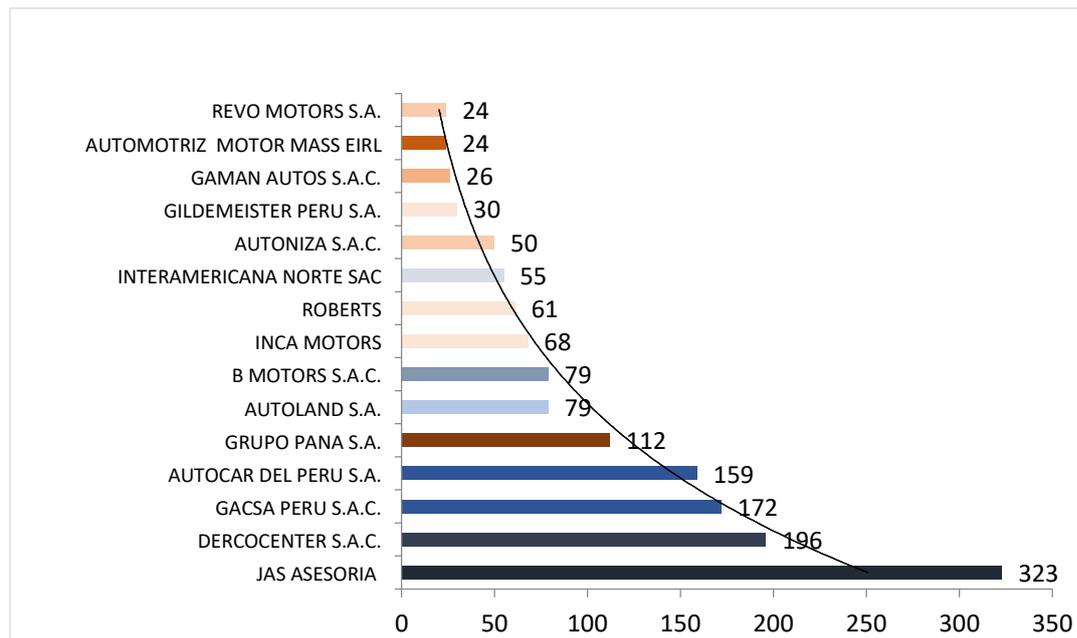
**Nota:** fuente **Elaboración propia**

Las alianzas comerciales desarrolladas por la empresa, juega un papel esencial para el logro de los objetivos, en promedio durante el periodo del 2020 y el tercer trimestre del 2023, se estima una participación del 33% como producto de las derivaciones de colocaciones, siendo los principales socios corporaciones como Jas con 18%, Dercocenter 16% y Gacsa 11%.

El desarrollo de los canales propios es un plan de largo plazo; permitiendo desarrollar los medios digitales mediante centrales telefónicas y servicios online, siendo la participación promedio de 31% de las colocaciones a nivel nacional, incentivando los medios de no tradicionales en las transacciones. Ver Anexo 5

**FIGURA 8**

*Evolución ventas según alianzas comerciales a nivel nacional 2023*



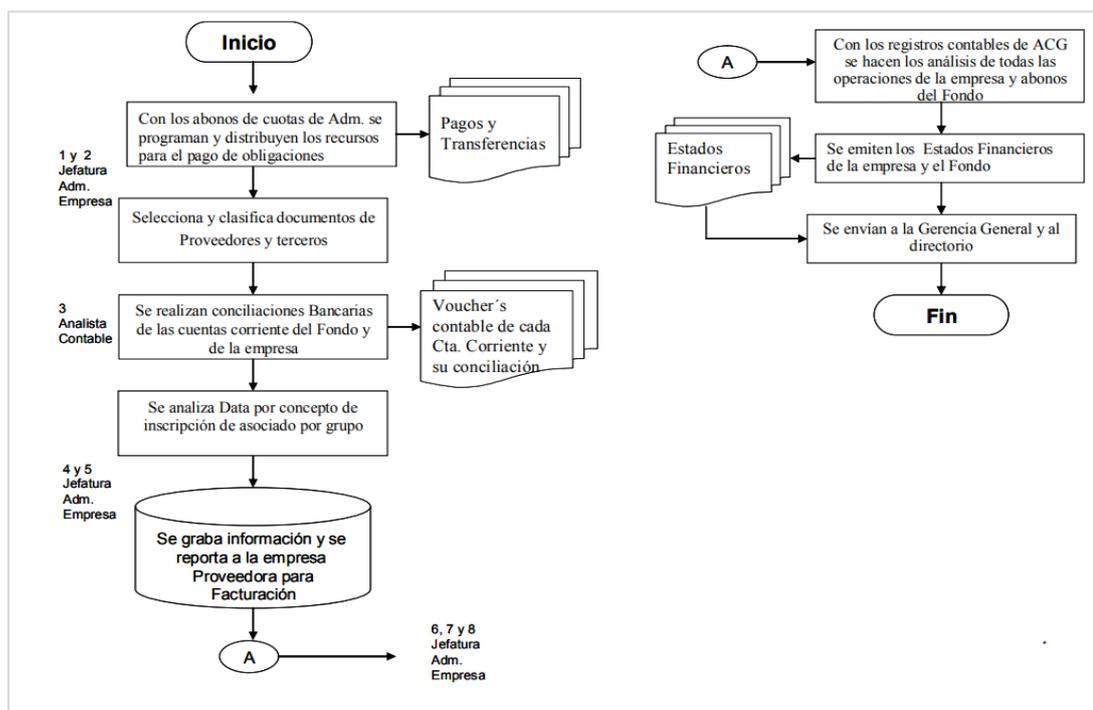
**Nota fuente** Elaboración propia.

### 2.11 Área donde presto los servicios

Es en el departamento de administración y finanzas, donde se ha realizado las funciones profesionales, las cuales están en estrecha relación con la coordinación y el control de activos financieros, asegurando la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos marcados. El área tiene como función el direccionamiento funcional con áreas relacionadas al proceso como Atc, Ard Adjudicaciones, Tesorería-fondo, Gerencia comercial y Cobranzas. Que en conjunto forman parte de la estructura empresarial de las EAFC, para lo cual es fundamental en el desarrollo eficiente, según los requerimientos de la SMV. Ver anexos 2

**FIGURA 9**

*Diagrama de los procesos operativos en el Departamento de Administración y Finanzas- Fonbienes Peru.*



**Nota Fuente Manual de Procedimientos Operativos para la Administración de Fondos Colectivos de Fonbienes Perú EAFC S.A**

### III DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS QUE FORMAN PARTE DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El presente apartado muestra el desempeño laboral realizado por el bachiller dentro de la empresa. Enfatizando en el desarrollo de las actividades realizadas, el uso de los conocimientos, así como los objetivos y resultados alcanzados. Como segundo punto es resaltar el diagnóstico estratégico, con el fin de identificar las principales las fortalezas y debilidades que la empresa debe gestionar.

#### 3.1 Actividades realizadas

. Gestión financiera en las cuentas bancarias de la administradora- Departamento de administración y finanzas

- a) Elaboración, supervisión y ejecución del presupuesto de la administradora, para el mes en curso, estimación y control de egresos
- b) Supervisar las transacciones financieras realizadas en la empresa, garantizando el lineamiento hacia las políticas internas de razonabilidad y transparencia en relación a las normativas vigentes.
- c) Coordinación con el área de tesorería para la administración de cuentas bancarias de la administradora, revisión de la distribución entre cuentas, traslados de saldos, en concordancia con el área de control interno.
- d) Apoyo operativo en las cobranzas pre judicial, elaboración de indicadores de efectividad.
- e) Elaboración de indicadores y métricas relacionados a los costos incurridos por la empresa, Según lo establecido en el reglamento interno.

. Gestiones de analítica operacional y administrativas.

- a) Gestiones operativas de cálculo, estimaciones y elaboración de reportes por comisiones producto de la actividad comercial de la empresa.
- b) Apoyo en la planificación estratégica orientada a alcanzar los objetivos determinado, elaboración de indicadores, kpi y métricas que permitan medir eficiencia comercial.
- c) Encargado de la gestión administrativa interna del departamento de administración, coordinación, recepción y absolución de información orientada al sector comercial de la empresa.
- d) Elaboración de consolidados destinados al departamento de contabilidad correspondiente al cierre comercial de cada mes.

3. Análisis de proyecciones y estimaciones, orientados al desarrollo comercial.

- a) Apoyo en realizar las proyecciones a través de estimaciones econométricas de series de tiempo; referidas a la estimación de ventas, con el fin de estimar los ingresos futuros, apoyando en la programación financiera y estrategias comerciales.

## **3.2 Actividad**

### **3.2.1 Nombre de la actividad**

Supervisor de administración y finanzas

### **3.2.2 Descripción de la actividad desempeñada**

Las gestiones desarrolladas dentro de la empresa, están en concordancia con las nociones adquiridas en los campos de finanzas, contabilidad, gestión de proyectos y las habilidades técnicas de análisis, permitiéndonos brindar el soporte adecuado en las gestiones, contribuir al avance de las estrategias y correcto desempeño de la empresa. El proceso y sus implicancias nos permite seguir consolidando a la empresa en el mercado, brindando un eficiente servicio, en función a los lineamientos trazadas por los entes reguladores.

Al desarrollarse la entidad en un sector comercial, cuyo principal recurso son las cuotas provenientes de la administración, derivados de participación de los asociados en los programas, el foco de nuestros bríos está ligado al uso eficiente de los recaudos provenientes nuestra actividad, representándolos a través de métricas que nos muestren el desempeño, el control del procedimiento de gestión interna y previsiones que permitan orientar los planes de la empresa.

### **3.2.3 Análisis y diagnóstico de las actividades desempeñadas**

El crecimiento sostenido en las EAFC, guarda relación con el entorno favorable presentado en nuestro país que prevalece desde el 2012. Lo que derivó en la necesidad de gestionar de forma correcta y eficiente el funcionamiento de la empresa ante un contexto de notable progreso. Las funciones realizadas permiten gestionar, ejecutar y regularizar la actividad dentro de la empresa en coordinación con las áreas de gestión operativas. Nos

permite tener una perspectiva más clara y analizar el desenvolvimiento, referenciándonos en sus problemáticas interna y externas, coordinando los procedimientos y acciones correctivas.

Como punto subsecuente se realiza el desarrollo de las principales actividades, revisión de indicadores, metodología y se concluirá con el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales conforman el diagnóstico estratégico empresarial que resumiremos en el presente apartado.

### **3.3 Actividad 1**

Según lo mencionada líneas arriba la primera actividad puede ser generalizada como el control financiero en las cuentas bancarias de la administradora- Departamento de administración y finanzas

Las actividades realizadas en este apartado tienen como objetivo la estimación, ejecución y control de los costos incurridos por la empresa producto de su actividad empresarial, enfatizando en ello se tiene como finalidad lograr un mejor control de sus acciones, eliminar desembolsos innecesarios, conocer los costes reales de las ventas, registro de las actividades y evitar los traslados de los préstamos del fondo a la administradora.

En resumen, la finalidad de la presente actividad es el aumento en la rentabilidad, lo que implica la búsqueda de beneficios mediante las decisiones eficientes de reducción de costo y un flujo de efectivo planificado. Según C. Rincón, la actividad de costeo y presupuestación, requiere el uso de los recursos idóneos para el desarrollo de las gestiones, como resultado se entregará los indicadores financieros sobre los costos, rentabilidad, la utilidad, flujos de efectivos y otros indicadores de análisis así el conocimiento de los procesos. (C. Rincon,2011, pg. 17)

Para el desarrollo de la actividad es necesario el conocimiento en materia de costos y presupuestos, llegando a identificar y determinar los costos en que incurre cada unidad, prestando atención a los costos fijos que forman parte de los gastos operativos, al ser una empresa comercial la tendencia de estos se mantendrá a pesar de las variaciones en su colocación y deben ser solventados para la continuidad. Durante las gestiones realizadas se toman en base los conocimientos técnicos de autores como Valladres.Y.(2020) con su libro Manual de costos y presupuestos, complementando con Guajardo.G (2014). Contabilidad financiera, enfatizando el capítulo 14 denominado flujo de efectivos.

Las herramientas utilizadas durante la gestión son las proporcionadas por la empresa CLON, Ms Excel con aplicaciones en tablas dinámicas y Power Query y las plataformas bancarias de la empresa.

1. Proceso de estimación de costeo y presupuestos en Fonbienes Peru Sainicia con el cierre comercial, determinado por la gerencia el último día del mes calendario. Se procede al registro de los contratos por parte de Revisión documentaria (ARD), mediante el registro las ventas conformando el historial, en el sistema de gestión CLON.

**FIGURA 10**

**Base de datos Clon Fonbienes Peru periodos 2023**

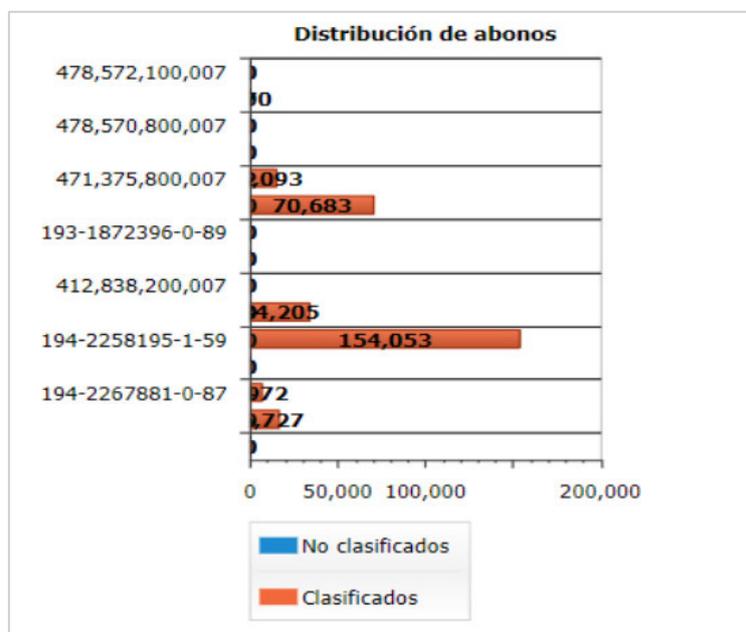
Grupo	Programa	Posición	Contrato	Documento	Fecha De Emisión	Estado	Cambio De Estado	Plan	Tipo De Ingreso	Convenio	Jefe De Venta	Vendedor	Perfil De Venta	Corredor	Referido	N. Contratos	Saldo Inscripción	ESt. Documentos	Estado De Facturas	Dirección	Año Tablas	Usuario	Año Fxal	Est. Ajustado
35	DERCOBENES	140	87104	DERIVIS MOJUEL BRASO PADILLA 70192387	16-DEC-2021	Preparado	16-DEC-2021	72	Ingreso normal	GACSA PERU S.A.C	KATHERINE RODRIGUEZ	JULIO KHAMAN	LA VICTORIA	FREDY SACRO	NO EXISTEN REGISTROS	1000	0	COMPLETO	Completo	--URB LAS NORIAS-PEJ. RANCHO 102 N-17 DE -URB LAS NORIAS	912567561	HUMALIZ	WQUELERAZOPE@GMAIL.COM	Adjudado
34	DERCOBENES	177	85594	LUIS FERNANDO ACOSTA CORONADO 04430561	26-NOV-2021	Preparado	26-NOV-2021	72	Ingreso normal	GACSA PERU S.A.C	KATHERINE RODRIGUEZ	WALTER JARENEZ	LA VICTORIA	FREDY SACRO	NO EXISTEN REGISTROS	1100	0	COMPLETO	Completo	LIMA-ATE - CALLE USCARA 187 - URB MAGONAZO 2DA ETAPA	848953918	HUMALIZ	ACOTREPSAC@HOTMAIL.COM	No Ajustado
34	DERCOBENES	134	83885	HECTOR MARCEL REYES HERNANDEZ 09204944	17-NOV-2021	Preparado	17-NOV-2021	72	Ingreso normal	AUTOCAR DEL PERU S.A.	ANDY SEDURA	CORINA CARDEAS	MALL DEL SUR	RENZO SALCUDO MONTES	NO EXISTEN REGISTROS	1700	0	COMPLETO	Completo	LIMA-SAN JUAN DE MIRAFLORES - CALLE LOS ALAMOS 140 BLOC 4-FRANCO DPTO 402	842062060	HUMALIZ	CASLOD197@OUTLOOK.COM	No Ajustado
34	DERCOBENES	160	82151	OSCAR CARLOS MAURICIO ALVARO ZOLA 70592160	07-NOV-2021	Preparado	07-NOV-2021	72	Ingreso normal	GARAN AUTOS S.A.C	WANESSA CASTILLO	WAGNET NUÑEZ	MALL DEL SUR	FRANK BOLDS	NO EXISTEN REGISTROS	1100	0	COMPLETO	Completo	LIMA - BARRANCO - AV. GARCIA 4 GARCIA 4	912272723	HUMALIZ	OSCARZOLA@GMAIL.COM	Adjudado
34	DERCOBENES	190	84231	MIGUEL ANTONIO PEREZ CORREJO 73407759	15-NOV-2021	Preparado	15-NOV-2021	72	Ingreso normal	AUTOLAND S.A.	LUIS ROSAS	JUAN VAZQUEZ	INAPUNAL	ABRAHAM TORRES	NO EXISTEN REGISTROS	1800	0	COMPLETO	Completo	LIMA - SAN JUAN DE MIRAFLORES - N° 2111 AA-AN CARLOS MANUEL COX	908000050	HUMALIZ	AUDLV12@GMAIL.COM	No Ajustado
35	DERCOBENES	153	84848	ADRIANA ROBERTO DONCELES CRUZ 10459212	30-NOV-2021	Preparado	30-NOV-2021	72	Ingreso normal	ASASOBSORA AUTOMOTRIZ ERL	JULIO AVILA	MARIA TORRES	LOS OLIVOS	ABRAHAM TORRES	NO EXISTEN REGISTROS	1000	2032	COMPLETO	Completo	LIMA-SAN MARTIN DE PORRES - VZ B 1711 URB LAS BRISAS DE MANSILLA	800357259	HUMALIZ	adriap@gnail.com	No Ajustado
35	DERCOBENES	158	84268	SHARON NELSON DONCELES TOBE 78603088	05-DEC-2021	Preparado	05-DEC-2021	72	Ingreso normal	FOBIBENES - MIL RUA-LIMA SUR	HECTOR CONTRERAS	VENTA PROPIA	CHORRILLOS	FRANK BOLDS	NO EXISTEN REGISTROS	2000	0	COMPLETO	Completo	LIMA-SAN JUAN DE MIRAFLORES - HECTOR CARVALLO 140 URB SAN JUANITO	950819562	HUMALIZ	SHARON.DONCELES19@GMAIL.COM	Adjudado
35	DERCOBENES	155	85850	OLIVIA MARIT E.I.R.L. 20507151157	17-DEC-2021	Preparado	17-DEC-2021	72	Ingreso normal	FOBIBENES - ON LINE	BENEDICTO RAMIREZ	VENTA PROPIA	LIMA	GENEVE HABUTZEL	NO EXISTEN REGISTROS	1800	0	COMPLETO	Completo	LIMA-PUENTE PIEDESA - AV. HUIBIL THORNE SULLOUBREN 105	848438553	HUMALIZ	olivia@oliviapn@gmail.com	No Ajustado
35	DERCOBENES	157	87943	SIBON CONCEPCION TERAN VASQUEZ 28720441	16-DEC-2021	Preparado	16-DEC-2021	72	Ingreso normal	DERCOCENTER S.A.C	ESTEFAN CONTRERAS	CARLOS LEONARDO	LA BARRA	NORMAN GALDOS	NO EXISTEN REGISTROS	1100	0	COMPLETO	Completo	LIMA-SAN MARTIN DE PORRES - AV. INCAHUASI 102 E 17 URB ROLES DE TIA ROSA	847814859	HUMALIZ	STERAN@HOTMAIL.COM	No Ajustado
35	DERCOBENES	170	87041	FRANCO CESAR LLACUA VARELA 74217193	17-DEC-2021	Preparado	17-DEC-2021	72	Ingreso normal	DERCOCENTER S.A.C	JUAN SACONA	DANIEL SUEVARA	MALL DEL SUR	JHON ALVARO QUIROZ	NO EXISTEN REGISTROS	1400	0	COMPLETO	Completo	-- URB SAN MARCOS DE AQUILA - EN APLICACION SINCE JALCO	80872349	HUMALIZ	FRANCOLLACUA12@HOTMAIL.COM	Adjudado

**Nota fuente Fonbienes Peru Sa- Clon**

Como parte del proceso operativo se genera los asientos para conciliaciones bancarias, producto del pago de las cuotas de inscripción y cuotas capitales la cuales se distribuirán a las cuentas de la empresa, según la naturaleza. Siendo la fuente de financiamiento para las gestiones que se desarrollaran.

**FIGURA 11**

*Distribución de abonos cuentas de la administradora periodo agosto 2023*



**Nota fuente Fonbienes Peru Sa-Clon**

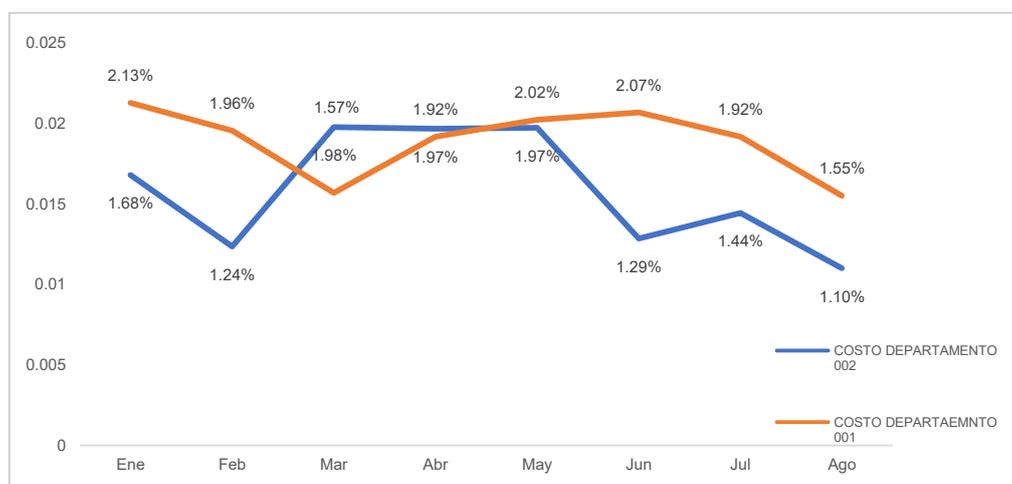
Una vez gestionado los procesos internos y levantado las observaciones por parte del área de administración y finanzas, se procede a identificar los gastos fijos los cuales son recurrentes y variables que conformarían los costos incurridos por la empresa al final del cierre; ambos gastos conformarían los gastos operativos en cual la empresa está incurriendo.

El análisis procede a elaborar la estructura presupuestarios por cada departamento comercial, las cuales tiene operaciones en todo el país, las estimaciones son enviadas a la gerencia de contabilidad y control interno, para el control.

El indicador de referencia se estima que los gastos operativos en la empresa, no debe ser superior a 3.8%. Si el indicador se estima en un porcentaje superior, por un rango de 3 meses; se incurriría en sobre costos, esto se explica producto que las colocaciones no cubrirían los costos fijos del departamento de ventas.

**FIGURA 12**

*Evolución de costos de ventas periodo 2023*

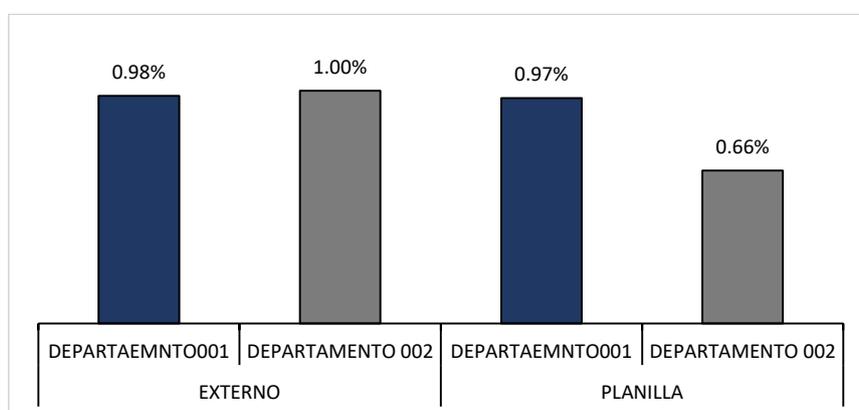


**Nota fuente elaboración propia**

El análisis de la figura 12 muestra la relación decreciente que debe tener cada departamento con los costos incurridos, ante un mayor número de colocaciones lo cual incurriría en el aumento del importe recaudado. Durante el periodo 2023-III se ha logrado tener un indicador en promedio de 2.84 % derivado de los costos, estando dentro de lo estimado, sin embargo esto es aún alto en relación al periodo 2022 con 2.32.%, esto se debe a la reducción en las colocaciones del departamento 002, indicando un problema del canal de ventas, explicado en parte por el contexto económico actual.

**FIGURA 13**

*Consolidado de los costos operativos según departamento periodo 2023*



**Nota fuente elaboración propia**

Como complemento del estudio se realiza el análisis vertical en los estados de resultados, según Blanca.H, se determina como la relación de cada una de las partidas de salidas, con el total de los ingresos operacionales producto de las ventas, con el fin de formular el indicador que representa participación del gasto en los resultados de la operación del periodo. (Blanca.H.2017. Pg. 33).

El costo de ventas, en relación a los ingresos operacionales, para el último trimestre representa el 49.6%, mostrándonos la tendencia relativamente alta durante finales del cuarto trimestre del 2022 y el tercer trimestre del 2023; esto en relación al clima político e incertidumbre, que tuvo un efecto negativo en las ventas (reducción de ventas 18.4%).

## FIGURA 14

*Evolución de costos de ventas porcentuales 2019-2023*



**Nota fuente elaboración propia**

Otra tarea es el apoyo operativo a las gestiones de cobranzas, estimado la eficiencia en las operaciones, el desenvolvimiento de los canales, los montos recuperados y por recuperar. La ratio de eficiencia de cobranza es utilizada para medir la efectividad para el proceso de cobros de las cuentas.

$$\text{Ratio de efectividad de cobranzas} = \frac{\text{cuentas cobradas}}{\text{total de cuentas por cobrar}}$$

Durante el último trimestre se visualiza que el indicador esta entre 31.5% junio, 28%

julio y 37.9% para agosto, siendo en referencia al trimestre pasado relativamente bajos.

Dicha estimación nos mostrara las tareas a realizar por parte del departamento de cobranzas, entre ellas la ampliación de canales, llamadas y elevando las cuotas por asesor.

**TABLA 4**

*Ratio de efectividad de cobranzas junio-agosto 2023*

Etiquetas de fila	1. Asociados	2. Contratos	3. Cuotas	4. Monto no Pagado	tratos	Recup	recotas	Recupen	Recupera	%Efec	tratos por	Recotas por	Recunto por	Comb	JUNIO	JULIO	variacion	variacion
2] Mora	815	953	1428	356812.09	723	876	217936.84			61.1%	230	552	138875.25	56.0%	52.2%	9.1%	16.9%	
2] 01 Cuota	649	764	764	194881.38	707	707	177872.98			91.3%	57	57	17008.4	88.0%	88.5%	3.7%	3.1%	
	1	649	764	194881.38	707	707	177872.98			91.3%	57	57	17008.4	88.0%	88.5%	3.7%	3.1%	
3] 02 Cuota a 04 Cuotas	131	151	403	103147.18	16	134	32198.17			31.2%	135	269	70949.01	39.0%	39.1%	-20.0%	-20.1%	
	2	67	79	42188.65	9	62	15742.84			37.3%	70	96	26445.81	50.5%	51.5%	-26.0%	-27.5%	
	3	40	43	31129.78	4	45	9720.18			31.2%	39	84	21409.6	33.5%	24.8%	-6.8%	26.0%	
	4	24	29	29828.75	3	27	6735.15			22.6%	26	89	23093.6	23.0%	27.2%	-1.7%	-17.1%	
4] 05 Cuotas a 09 Cuotas	35	38	261	58783.53	0	35	7865.69			13.4%	38	226	50917.84	13.0%	9.5%	2.9%	41.0%	
	5	10	11	12042.85	0	11	1953.53			16.2%	11	44	10089.32	30.9%	18.8%	-47.5%	-13.8%	
	6	6	7	9898.68	0	5	1124.83			11.4%	7	37	8773.85	5.3%	17.2%	114.4%	-34.0%	
	7	5	5	7503.03	0	3	684.96			9.1%	5	32	6818.07	4.4%	3.5%	108.5%	157.4%	
	8	6	6	11594.13	0	8	2311.89			19.9%	6	40	9282.24	24.9%	0.8%	-20.0%	2405.6%	
	9	8	9	17744.84	0	8	1790.48			10.1%	9	73	15954.36	13.9%	2.8%	-27.2%	256.4%	
3] Pre Judicial	43	46	1066	243458.87	0	51	9699.45			4.0%	46	1015	233759.42	2.6%	3.0%	51.5%	33.2%	
5] 10 Cuotas a 15 Cuotas	11	11	132	34017.1	0	22	5400.99			15.9%	11	110	28616.11	5.8%	8.9%	174.3%	77.8%	
6] 16 Cuotas a 20 Cuotas	11	12	214	48816.83	0	26	3763.8			7.7%	12	188	45053.03	6.4%	4.4%	20.7%	73.6%	
7] 20 Cuotas a Más	21	23	720	160624.94	0	3	534.66			0.3%	23	717	160090.28	0.6%	1.2%	-46.3%	-71.2%	
Total general	858	999	2494	600270.96	723	927	227636.29			37.9%	276	1567	372634.67	31.5%	28.0%	20.3%	35.6%	

**Nota fuente elaboracion propia**

Los indicadores correspondiente a la gestiones relaizadas por los canales habituales nos brindan que en total se tiene una efectividad del 39%; indicandonos que se tiene que gestionar los canales de CEF promesa de pago y recordatorios de pago, estrategias que se deben de implemntar a tarves de outsourcing o centrales adicionales.

**TABLA 5**

*Efectividad en la cobranza según canales junio-agosto 2023*

Etiquetas de fila	Monto no Pagado	Cuotas Recuperadas	Monto Recuperado	%Efec	Cuotas por Recuperar	Monto por Conbrar	
<b>CEF</b>							
PROMESA DE PAGO	92574.14	99	26422.3	28.5%	252	66151.84	
PAGADO	51342.49	151	35745.61	69.6%	74	15596.88	
RECORDATORIO DE PAGO	1557.97	2	512.37	32.9%	9	1045.6	
PAUSAR GESTION	934.76	0	0	0.0%	3	934.76	
RECLAMO	910.13	0	0	0.0%	3	910.13	
RENUENTE	2442.17	0	0	0.0%	19	2442.17	
SIN COMPROMISO	4522.7	2	470.5	10.4%	16	4052.2	
<b>CNE</b>							
MENSAJE CON FAMILIAR	4821.45	6	615.77	12.8%	14	4205.68	
MENSAJE A TERCERO	877.15	2	304.02	34.7%	2	573.13	
MENSAJE CON HIJO(A)	539.11	0	0	0.0%	2	539.11	
NOC							
TELEFONO NO CONTESTA	19753.54	34	8327.49	42.2%	46	11426.05	
TELEFONO APAGADO	16670.81	20	4248.48	25.5%	46	12422.33	
<b>SG</b>							
	0	135687.39	45	10640.6	7.8%	573	125046.79
SG	69873.46	270	69873.46	100.0%	0	0	
<b>Total general</b>	<b>402507.27</b>	<b>631</b>	<b>157160.6</b>	<b>39.0%</b>	<b>1059</b>	<b>245346.67</b>	

### Notas fuente elaboracion propia

#### 3.3.1 Conocimientos empleados

A lo largo de mis estudios en la carrera de economía, existen cursos de suma importancia que contribuyen en el análisis de costos y gestión financiera dentro de la empresa, permitiendo tomar decisiones acertadas.

##### Análisis macroeconomico

Tener los conocimientos y capacidades para interpretar la evolución del entorno económico, permitiéndonos evaluar el desempeño del sector en específico y la empresa, al estar ligada a variables macroeconómicas como la inflación, fluctuación del PBI y políticas fiscales, las cuales influyen en la demanda agregada, inversión y el gasto. Lo que implicaría una reducción en la capacidad de pago y colocaciones, afectando negativamente el recaudo.

##### Costos y presupuestos

La importancia de los conocimientos teóricos y prácticos radica en la capacidad de gestionar de forma racionalmente los recursos de la empresa. Permiten el control de los gastos, realizar los objetivos evitando realizar los desembolsos por parte del fondo, acarreando deudas e insolvencia para los procesos de adjudicaciones.

Parte del análisis se centra gestión de costeo, permitiendo realizar el seguimiento de

los gastos incurridos e ingresos operativos a través del análisis vertical de estados de resultado, estableciendo estrategias de corto plazo. En resumen, el análisis de costo y presupuesto en el sector comercial se centra en mostrar la evolución de las ventas, los ingresos y los costos incurridos y esperados; enfocados a los procesos de planificación y tomo de decisiones.

### Análisis financiero

Los conocimientos desarrollados nos permiten realizar el seguimiento y análisis de ratios relacionados a la actividad de la empresa, mostrándonos la situación actual de la empresa.

El análisis desarrollado se centra en las razones de solvencia y liquidez, demostrando que la empresa cuenta con la capacidad para cubrir los pasivos incurridos de su desarrollo en el corto plazo. El desempeño financiero tiene como eje central controlar la rotación de las deudas contraídas, demostrando el uso de los recursos de forma eficiente y en los plazos establecidos e influir positivamente la rentabilidad esperada, de esta forma se proporcionaría datos e información esencial para la toma de decisiones, valorar planes de negocios e inversión.

Según el análisis se estima las ratios de liquidez de la empresa en promedio en 1.2, en comparación al periodo 2022 de 1.6, lo que nos indica que aún hay una mayor proporción del circulantes en referencia al endeudamiento, mostrando una salud financiera; y la empresa no tendría problemas hacer frente a sus cargas en el corto plazo. Ver anexo

**TABLA 6**  
*Estructura presupuestaria departamento 002 -agosto 2023*

Valor de Certificado 3,972,000.00 234 16,974.36

PEREZ	1792000	93	19268.82
SUNI	426000	30	14,200.0
LEONARDO			0.0
ANGELA	1118000	72	15,527.8
TOCTO	124000	10	12,400.0
EGUILUZ	512000	29	17,655.2
<b>TOTAL EQ,HEC</b>	<b>3,972,000</b>	<b>234</b>	<b>16,974.36</b>

PROM PLANILLA			PROM EXTERNOS		
93	1792000	19268.8172	0	0	0.00
21	277000	13,190.48	9	149000	16,555.56
		0.00			
2.00	27000	13,500.00	70	1091000	15,585.71
8	103000	12,875.00	2	21000	10,500.00
1.00	16000	16,000.00	28	496000	17,714.29
<b>125</b>	<b>2,215,000.00</b>	<b>17,720.00</b>	<b>109</b>	<b>1,757,000.00</b>	<b>16,119.27</b>



T/C 3.875

CANAL 001		SUPERVISORES		VTAS PLANILLA		EXTERNOS		CASH MONEY		CONCESIONARIOS		MALL - PUNTOS / PRESTAMOS							
		SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES						
S.B.	usuario 1	1813.68	468.05	PEREZ	1,700.00	438.71	11	11,275.00	2,909.68	3		AUTOCAR	939.30	242.40	MALL DEL SUR - C.C. MALL DEL SUR SAC	10,129.75	2,614.13	1,307.07	
	usuario 2	1813.68	468.05	SUNI	1,700.00	438.71	8	8,200.00	2,116.13	3		AUTOLAND	22,862.50	5,900.00	PLAZA LIMA SUR - CENCOSUD RETAIL PERU SA		0.00	0.00	
	usuario 3	1813.68	468.05	LEONARDO	1,700.00	438.71	7	7,175.00	529.03	3		GRUPO PANA	19,917.50	5,140.00	PLAZA NORTE 1 - CENTRO COMERCIAL PLAZA NORTE SAC	19,155.92	4,943.46	2,471.73	
	usuario 4	1813.68	468.05	ANGELA	1,700.00	438.71	2	2,050.00	529.03	15		ECARS	0.00		PLAZA NORTE 2 - CENTRO COMERCIAL PLAZA NORTE SAC				
	usuario 5	1813.68	468.05	TOCTO	1,700.00	0.00	8	8,200.00	2,116.13	6		JAS AUTOMOTRIZ	17,838.56	4,603.50	MALL PORONGOCHÉ 1 AREQUIPA - MALL AVENTURA SA	14,390.50	3,713.68	1,856.84	
	usuario 6	1813.68	468.05	EGUILUZ	1,700.00	438.71	2	2,050.00	529.03	4									
	<b>TOTAL</b>	<b>9,068.40</b>	<b>2,808.28</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10,200.00</b>	<b>2,193.55</b>	<b>38</b>	<b>38,950.00</b>	<b>8,729.03</b>	<b>34</b>									
COMIS	usuario 1	932.33	240.6	93 PEREZ	12,973.50	3,348.00	93	65,194.94	16,824.50	0	0.00	0.00	AUTONIZA	0.00		MALL PORONGOCHÉ 2 AREQUIPA - MALL AVENTURA SA			
	usuario 2	932.33	240.6	30 SUNI	1,325.25	342.00	21	6,289.13	1,623.00	9	9,455.00	2,440.00	AMBACAR	0.00		MALL SANTA ANITA - MALL AVENTURA SA	8,299.23	2,141.74	1,070.87
	usuario 3	932.33	240.6	0 LEONARDO	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	AUTOMOTORES GILDEMEISTER	2,309.50	596.00	MALL COMAS - MALL PLAZA INMOBILIARIA SA	11,682.00	3,014.71	1,507.35
	usuario 4	932.33	240.6	72 ANGELA	8,831.90	2,279.20	2	0.00	0.00	70.00	80,262.49	20,712.90	GM CONVERSIONES	2,373.44	612.50	SALON MOTOR PLAZA - TRUJILLO	9,515.84	2,455.70	1,227.85
	usuario 5	932.33	240.6	10 TOCTO	0.00	0.00	8	0.00	0.00	2	0.00	0.00	GAMAN AUTOS	4,407.81	1,137.50	MALL AVENTURA CHICLAYO	5,870.10	1514.864516	757.43
	usuario 6	932.33	240.6	29 EGUILUZ	2,714.44	700.50	1	0.00	0.00	28	0.00	9,020.00	PANA MOTORS	0.00		PASEO CENTRAL - AREQUIPA	1,497.20	386.37	193.19
	<b>TOTAL</b>	<b>5,593.95</b>	<b>1,443.60</b>	<b>205 TOTAL</b>	<b>25,845.09</b>	<b>6,669.70</b>	<b>125</b>	<b>71,484.06</b>	<b>18,447.50</b>	<b>109</b>	<b>89,717.49</b>	<b>32,172.90</b>							
BB.SS.	usuario 1	1162.38	299.97	PEREZ	6,211.29	1,602.91		32,369.72	8,353.48				CONCESIONARIOS AUTORIZADOS SAC -	0.00		COMIS FIANZA	3,000.00	774.19	387.10
	usuario 2	1162.38	299.97	SUNI	1,280.59	330.47		6,133.25	1,582.77				INCHCAPE LATAM PERU S.A.	0.00		OF. ARQ. 1	1,500.00	387.10	193.55
	usuario 3	1162.38	299.97	LEONARDO	719.61	185.71		3,037.18	783.79				AUTOSTORE DEL PERU	0.00		OF. ARQ. 2	1,700.00	438.71	219.35
	usuario 4	1162.38	299.97	ANGELA	4,458.15	1,150.49		867.77	223.94				DONGFENG MOTOR PERU	1,220.63	315.00	OF. TRUJILLO 1	800.00	206.45	103.23
	usuario 5	1162.38	299.97	TOCTO	719.61	185.71		3,471.06	895.76				DELTA FAST S.A.C.	0.00		TARAPOTO	2,000.00	516.13	258.06
	usuario 6	1162.38	299.97	EGUILUZ	1,868.63	482.23		867.77	223.94				REVO MOTORS S.A.	0.00		FACEBOOK	3,614.77	932.84	466.42
	<b>TOTAL</b>	<b>5,811.92</b>	<b>1,499.85</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15,257.89</b>	<b>3,937.52</b>		<b>46,746.74</b>	<b>12,063.67</b>				PERU MOTORS	542.50	140.00	GOOGLE	4,807.72	3,383.13	1,691.57
MOV	usuario 1	150.00	38.71	PEREZ	600.00	154.84		1,700.00	438.71				MOTOR MASS	2,441.25	630.00	IMPRESIÓN DE CONTRATOS Y FORMATOS			0.00
	usuario 2	150.00	38.71	SUNI	600.00	154.84		1,150.00	296.77						PASAJES HC ARQP	0.00	0.00	0.00	
	usuario 3	150.00	38.71	LEONARDO	600.00	154.84		0.00	0.00						PREST COMP EDIF	45,757.52	11,160.37	5,580.19	
	usuario 4	150.00	38.71	ANGELA	600.00	154.84		0.00	0.00						PENALIDAD PLAZA NORTE	0.00	0.00	0.00	
	usuario 5	150.00	38.71	TOCTO	0.00	0.00		0.00	0.00						PENALIDAD MALL DEL SUR	205.00	50.00	50.00	
	usuario 6	150.00	38.71	EGUILUZ	600.00	154.84		2,300.00	593.55										
	<b>TOTAL</b>	<b>900.00</b>	<b>193.55</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4,200.00</b>	<b>1,083.87</b>		<b>5,150.00</b>	<b>1,329.03</b>										
<b>TOTAL</b>	<b>21,374.27</b>	<b>5,945.28</b>		<b>55,502.97</b>	<b>13,884.64</b>		<b>162,330.80</b>	<b>40,569.24</b>		<b>89,717.49</b>	<b>32,172.90</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>74,852.99</b>	<b>19,316.90</b>		<b>143,925.55</b>	<b>38,633.58</b>	<b>19,341.79</b>
		0.15%			0.35%			1.02%										0.49%	3.30%

Nota Fuente elaboración propia

**TABLA 7**  
Estructura presupuestaria departamento 001 -agosto 2023

Valor de Certificado 3,221,000.00 216 14,912.04



HUALLANCA	446,000.00	30	14,866.67
MARIBEL	448,000.00	30	14,933.33
SOTOMAYOR	572,000.00	39	14,666.67
LOLY BENITEZ	251,000.00	17	14,764.71
RISCO	1,504,000.00	100	15,040.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,221,000.00</b>	<b>216</b>	<b>14,912.04</b>

PROM PLANILLA			PROM EXTERNOS		
20.00	290000	14,500.00	10	156,000.00	15,600.00
21.00	301000	14,333.33	9	147,000.00	0.00
18.00	248000	13,777.78	21	324,000.00	15,428.57
17.00	251,000.00	14,764.71	0	0.00	0.00
31.00	435,000.00	14,032.26	69	1,069,000.00	15,492.75
<b>107</b>	<b>1,525,000.00</b>	<b>14,252.34</b>	<b>109</b>	<b>1,696,000.00</b>	<b>15,559.63</b>

T/C 3.875

7,076.38

Departamento 002		SUPERVISORES		VTAS PLANILLA				EXTERNOS		CASH MONEY		CONCESIONARIOS		MALL - PUNTOS / PRESTAMOS						
		SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES	SOLES	DOLARES					
S.B.	usuario 1	1,500.00	387.10	HUALLANCA	1,700.00	438.71	6	6,150.00	1,587.10	6		WIGO MOTORS	26,253.13	6,775.00	MALL DEL SUR - C.C. MALL DEL SUR SAC	10,129.75	2,614.13	1,307.07		
	usuario2	1,500.00	387.10	MARIBEL	1,700.00	438.71	8	8,200.00	2,116.13	2		DERCOCENTER	12,477.50	3,220.00	PLAZA LIMA SUR - CENCOSUD RETAIL PERU SA		0.00	0.00		
	usuario 3	1,500.00	387.10	SOTOMAYOR	1,700.00	438.71	5	5,125.00	1,322.58	6		INTERAMERICANA NORTE	4,940.63	1,275.00	PLAZA NORTE 1 - CENTRO COMERCIAL PLAZA NORTE SAC	19,155.92	4,977.42	2,488.71		
	usuario 4	1,500.00	387.10	LOLY BENITES	1,700.00	438.71	8	8,200.00	2,116.13	2		BMOTORS	6,035.31	1,557.50	PLAZA NORTE 2 - CENTRO COMERCIAL PLAZA NORTE SAC					
	usuario 5	1,500.00	387.10	RISCO	1,700.00	438.71	9	9,225.00	2,380.65	4										
	tottal	<b>7,500.00</b>	<b>1,935.48</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8,500.00</b>	<b>2,193.55</b>	<b>36</b>	<b>36,900.00</b>	<b>9,522.58</b>	<b>20</b>			ROBERT DERCO	2,983.75	770.00	MALL PORONGOCHE 1 AREQUIPA - MALL AVENTURA SA	14,390.50	3,713.68	1,856.84	
COMIS	usuario 1	471.38	121.65	30 HUALLANCA	1,185.75	306.00	20.00	6,380.19	1,646.50	10	8,176.25	2,110.00	AUTOMORES PAKATNAMU	0.00		MALL PORONGOCHE 2 AREQUIPA - MALL AVENTURA SA				
	usuario2	471.38	121.65	30 MARIBEL	1,681.75	434.00	21.00	11,268.50	2,908.00	9	8,625.75	2,226.00	AUTOMECANICA SAN MIGUEL	0.00		MALL SANTA ANITA - MALL AVENTURA SA	8,299.23	1,864.33	932.16	
	usuario 3	471.38	121.65	39 SOTOMAYOR	1,999.50	516.00	18.00	6,300.75	1,626.00	21	22,320.00	5,760.00	AUTOMOTRIZ INCAMOTORS	14,037.19	3,622.50	MALL COMAS - MALL PLAZA INMOBILIARIA SA	11,682.00	3,014.71	1,507.35	
	usuario 4	471.38	121.65	17 LOLY BENITES	0.00	0.00	17.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	SOCIEDAD DE AUTOMOTORES INKA S.A	0.00		SALON MOTOR PLAZA - TRUJILLO	9,515.84	2,455.70	1,376.47	
	usuario 5	471.38	121.65	100 RISCO	9,493.75	2,450.00	31.00	8,881.50	2,292.00	69	65,671.56	16,947.50	COMINKA MOTORS	0.00		MALL AVENTURA CHICLAYO	5,870.10	1,514.86	834.35	
	tottal	<b>2,356.88</b>	<b>608.23</b>	<b>216 TOTAL</b>	<b>14,360.75</b>	<b>3,706.00</b>	<b>107.00</b>	<b>32,830.94</b>	<b>8,472.50</b>	<b>109</b>	<b>104,793.56</b>	<b>27,043.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	SAN ANTONIO MOTORS	1418.25	366.00	PASEO CENTRAL - AREQUIPA	1,497.20	386.37
BB.SS.	usuario 1	834.48	215.35	HUALLANCA	1,221.54	315.24		5,304.03	1,368.78				HOT MONEY DOLARES	0		DOBLE PAGO MALLS	6,222.54	1,605.82	802.91	
	usuario2	834.48	215.35	MARIBEL	1,431.49	369.42		8,241.02	2,126.71				HOT MONEY SOLES			COMIS FIANZA	3,000.00	774.19	387.10	
	usuario 3	834.48	215.35	SOTOMAYOR	1,566.00	404.13		4,836.52							OF. ARQ. 1	1,500.00	387.10	193.55		
	usuario 4	834.48	215.35	LOLY BENITES	719.61	185.71		2,169.41	559.85						OF. ARQ. 2	1,700.00	438.71	219.35		
	usuario 5	834.48	215.35	RISCO	4,738.31	1,222.79		7,664.48	1,977.93						OF. TRUJILLO 1	800.00	206.45	103.23		
	tottal	<b>4,172.42</b>	<b>1,076.75</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9,676.96</b>	<b>2,497.28</b>		<b>28,215.46</b>	<b>6,033.27</b>						TARAPOTO	2,000.00	516.13	258.06		
MOV	usuario 1	225.00	58.06	HUALLANCA	600.00	154.84		1,050.00	270.97					FACEBOOK	3,614.77	932.84	466.42			
	usuario2	225.00	58.06	MARIBEL	600.00	154.84		900.00	232.26					GOOGLE	4,807.72	3,383.13	1,691.57			
	usuario 3	225.00	58.06	SOTOMAYOR	600.00	154.84		1,000.00	258.06					IMPRESIÓN DE CONTRATOS Y FORMATOS			0.00			
	usuario 4	225.00	58.06	LOLY BENITES	0.00	0.00		900.00	232.26					PASAJES HC ARQP		0.00	0.00			
	usuario 5	225.00	58.06	RISCO	600.00	154.84		1,650.00	425.81					PREST COMP EDIF	45,757.52	11,160.37	5,580.19			
	tottal	<b>1,125.00</b>	<b>290.32</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,400.00</b>	<b>619.35</b>		<b>5,500.00</b>	<b>1,419.35</b>					PENALIDAD						
TOTAL		15,154.30	3,910.79	34,937.71	9,016.18		103,446.40	25,447.71		104,793.56	27,043.50	0.00	0.00		68,145.75	17,586.00	149,943.09	39,945.94	20,198.51	
			0.12%		0.28%			0.79%			0.84%		0.00%			0.55%		0.63%	3.20%	
			0.03%		0.07%			0.23%			-0.03%					-0.06%				

Nota Fuente elaboración propia

### 3.4 Actividad 2

Las gestiones operacionales obedecen a las estimaciones de las comisiones que fundamentan los costos variables que la unidad incurre producto de su actividad. La importancia de estos calculos radica en la condicion comercial de la empresa, permitiendo generar redito comun al ser fuente generadoras de rendimientos; incentivadora al generar la activacion comercial de intercambios, acrecentando el interes de la participacion en el mercado y desarrollando el fortalecimiento de competitividad.

El desarrollo de las actividades se orienta en el fiscalizacion y planificacion financiera dentro del ambito comercial, determinando y analizando la eficiencia y eficacia con la cual se desenvuelve. En relacion a Hayde.B, se muestra que para lograr un manejo eficaz y eficiente es necesario diseñar un procedimiento de control de gestión que brinde soporte a la administración y permita evaluar el ejercicio de la empresa, facilitando a los responsables la planeación y control de cada unidad, suministrando datos permanentes, integrales y oportunos sobre el rendimiento, con el fin de autoevaluar la regencia y realizar las correcciones del caso. (Hayde.B .2017, PG 88)

El proceso inicia con el cierre comercial, al determinarse en realizar los calculos correspondientes a las comisiones, se debe de tener en cuenta la informacion obtenida en del CLON y ATIX (sistemas operativos) . Para la gestion se utiliza tablas dinamicas, excel con complementos power query. El analisis tiene como fundamento los conceptos y tecnicas de calculo de los capitulos II razones financieras y IV planificacion estrategica del documento titulado Analisis financiero de Hayde.B, publicado en el año 2017

FIGURA 15

Sistema operativo Atix Fonbienes Peru Registro y control de información.

CODIGO	PROGRAMA	GRUPO	CONTRATO	ASOCIADO	CONCESIONARIO	EJECUTIVO	CONTRATOR	MEDIO	RECEPCION	REINTEGRO	ASAMBLEA	MOTIVO	OBSERVACION	LIBRARIO	DEPARTAMENTO	PROCESO	ESTADO	ACCION
15238	FPF06	048	184241	REGARDO LUIS SUÑEZ TRUJILLO	FONBIENES MALL PLAZA TRUJILLO	No existe registro	CRISTIAN ALVARADO	VENTA DE CLIENTE	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 20:12:50.0	SI	PROBLEMAS DE SALUD	cliente indica que firmo su renuncia con su abogado (cliente manifiesta que no es su numero telefonico)	BSANTOSR	LA LIBERTAD	FINALIZADO	00.0000	+
151916	FPF06	023	90488	DIANA MARINA LIBRERA SUAREZ	FONBIENES - ON LINE	VENTA PROPIA	SAMUEL JARA	VENTA DE CLIENTE	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 15:00:07.0	SI	PERSONALES	Asociado presenta su copia de renuncia y indica que desea reintegrar mas adelante	BOCONCHIM	AREQUIPA	FINALIZADO	00.0000	+
151741	FPF06	047	183775	ELIA RONCAL LLAJUNCO	FONBIENES MALL DEL SUR	VENTA PROPIA	JOREY JORGE	VENTA DE CLIENTE	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 12:28:07.0	NO	MALA INFORMACION	RENUNCIA ANTES DE ASAMBLEA	CHAJAR	URUBAMBA	FINALIZADO	00.0000	+
151839	FPF06	040	181895	DORIS KEVIN SALGADO CARDENAS	OLDEMBESTER	VENUE ALVARO VELAZQUEZ	MARIANNA MALAROS MARRQUEZ	VENTA DE CLIENTE	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 11:07:01.0	SI	PERSONALES	cliente indica que el no puede trabajar	BSANTOSR	LA LIBERTAD	FINALIZADO	00.0000	+
151980	FPF06	048	184094	JADITH MENDOZA COARTE	SACSA PERU S.A.C	VICTOR DIAZ	CAROLINA VILURI COLOENDO	RECEPCION DE CORREO	2023-01-31 00:00:00	2023-01-31 10:41:28.0	SI	MALA INFORMACION		MIROJASIP	URUBAMBA	FINALIZADO	00.0000	+
151979	FPF06	048	184090	JADITH MENDOZA COARTE	SACSA PERU S.A.C	VICTOR DIAZ	CAROLINA VILURI COLOENDO	RECEPCION DE CORREO	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 10:41:28.0	SI	MALA INFORMACION		MIROJASIP	URUBAMBA	FINALIZADO	00.0000	+
151989	FPF06	047	184088	CONTRATISTAS MANFRO PERU EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA - CONTRATISTAS MANFRO PERU E.I.R.L.	FONBIENES - OFICINA AREQUIPA	VENTA PROPIA	RENATO RODRIGUEZ	RECEPCION DE CORREO	2023-01-31 00:00:00	2023-01-31 10:34:04.0	NO	PERSONALES	Asociado renuncia antes de asamblea superior tema compromisos.	BOCONCHIM	AREQUIPA	FINALIZADO	00.0000	+
151988	FPF06	047	184085	CONTRATISTAS MANFRO PERU EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA - CONTRATISTAS MANFRO PERU E.I.R.L.	FONBIENES - OFICINA AREQUIPA	VENTA PROPIA	RENATO RODRIGUEZ	RECEPCION DE CORREO	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 10:34:04.0	NO	PERSONALES	Asociado renuncia antes de asamblea superior tema compromisos.	BOCONCHIM	AREQUIPA	FINALIZADO	00.0000	+
151987	FPF06	047	184084	CONTRATISTAS MANFRO PERU EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA -	FONBIENES - OFICINA AREQUIPA	VENTA PROPIA	RENATO RODRIGUEZ	RECEPCION DE CORREO	2023-01-01 00:00:00	2023-01-31 10:34:04.0	NO	PERSONALES	Asociado renuncia antes de asamblea superior tema compromisos.	BOCONCHIM	AREQUIPA	FINALIZADO	00.0000	+

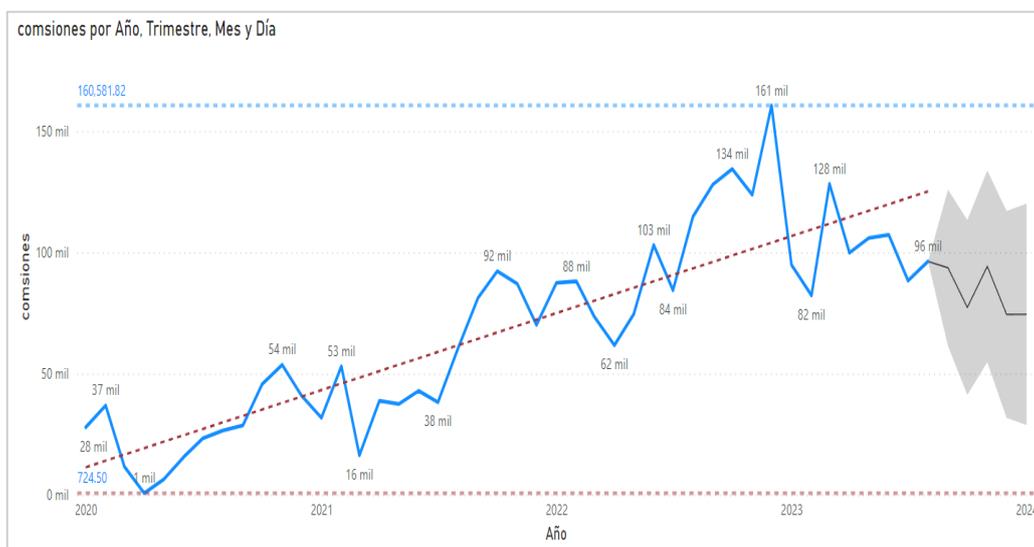
Nota Fuente Fonbienes Peru Sa Atix

Las estimaciones realizadas para el periodo 2020 al 2023-III, nos muestran los desembolsos cancelados por la empresa por conceptos de comisiones, resumiéndose en gran parte los gastos incurridos por a las colocaciones. Como indicador ha variando entre el 0.98 y 1.1 % ello corresponde a los ingresos operativos.

La síntesis de la figura 16, muestra la variación de los desembolsos realizados por la compañía, para los periodos 2022-2023; el promedio para el 2022 es \$112000; mientras que para el 2023 es \$93200; explicado en parte por la fluctuación en los costos variables; producto de la baja en las variaciones de las ventas de cada periodo.

**FIGURA 16**

*Desembolsos por las gestiones de colocaciones periodo 2020-2023.*



**Nota fuente elaboracion propia**

Como parte del trabajo se elaboran los indicadores de gestion propios de la actividad empresarial, con la finalidad de realizar de manera eficaz y eficiente las gestiones. En complemento, la intension de disponer con un método de dirección el facilitar el manejo, planificación y suministrar información de forma constante e integra sobre el desempeño, permitiendo monitorear los procedimientos y evaluar las acciones por corregir. (HAYDE.B.2017. pg.92).

**TABLA 8**

*Umbrales para la medición de indicadores de gestión*

UMBRALES	MAXIMOS	MINIMOS
Valor Máximo	Mas	120%
Valor Sobresaliente	<120	>=105
Valor Satisfactorio	<105	>=100
Valor Aceptable	<100	>=95
Valor Mínimo	<95	>=90

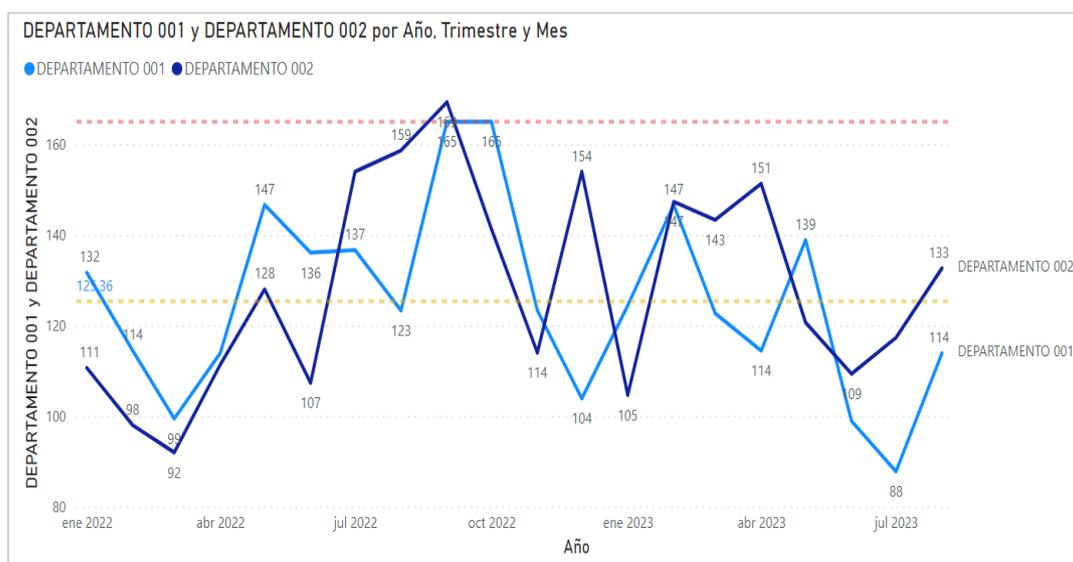
Nota fuente adaptacion propia de analisis financiero. Hayde.B,2017.  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1358/An%C3%A1lisis%20Financiero.pdf>

Los indicadores empleados para determinar las gestiones son el de eficacia el cual nos indica en terminos porcentuales la concretizacion del canal en referencia al plan de colocaciones, de acuerdo al tiempo determinado. Según el grafico mostrado los departamentos alcanzaron indicadores promedio de 133 y 127 ubicandlos en el rango sobresaliente. Sin embargo este indicador debe de complementarse con el de productividad, se podria estar incurriendo en el error al medir el historico y promedia del total de vendedores.

$$eficacia = \frac{ventas\ realizadas}{visitas\ realizadas} * 100$$

### FIGURA 17

*Evolución de indicadores de eficacia periodo 2020-2023*



### Notas Fuente elaboracion ropia

Como segundo indicador que se debe tener en cuenta es el de efectividad, muestra la relacion entre la eficiencia y la eficiencia, mostrando la consistencia de cada canal respecto al promedio de ventas por gestionar al cierre comercial. El indicador para nuestro analisis muestra en promedio un rango de 97 y 88 lo que nos situa en un valor aceptable. Al

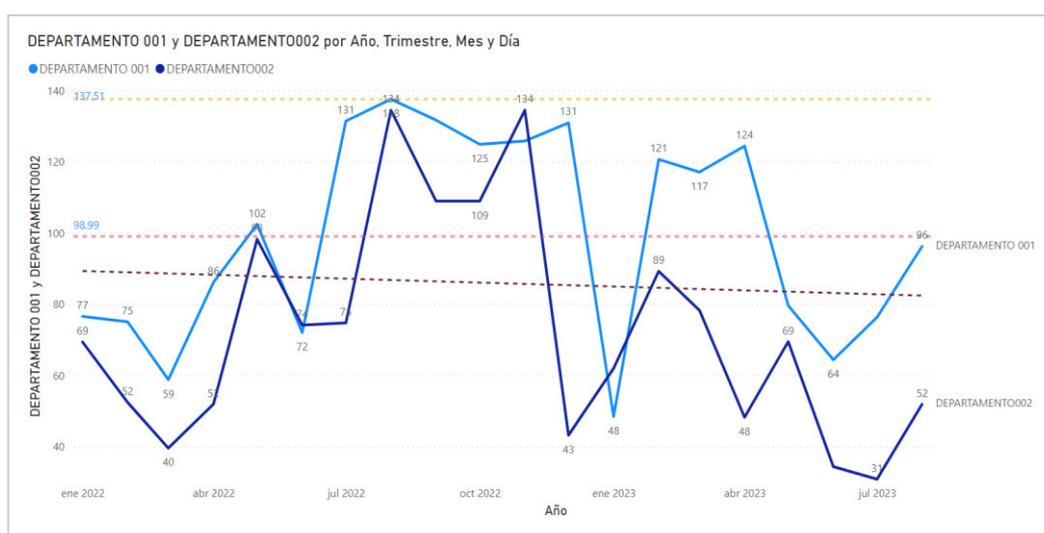
ser un indicador que toma en cuenta la eficiencia, explicaria que gran parte de la productividad esta en relacion al numero de vendedores, y al distribuir la eficiencia según los canales muestran rangos entre el 78 y 52, situandoce en un rango de valor minimo.

Explicandonos que la estrategias seguidas se centran en tener un volunem de vendedores, cuyo efecto en la efectividad se vera comproemtido en el largo plazo, explicando los ciclos tan abruptos en la series.

$$efectividad = \frac{eficacia * eficiencia}{100}$$

## FIGURA 18

*Evolución indicador de efectividad periodo 2020-2023*



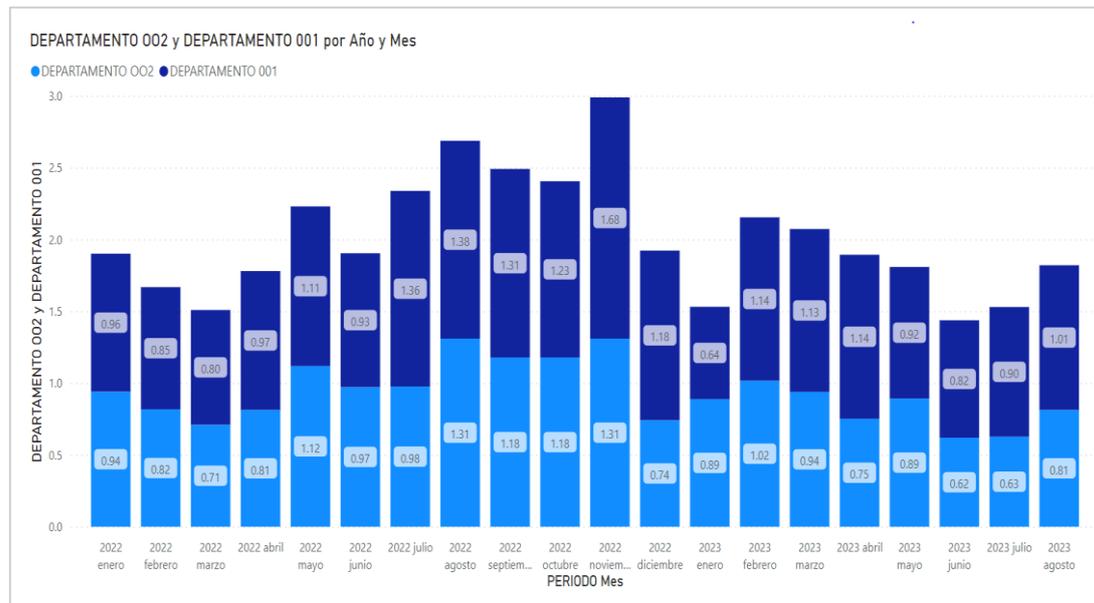
**Nota fuente elaboracion propia.**

El indice de productividad de los departamentos, se estiman como la vinculacion entre las ventas, periodo y equipo, determinado el esmero con el fin de realizar. Las implicacias de este indicador es medir las implicacias obtenidas de la estrategia en curso, suficiencia en funcion a los plazos. Se orienta a corregir las cuestiones recurrentes de gestion y disposicion del mercado, adistramiento y elementos no cuantificables como motivacion. Para fines practicos el inidcador se estima entre 0 a 1; en relacion al grafico el

promedio se estima en 0.95 y 0.81 para los Departamentos 001 y Departamento 002 respectivamente.

## FIGURA 19

*Análisis de productividad según departamento periodos 2022-2023*



**Notas Fuente elebaoracion propia.**

### 3.4.1 Conocimientos empleados

#### Medicion de la eficiencia

Los conocimientos teoricos y tecnicos, adquiridos en la presente asignatura me sirvieron como base para la construccion y seguimeinto de indicadores de gestion, interpretacion de conceptos de eficiencia, eficacia y productividad, sus aplicaciones tecnicas en las estimaciones e intermpretacion aplicados al analisis comercial.

Ademas de las aplicaciones financieras, al evaluar razones de eficiencia financiera orientadas a la toma de decisi3n y asignacion de recursos referido a las actividades desarrolladas, en facultad a la productividad.

## Estadística

La aplicación de los conocimientos adquiridos, nos permiten determinar aquellos parámetros que permitan medir, estimar e deducir de manera idónea los indicadores y estadísticos. La parte del análisis técnico se alinea en el campo de la estadística descriptiva, permitiéndonos el tratamiento de grandes cantidades de información producto de la actividad comercial, reduciendo, ordenando y segmentando; a través de ello podemos identificar patrones como tendencias y vínculos entre variables relevantes en el sector conectando posibles problemas y oportunidades.

Otro punto de relevancia radica en la comparativa entre variables de distintos períodos, muestras y características, evaluando el desempeño a través de elementos visuales complementarios para la toma de decisiones.

### 3.5 Actividad 3

Las predicciones se realizan mediante el análisis de series temporales; se desarrolla con la intención de predecir la mejor manera el comportamiento de una variable en determinados períodos, en función a los datos históricos.

Para las gestiones desarrolladas el presente análisis tiene un impacto significativo en la toma de decisiones brindando la información relevante anticipada y con el fin de planificar las estrategias; que permitan mejorar eficientemente los planes de acciones, con el fin de redistribuir los recursos, reducir los costos incurridos; esto con el fin de lograr los mejores resultados; en resumen se buscaría la eficiencia operativa.

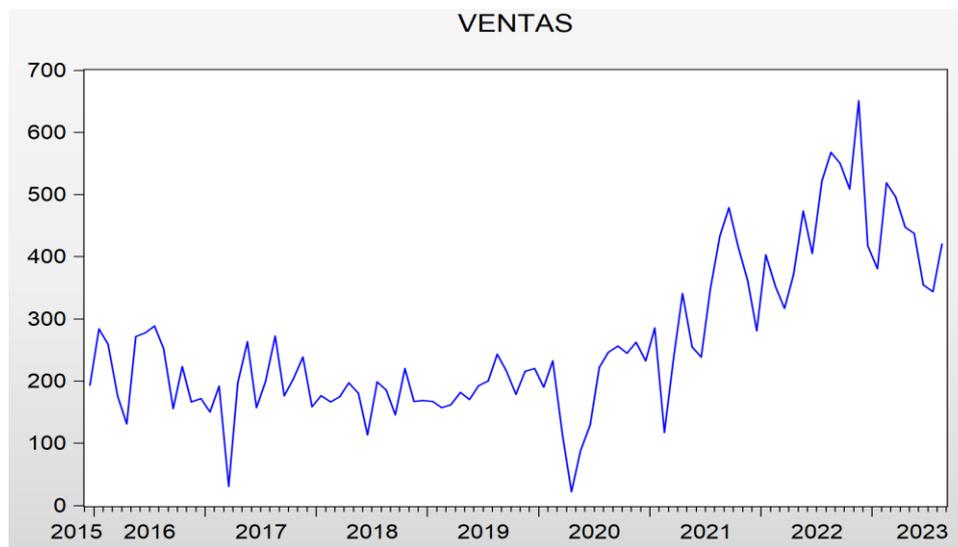
El análisis de series temporales se centra en las variables ventas relacionadas desde el período 2015 hasta el 2023, medido por meses; el uso de la metodología box-jenkins es relevante para la elección del mejor modelo ARIMA, consta de los pasos de evaluación de la estacionariedad, estimación, validación y el pronóstico. Para el análisis de la metodología se emplea a autores como Mauricio J. (2016), centrados en el capítulo IV. Modelos no

estacionarios de su libro Introduccion al analisis de series temporales.

El primer paso es la evaluacion de la estacionariedad, se evalua si existe un componente de los 4 posibles, tendencia , estacionaliedad,cilclicidad e irregularidad. Se emplea el analisis grafico, componente de tendencia es positivo pero no muy marcado, con el fin de eliminar el primer paso a realizar es estacionarizar la serie a tarvez del metodo de suavizamiento exponencial o primeras diferencias.

## FIGURA 20

*Análisis grafico de estacionariedad de la serie ventas periodo 2015-2023*



**Nota fuente elaboracion propia**

Analisis del correlograma, nos muestra que existe estacionariedad, el componente de autocorrelacion decrece de forma continua.(Anexo 7). Se complementa con la prueba de dicker fuller aumentado, rechazando la hipotesis de no existencia de raiz unitaria el estadistico mayor a 0.5, con 0.65 se rechaza dicha HO. (Anexo8)

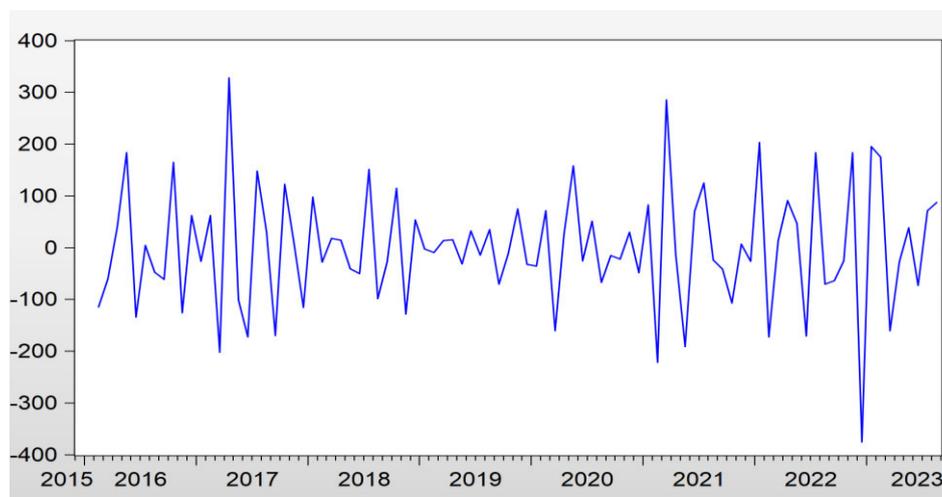
El analisis primeras diferecias expresa que el pronostico de la variable esta en funcion a la predicion del valor observado de hoy y el pronostico realizado de hoy, ponderado por un factor de suavizamiento.

$$y_t = ay_{t-1} + (1 - a)y_{t-1}, 0 < a < 1$$

El proceso de corrección implica la estimación en primera diferencia, la cual pierde la tendencia, gráficamente podemos observar que no existe componentes de volatilidad, en complemento se debe de realizar el tes de dicker fuller en primera diferencia.

## FIGURA 21

*Análisis gráfico en primeras diferencias de la variable ventas periodo 2016-2023*

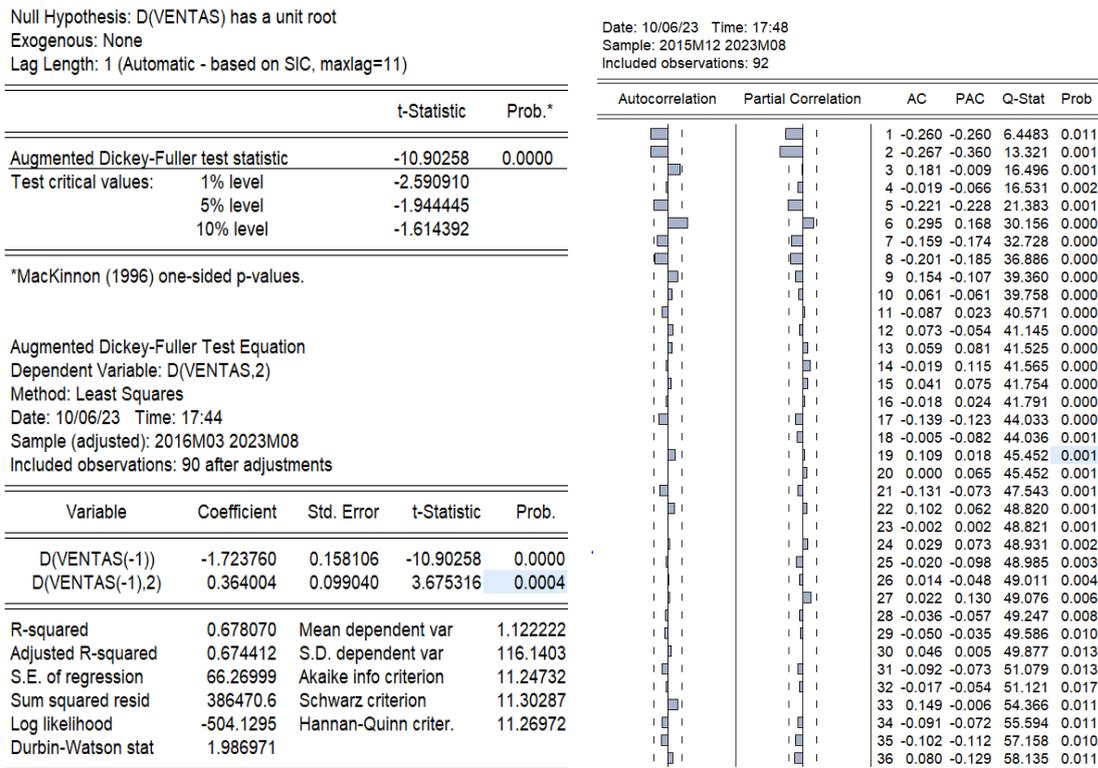


**Fuente elaboracion propia**

El analisis de la prueba de raiz unitaria de dicker fuller aumentado sin intercepto y el analisis de correlograma nos muestran que la serie es no estacionaria en primeras diferencias. Se acepta la HO de no presencia de raiz unitaria; en complemento con el analisis grafico, el componente de autocorrelacion es decrece de forma unica. En conclusion la variable ventas se vuelve estacionaria en primeras diferencias, por consiguiente se tiene una serie apta para ser modelada a travez de la metodologia establecida.

FIGURA 22

*Test de Dickey Fuller en primeras diferencias y análisis del correlograma.*



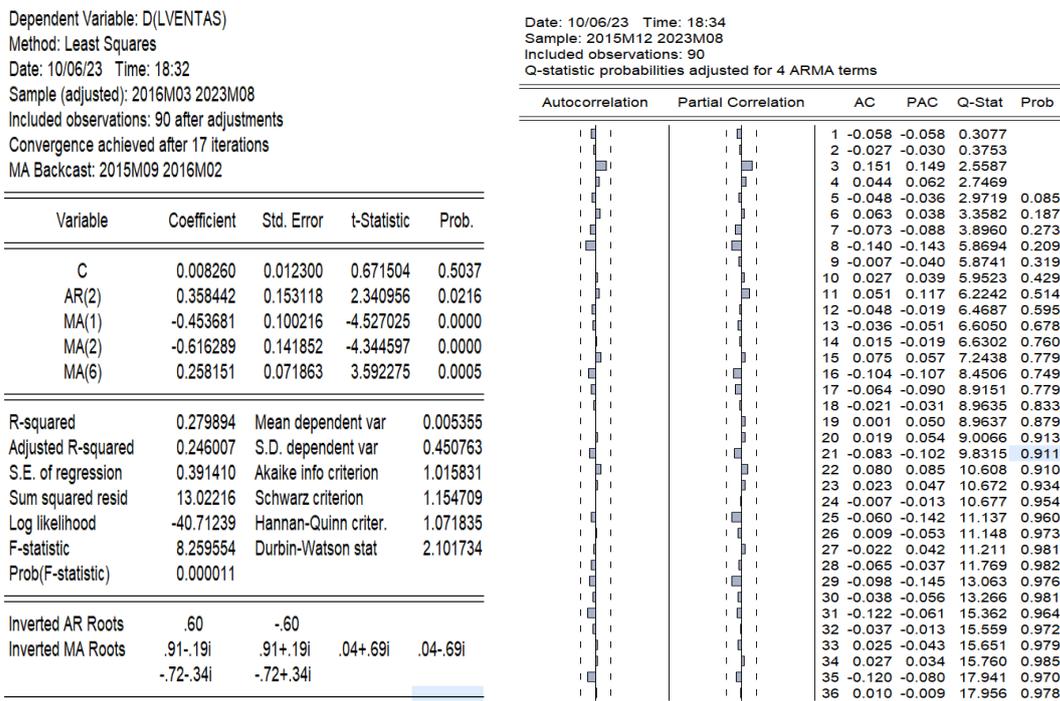
**Fuente elaboracion propia**

Segundo paso es la estimacion del mejor modelo permita predecir la variable ajustada, segun la figura 22 los modelos elegidos tienen un nivel de significancia, menor al 05; lo que permite predecir de forma mas ajustada, el analisis se complementa con el analisis grafico de los residuos, no presentan correlacion; se muestra que el modelo de autocorrelacion y correlacion parcial no presentan picos significativos, confirmando el modelo

La metodologia nos indica trabajar con el logaritmo de la variable con el fin de eliminar la volatilidad esto con el fin de estimar el modelo sin volatilidad que pueda ajustarse y predecir.

**FIGURA 23**

*Estimación de modelo ajustado de ventas y análisis de los residuos correlograma*



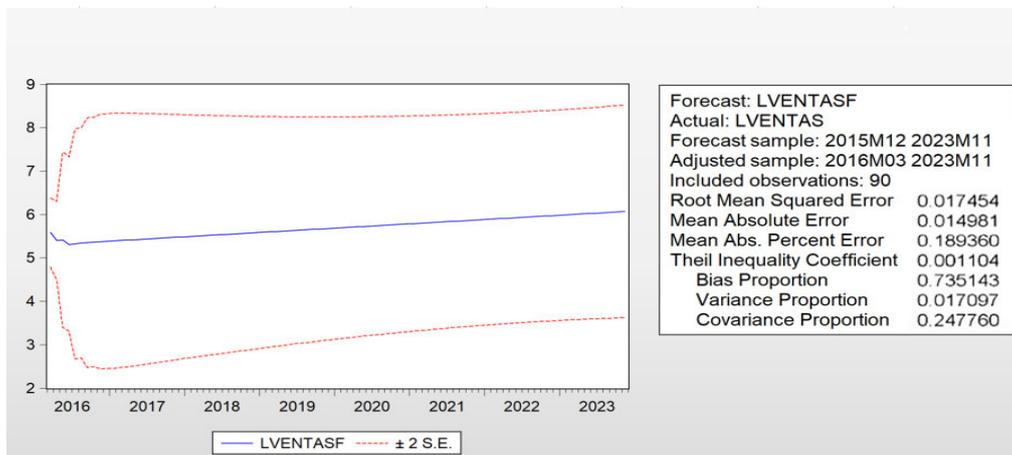
**Fuente elaboracion propia**

El punto final es el de predecir, como parte de la metodología, se estima el forecast para la variable en logaritmos; la metodolgia nos muestra el mejor modelo ajustado determinado, la figura 24 infdica que los estadisticos, entre ellos el inice de theil es significativo asi como el error medio cuadratico y absoluto. En base a estos criterios se escojeria como el modelo ajustado y las estimaciones.

Las prredicciones para los periodos de setiembre octubre y noviembre se estiman en 426, 429 y 433. Esto en funcion al modelo y parametros validados. Anexo 8

**FIGURA 24**

*Forecast variable log ventas para 3 rezagos*

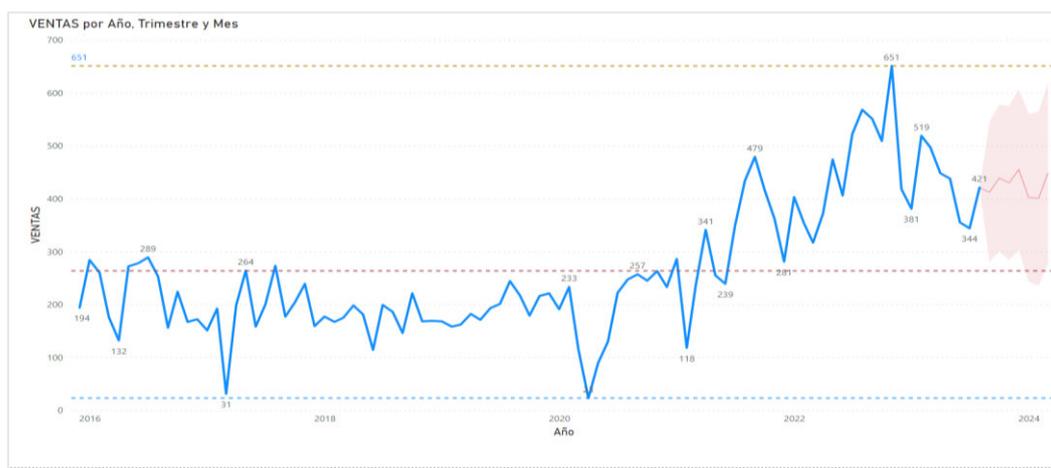


**Notas Fuente elaboracion propia.**

Como parte del desarrollo profesional nos hemos tenido que adaptar a la exigencias del mercado laboral, ampliando nuestros conocimientos y orientarlos al sector en el cual estamos laborando, sin dejar de lado la base analítica y estadística que nos caracteriza. Con la certeza del trabajo realizado se complementa con uso de software relacionados a la inteligencia artificial. En este casos al tener la certeza que la base trabajada esta en condiciones para las estimaciones, se procede a utilizar power bi, herramienta con un gran potencial en el tratamiento de informacion, estimaciones y representacion.

**FIGURA 25**

*Forecast power bi para las ventas 5 periodos*



**Nota Fuente elaboracion propia**

El método empleado por el software es el de suavizado o alisado exponencial, parte del modelo usado se ha realizado con la metodología empleada; como se tiene de conocimiento el comportamiento no estacionario de la variable, el software utiliza el método de holt winters -additive. Con el fin de ajustar el modelo y tener las predicciones más cercanas al estimado con la metodología box -jinkins, se emplea la serie logarítmica y se añade el componente de estacionalidad, con el fin de poder predecir en base al comportamiento de los periodos anteriores. Nos muestra que la proyección en las ventas tendrá una tendencia estable, con una media de 425 ventas. Sin embargo, la proyección resume la tendencia a la baja cercana al 18.88%, lo cual representaría 70 ventas en promedio hasta enero 2024.

TABLA 9

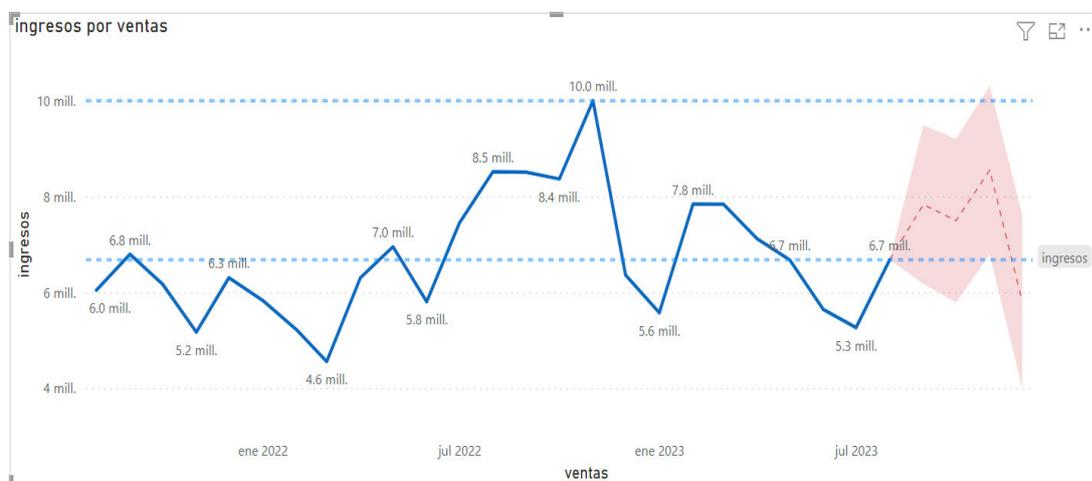
*Forecast variable ventas para 5 periodos*

año, trimestre, mes	ventas	forecastvalue	confidencehighbound	confidencelowbound
Ago-23	421	421	421	421
Set-23		412	545	280
Oct-23		439	578	300
Nov-23		430	575	284
Dic-23		455	606	303
Ene-24		402	560	243

**Nota Fuente elaboracion propia**

FIGURA 26

*Forecast power bi para el ingreso 5 periodos*



**Nota Fuente elaboracion propia**

La proyección en referencia a los ingresos que se tendrán, marca una tendencia a la baja de forma significativa para los periodos, enfatizándose para los meses de diciembre y enero, esto en guarda relación con las proyecciones de las ventas. Se estima la tendencia a la baja, con una tasa promedio de disminución de 17.20%, lo que significaría en términos monetarios cerca de 109,400.

**TABLA 10**

*Forecast variable ingreso para 5 periodos*

año, trimestre, mes	Ingreso	forecastvalue	confidencehighbound	confidencelowbound
Ago-23	6681000	6681000	6681000	6681000
Set-23		7833469	9487638	6179300
Oct-23		7497962	9203442	5792482
Nov-23		8550811	10306103	6795518
Dic-23		5802664	7606393	3998935
Ene-24		5270873	7121772	3419974

**Nota Fuente elaboracion propia**

### **3.5.1 Conocimientos empleados**

Informática para economistas

Las capacidades teóricas y técnicas desarrolladas en la presente asignatura, orientando al uso de herramientas y software estadísticos, desde los más elementales hasta el manejo y análisis de base de datos, enfatizando el uso de eviews y stata.

La relevancia analítica radica tratar y comprender de vastos registros de data, encontrar tendencias, así como patrones; interpretar y comunicar mediante estadísticos, métricas, tablas y elementos visuales diversos. En conclusión, nos permite recopilar y gestionar datos con el fin de elabora y propagar de forma eficiente los resultados, permitiendo la toma de medida por parte de la gerencia.

Econometría de series de tiempo

El análisis de series temporales, nos brinda la capacidad de analizar y comprender

como se desenvuelve la variable de interés a lo largo del periodo; nos permite estudiar los ciclos económicos, las tendencias y fluctuaciones recurrentes, estudiar los periodos de expansión y evaluar acciones en los de contracción. Como aparatado el análisis de series temporales nos permite estimar el comportamiento futuro en función de la información histórica, mostrándonos indicios de causalidad entre las variables de estudio, así como los factores relevantes que influyen.

Las habilidades desarrolladas radican en el análisis de monitoreo y comportamiento de la variable ventas y monetarias determinada por el ingreso, mostrándonos la periodicidad de la variable identificando los periodos de expansión y contracción, lo que permitiría a la empresa afianzar estrategias para determinados escenarios, mientras que al facilitar la evaluación del proceder de las variables para determinados rezagos, nos posibilita diseñar o considerar maniobras que sean acordes, como aumento personal, expansión en los mercados, inversión, reducción de costos, etc.

### **3.6 Diagnóstico estratégico empresarial**

El proceso de diagnóstico empresarial es importante porque nos ofrece una perspectiva para la correcta toma de decisiones y diseñar los planes de acción que nos propicien en impulsar el crecimiento; denotando la relación entre la empresa y su entorno, delimita y establece las finalidades. Como parte del procedimiento nos permite optimizar el uso de los recursos, con la constante búsqueda aun crecimiento permanente.

En el presente apartado analizaremos a la empresa Fonbienes Peru SA, a través del análisis FODA, permitiendo diseñar y complementar las tácticas y adecuarlas con el fin de aumentar las fortalezas, así como mejorando o reducir las debilidades. Parte esencial del apartado es evaluar el actual posicionamiento de la empresa, permitiendo analizar acciones para la toma de decisiones gerenciales.

### **3.6.1 Interna**

#### Fortaleza

- a) Basta experiencia y conocimiento en la administración de fondos colectivos.
- b) Reputación en el mercado, generando confianza.
- c) Amplia red comercial y socios estratégicos.
- d) Desarrollo e innovación tecnológica para el desarrollo de las funciones.
- e) Política de incentivos de acuerdo a las metas específicas.
- f) Búsqueda constante de la capacitación y aprendizaje de las áreas comerciales.
- g) Canales de comunicación accesibles y constantes.

#### Debilidades

- a) Aumento de reclamos por mala información.
- b) Programas poco diversificados, canal automotriz, nueva línea y segmentos.
- c) Rotación constante de capital humano en el sector comercial.
- d) Plazos cortos para confirmación de las adjudicaciones.
- e) Asociados con riesgo de incumplimiento alto en las cuotas avanzadas.
- f) Canal de marketing poco desarrollado- publicidad.
- g) Ausencias de estrategias reducción de costos. Fusión de grupos, resolución unilateral y liquidación de grupos.

### **3.6.2 Externo**

#### Oportunidades

- a) De acuerdo al contexto macroeconómico, las EAFC aun ocupan el 2<sup>a</sup> medio de financiamiento.
- b) Escenario de inclusión financiera y acceso al crédito, establecen las condiciones mínimas para que las EAFC, puedan seguir operando.
- c) Demanda de programas diversificado, permite captar nuevos asociados de distintos sectores.
- d) Desarrollo de medios tecnológicos que permiten acceder a mercado de forma virtuales.
- e) Amplia red de comercial, permite ofrecer servicios a otros mercados y regiones.
- f) El Peru lidera como segundo país en Latinoamérica con un mayor índice de competitividad.

## Amenazas

- a) Volatilidad y riesgo en el mercado financiero
- b) Pérdida de confianza y desconocimiento del mercado por parte de los asociados.
- c) Indicadores de inversión, en un contexto de una reducción de inversión pública y empresarial.
- d) Contexto regulatorio, resoluciones que afectan con el cobro de cuotas y penalidades.
- e) Ingreso de nuevo competidores al mercado, como importadoras.
- f) Falta de diversificación de productos otorgados, nueva línea y segmentos.
- g) Los incidencias de desempeño económico y de negocios se han visto afectados de forma significativa, afectando el comercio, infraestructura, empleo e inversión.

### **3.7 Problemas presentados en la gestión.**

El desarrollo del mercado de fondos colectivos, es la segunda opción en el financiamiento vehicular, esto nos impulsa a complementar el desarrollo los roles con la finalidad de realizar el análisis de la situación de la empresa, empleando los conocimientos en planeación estratégica y elaboración y gestión de proyectos de inversión.

La EAFC, se desenvuelven en un mercado comercial, altamente rivalizante y dinámico, caracterizan únicamente por los productos descritos, destacando en precios, servicios y los proyectos ofrecidos a los asociados. Se enfatiza en el desarrollo de la empresa con el fin de asegurar su perdurabilidad, progreso y cuota en el mercado, con el fin de brindar y expandir el servicio. El análisis se complementa en el conocimiento del entorno, los factores exógenos, procesos internos de las áreas responsables en la gestión que impactan de forma directa en la mejoría esperada y la prestación del servicio.

### **3.8 Conflictos funcionales y como se gestionaron.**

Las funciones en la empresa Fonbienes Peru Sa, nos brindan una perspectiva general de los procesos, determinado los principales problemas que en el mediano plazo carrera problemas derivados en lo legal y liquidez derivando en un aumento de los reclamos por la falta de designio en los asociados,

### **3.8.1 Problemas**

- Bajos índices recuperación en la cartera de cobranzas, para cuotas avanzadas.
- Alto porcentaje en el desistimiento de adjudicaciones por plazos cortos en las garantías.
- Política de ingreso y firma de contrato estricta, requisitos, avales y garantías desacorde al bien requerido.
- Productividad de los canales basados en el aumento del personal, margen de eficacia reducidos.
- Capital humano en el departamento ventas poco calificado; alto nivel de rotación, lo que acarrea problemas de eficiencia en los canales.
- Costos operativos altos, derivado de los altos costos fijos, generando un impacto negativo en los ingresos.
- Poco desarrollo del área de marketing y publicidad, reduce el mercado y segmento a canales tradicionales.
- Política poco desarrollada de diversificación de programas, en relación a nuevos segmentos y capacidad de pago.
- Ausencia de estrategias gerenciales en el mercado de fondos, incurren en sobre costos y fondeos con el fin de mantener el grupo.

### **3.8.2 Reconocimiento de problemas más importantes**

Como complemento de la disección FODA, se suscita de forma relevante al análisis del árbol de problemas donde sobresaltan las áreas con mayor desafío entre las que destacan el área de cobranzas y ventas, mediante

### **3.9 Árbol de problemas de la empresa Fonbienes Peru EAFIC.**

- Problema principal se enfatiza en el inadecuado sistema de colocación de certificados en la empresa Fonbienes Peru Sa.
- Política de ingreso y firma de contrato estricta, requisitos, avales y garantías no están acorde del bien requerido.
- Bajos índices recuperación en la cartera de cobranzas, para cuotas avanzadas y procesos judiciales.

- Política Poco desarrollo del área de marketing y publicidad.
- Procesos operativos desfasados, sobre tiempo y perdida de información.
- Política poco desarrollada de diversificación de programas y bienes.
- Ausencia de estrategias gerenciales en el mercado de fondos,
- Alta rotación de capital y preparación relativamente baja.

## **Efectos**

- Las políticas tradicionales de ingreso generan perdida de posibles asociados, desestimios en los procesos de adjudicación y remate, así como la cancelación de contratos.
- Problemas en la cobranza genera perdida de liquidez en el corto plazo, efectos negativos en el recaudo y sobre costos en los procesos de incautación.
- Políticas poco desarrolladas en los canales de marketing generan la reducción en las posibles captaciones en los segmentos de clientes nuevos y aumento de los costos por recurrir a los medios tradicionales.
- Servicios desfasados originan reclamos por parte de los asociados, desestimios de participación en los programas y perdida de comunicación.
- Programas no diversificados, no explotan nuevos mercados, segmentos y potenciales socios estratégicos, perdida de unidades de negocios.
- La falta de estrategias gerenciales, limitan a los programas tradicionales incurriendo en los procesos de fondeos con el fin de mantener el grupo, perdida de nuevas adjudicaciones, reducción de reinversiones y nuevos programas.
- La falta de capital recurre en la Baja cantidad de ventas, índices de productividad y pérdida de ingresos; no acorde al potencial del mercado.

## **Medios**

- Se debe de establecer las políticas de ingreso en deacuerdo al perfil de cada posible socio, valor del bien y estimar plazos más amplios para la adquisición de garantías.
- Desarrollar políticas y estrategias de cobranza acorde a cada socio, visitas en campo, tercerizar las notificaciones, cancelación de los contratos de manera unilateral
- Establecer nuevos planes de publicidad y marketing orientados al canal de ventas,
- Estrategias de atención al cliente orientadas al resultado, gestión de indicadores y registros que permitan medir la satisfacción del asociado. Establecer mecanismos como horarios estratégicos, tercerización de procesos.
- Integración de nuevas estrategias en el mercado de fondos fusiones de grupo,

liquidaciones entre otras con el fin de evitar los desembolsos a través del fondeo.

- Desarrollo de programas orientados a la capacitación constante, seguimiento continuo, orientado al requerimiento del mercado y programa.

### **Fines**

- Políticas acordes al perfil del asociado, permite captar más asociados, en función al valor del bien, garantías en concordancia con la SMV
- Se garantiza el recaudo de manera continua, estableciendo políticas y estrategias orientadas a la cobranza.
- Políticas de marketing y publicidad orientadas a generar mayores colocaciones y desarrollar nuevos segmentos
- Procesos eficientes en la atención de los asociados y posibles clientes, con el fin de absolución de dudas y captación.
- Gestiones estratégicas de costeo, acorde a cada grupo, reduce desembolsos por fondeo y gastos productos de la cobranza judicializada.
- Aumento en la capacidad de captación reflejado en el aumento en las colocaciones, por parte de los canales de ventas, refleja en el aumento de la productividad, eficacia.

### **IV APORTE DEL BACHILLER A LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA FONBIENES PERU SA.**

- Actualmente la empresa cuenta con la gestión de pago eficiente, medido por la rotación cuentas por pagar, con un índice promedio de 18.76 en referencia al promedio del 2022 estimado 22.32. anexo 10

- La gestión de costeo ha contribuido de forma significativa al uso de los recursos de forma eficiente ante un escenario desfavorable; se estimó en promedio en 2.84%, en función a los ingresos del periodo. La gestión contribuye a tener un indicador de gastos operativo estable en promedio a 48.9%. figura 14

- La gestión y control realizado en los procesos de estimación de la productividad promedio por departamento, contribuye a mantener los indicadores en 1.11% para el departamento 001 y 0.98 para el departamento 002; en relación al 2022 que promedio 1.26 y 1.03. esto en un escenario poco favorable.
- A través del análisis predictivo brindamos de forma técnica los principales estimaciones y tendencias de crecimiento, las estimaciones para el último trimestre muestran una tasa de decrecimiento del 18.4% (427), permitiendo redireccionar las estrategias de ventas.
- Durante el segundo periodo del 2022 y tercer periodo del 2023, la empresa no ha hecho uso del FONDEO de capitales, producto de una correcta ejecución de gastos y desembolsos.
- Actualmente se realiza 7 reportes e indicadores de gestión realizables mediante programación en evius, Ms Excel y power bi. Reduciendo los plazos de presentación y consultas de 1 a 2 horas en promedio.

## **Conclusiones**

- Actualmente se tiene un índice de eficiencia sobresaliente promediando en 133 y 127 según el departamento 001 y 002; sin embargo, el análisis de la eficacia se sitúa en promedio a 78 y 52 puntos. Mostrándonos que el análisis en la productividad se debe a las estrategias de ampliación y no a la efectividad, evitando aprovechar de manera eficiente el potencial del mercado.
- Durante los el último trimestre del periodo 2022 e inicio del 2023 se ha visto en un avance significativo en la mejora de indicadores de rotación en cuentas por pagar y flujos de efectivos estimados muestran un comportamiento a la baja estimados en promedio en \$ 6,991573, con una tasa de decrecimiento de \$109,214.

- Las proyecciones en las ventas en función al método de series temporales muestran en las proyecciones una reducción del 18,4%. para los 5 periodos, lo que significaría una reducción de 70 colocaciones en promedio.
- Actualmente se cumple con la meta del límite de gastos operativo por departamento estimando en 3.1% y 2.98 %, dentro del límite en el acumulado general de 3.5%.
- En el último trimestre los indicadores de cobranza tuvieron un alcance relativamente bueno en la cobranza prejudicial con la efectividad del 93 %, sin embargo, la cobranza de grupos avanzados con una efectividad de 15%. tabla 4.
- El exceso de restricciones al ingreso de nuevos asociados, producto del reglamento SMV en relación al lavado de activos, origina pérdidas de asociados, plazos para las adjudicaciones y levantamiento de garantías cortos originando descontento, desistimientos y cancelación de contratos.

## **Recomendaciones**

- Delegar los procesos a un nuevo outsourcing de cobranzas, para la gestión de asociados adjudicados, enfatizando las preventivas de pago y cobranza de asociados morosos de cuota avanzadas.
- En función a los indicadores de productividad, se debe de reorientar la estrategia comercial, desde una perspectiva de especialización enfatizando a la eficacia, ya que los rendimientos esperados para periodos futuros son decrecientes.

- Rediseñar la estructura de ingreso de nuevos asociados, asumiendo mayores riesgos para ciertas unidades de negocio, enfatizando el canal inferior a \$10,000 o programas complementarios en concordancia a lo establecido con la SMV.
- Diversificación de productos, enfatizando a los sectores C, con unidades de negocio complementarias, con el fin de crear nuevos segmentos de mercado.
- Estimar el riesgo operacional de insolvencia por grupos a través del análisis de rentabilidad, medido por la VAN, en comparación con las opciones de financiamiento externo, esto para grupos de avanzada con alto riesgo de pago.
- Rediseñar las estrategias gerenciales de costeo, con la finalidad de los mitigar gastos producto de proyectos no recuperables y evitar la liquidación de grupos, mediante las estrategias de fusión de grupos y resolución de contratos.

## V. Bibliografía

Blanca.H.2017. *Análisis Financiero*. Fondo editorial Arandino (pp 88.92,120). Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1358/An%C3%A1lisis%20Financiero.pdf>

C.Rincón (2011). *Presupuesto empresarial*. Primera edición: Bogotá, D.C. Edición ecos- Lito perla Impresores Ltda (pp 17-33). Colombia

<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01530.pdf>

SMV.2010. *Resolución CONASEV N° 033-2010-EF/94.01.1.*

<https://www.fonbienes.com.pe/storage/documentos/2021/11/fk30DvnGkCnnBUjHDfrp5ailambSxGC3V6ok6pyj.pdf>

Guajardo.G (2014). *Contabilidad financiera*. 5ª edición- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Instituto Peruano de Economía (2021). *Pasco resiste como la quinta región con menor acceso al crédito*. *Diario ahora*. 2/06/2021.

[www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/07/2022-07-04-Pasco-persiste-como-la-quinta-region-con-menor-acceso-al-credito-Informe-IPE-Diario-Ahora.pdf](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/07/2022-07-04-Pasco-persiste-como-la-quinta-region-con-menor-acceso-al-credito-Informe-IPE-Diario-Ahora.pdf)

Mauricio.J(2016) *Introducción al análisis de serie temporales*. Universidad de Complutense de Madrid (diapositivas power point) España. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-11-JAM-IAST-Libro.pdf>

Nguyen K. (2001): *Financial management and profitability of small and medium. Southern Cross University enterprises*. (pp 236-240)

3<https://researchportal.scu.edu.au/esploro/outputs/doctoral/Financial-management-and-profitability-of-small-and-medium-enterprises/991012821589102368>

Porter, M. E. (2006), *Ventaja Competitiva* (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, cuarta reimpresión (pp 71-84), México 2006.

R, Nivin (2017). *Condiciones para mejorar el acceso al crédito*. Revista moneda. Bcrp. (pp. 2-4) Lima -Peru. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-03.pdf>

Sunarp (11.09.2023). *Sunarp: más de 100 mil personas acceden a garantías mobiliarias para solicitar prestamos*. <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/noticias/832484-sunarp-mas-de-100-mil-personas-acceden-a-garantias-mobiliarias-para-solicitar-prestamos>

SMV. (2021). *Memoria anual Superintendencia de Mercado de Valores*. Superintendencia del Mercado de Valores (pp 22-26). Repositorio <https://www.gob.pe/smv>.

SMV. (2015). *Fondos colectivos*. Repositorio [https://repositorio.smv.gob.pe/bitstream/20.500.12986/114/1/Fondos\\_colectivos\\_Infograf.pdf](https://repositorio.smv.gob.pe/bitstream/20.500.12986/114/1/Fondos_colectivos_Infograf.pdf)

SMV (2015). Resolución N° 070-2015-SMV/10.2. Fonbienes Peru SA. [www.fonbienes.com.pe/storage/documentos/2021/11/cXQQOxO7LPQaeFx1Vui7ETxXvIWfmyEsU9qQieF6.pdf](http://www.fonbienes.com.pe/storage/documentos/2021/11/cXQQOxO7LPQaeFx1Vui7ETxXvIWfmyEsU9qQieF6.pdf)

SMV (2015). Resolución N° 020-2014- SMV/01. Fonbienes Peru SA. <https://www.gob.pe/institucion/smv/normas-legales/3947541-020-2014>

S. Covey. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. 1ª ed. IIª reimp. (pp 133-145). Buenos Aires Paidós, 2003. <http://200.70.33.130/images2/SGHPE/7%20HABITOS.pdf>

Velásquez. G, Ponce A y Coello (2016) La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. Revista Empresaria (pp 2-8). ICE-FEE-UCSG. Ecuador. file:///C:/Users/ALDAIR/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaYFinanciera-5603313.pdf

Valladares. Y (2020) Manual de costos y presupuestos, apuntes y ejercicios resuelto. INACAP. (pg. 80-84) [https://www.inacap.cl/web/material-apoyo/cedem/profesor/Administracion/Manual\\_de\\_Costos\\_y\\_Presupuestos.pdf](https://www.inacap.cl/web/material-apoyo/cedem/profesor/Administracion/Manual_de_Costos_y_Presupuestos.pdf)

## VI. ANEXOS

### Anexo 1

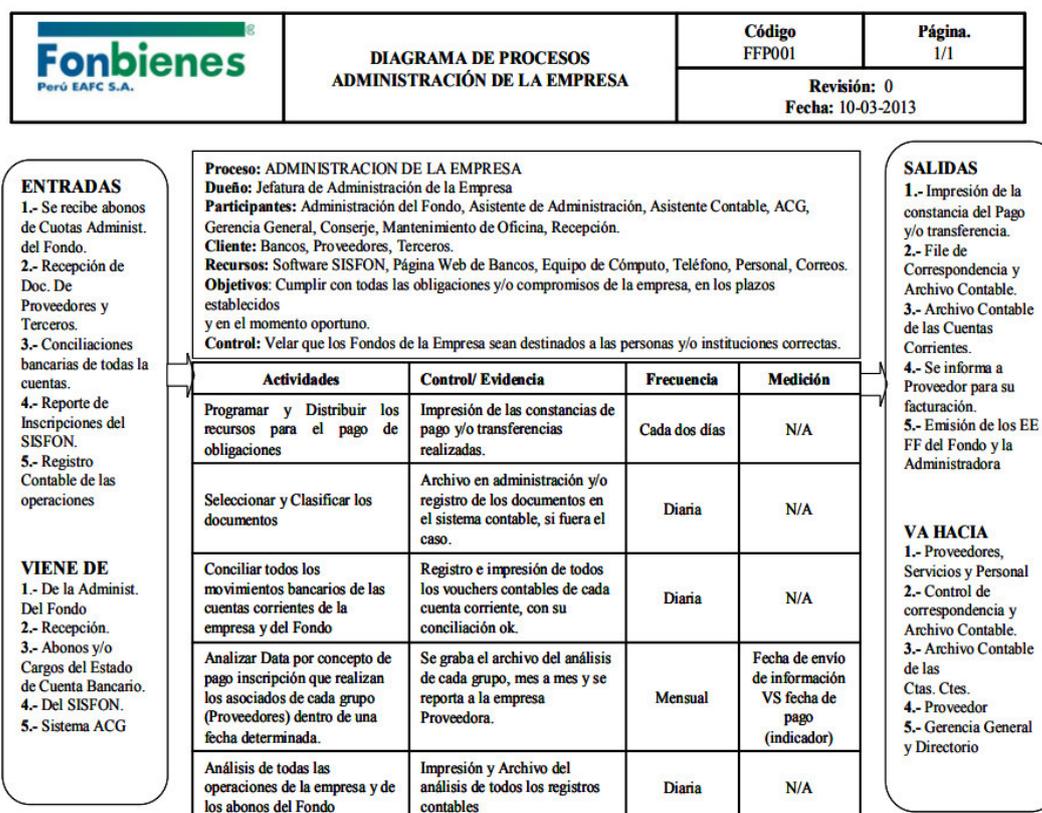
#### Detalle estructura de asociados Fonbienes Peru Sa Cierre 2022

NATURALEZA CLIENTES	DETALLE	PORCENTAJE
PERSONA NATURAS	1333	46%
P. NATURALES CON NEGOCIOS NO REGISTRADO	1088	38%
P. NATURALES CON NEGOCIOS REGISTRADO	211	7.3%
PERSONA JURICA-EMPRESAS FORMALES	251	8.7%
TOTAL	2883	100%

**Nota:** Fuente Elaboración propia

### Anexo 2

#### Diagrama de procesos administrativos y financiero de la administradora – contables.

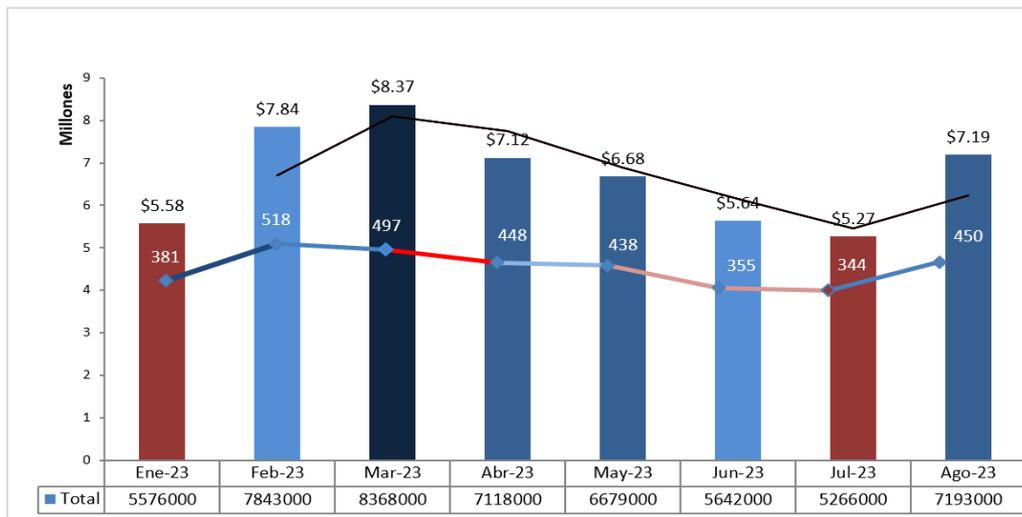


**Nota** Fuente Manual de Procedimientos Operativos para la Administración de Fondos Colectivos de

**Fonbienes Perú EAFC S.A**

**Anexo 3**

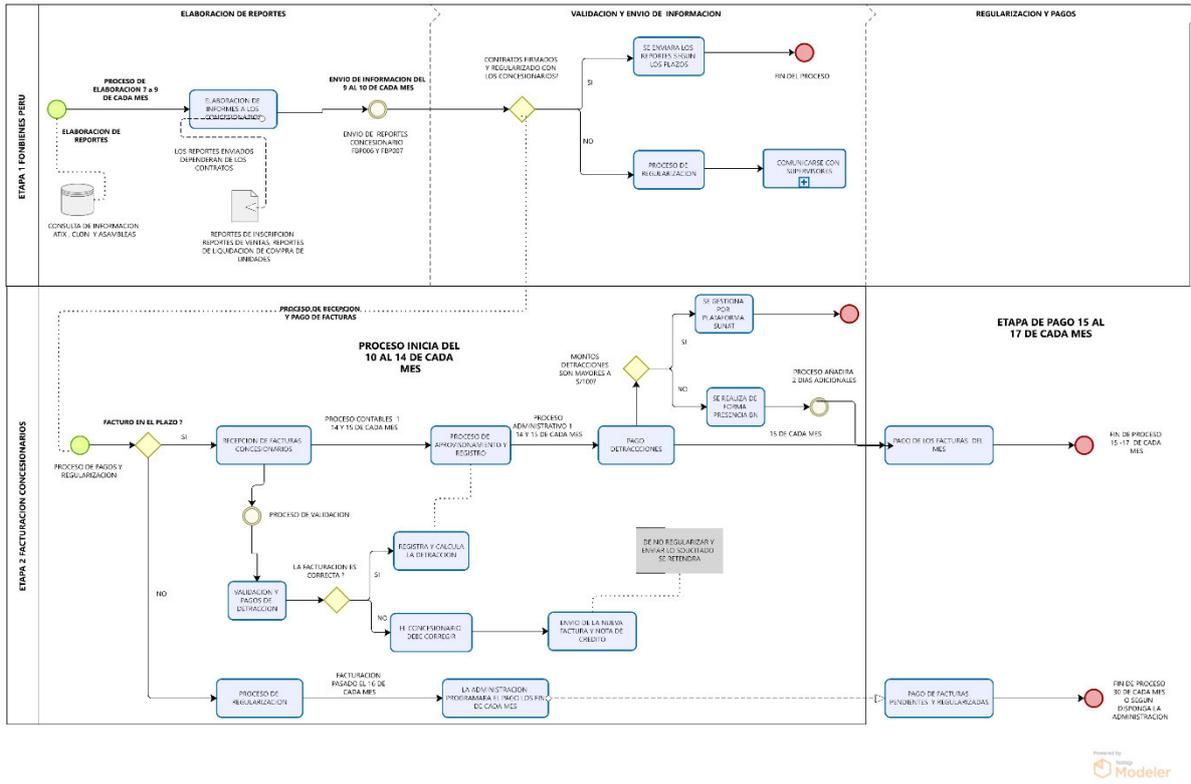
*Evolución ingreso y ventas periodo 2023*



**Notas fuente elaboración propia**

**Anexo 4**

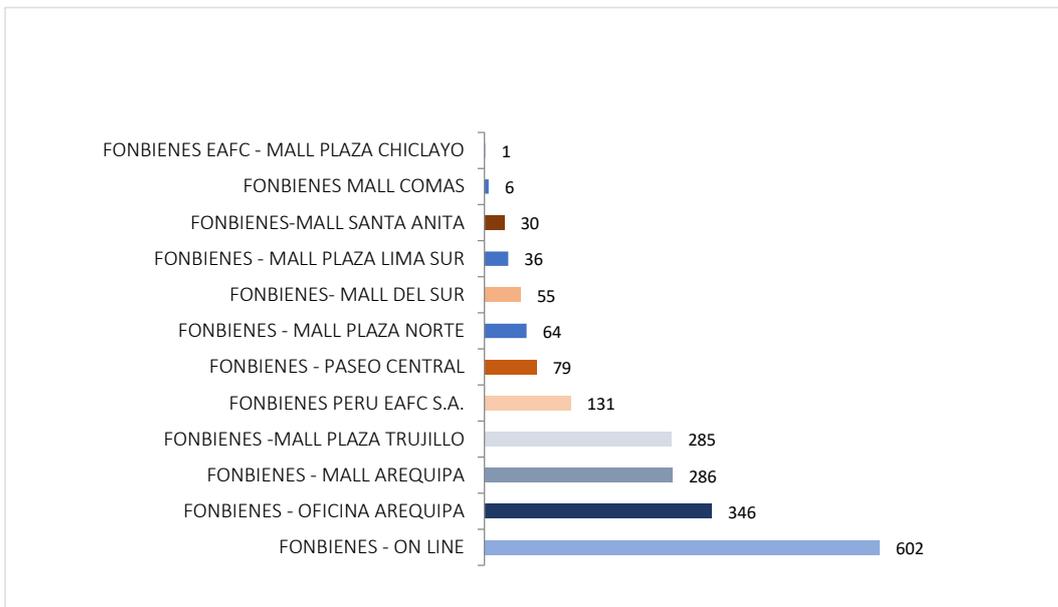
*Procedimientos administrativos y Contables Fonbienes Peru Sa*



Notas fuente elaboración propia

### Anexo 5

Consolidado Evolución ventas puntos propios



Nota fuente elaboración propia

### Anexo 6

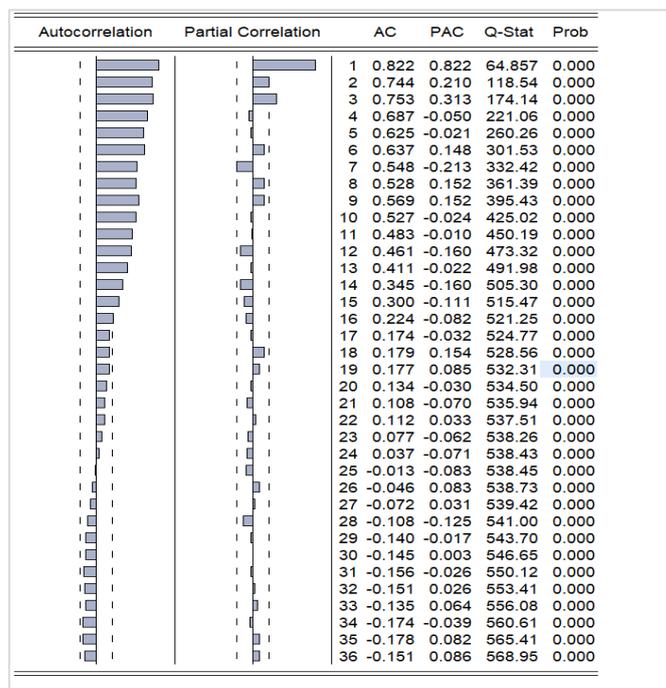
### Análisis de dicker fuller aplicado a la variable ventas

Null Hypothesis: VENTAS has a unit root				
Exogenous: None				
Lag Length: 2 (Automatic - based on SIC, maxlag=11)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic			-0.191792	0.6144
Test critical values:				
	1% level		-2.590910	
	5% level		-1.944445	
	10% level		-1.614392	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(VENTAS)				
Method: Least Squares				
Date: 10/06/23 Time: 17:31				
Sample (adjusted): 2016M03 2023M08				
Included observations: 90 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
VENTAS(-1)	-0.004711	0.024563	-0.191792	0.8484
D(VENTAS(-1))	-0.356579	0.101780	-3.503422	0.0007
D(VENTAS(-2))	-0.361616	0.100362	-3.603136	0.0005
R-squared	0.192226	Mean dependent var		1.788889
Adjusted R-squared	0.173657	S.D. dependent var		73.30382
S.E. of regression	66.63568	Akaike info criterion		11.26912
Sum squared resid	386307.3	Schwarz criterion		11.35245
Log likelihood	-504.1105	Hannan-Quinn criter.		11.30272
Durbin-Watson stat	1.984716			

Nota fuente elaboracion propia

### Anexo 7

#### Análisis grafico de la estacionariedad a través del correlograma variable ventas



Nota fuente elaboracion propia

### Anexo 8

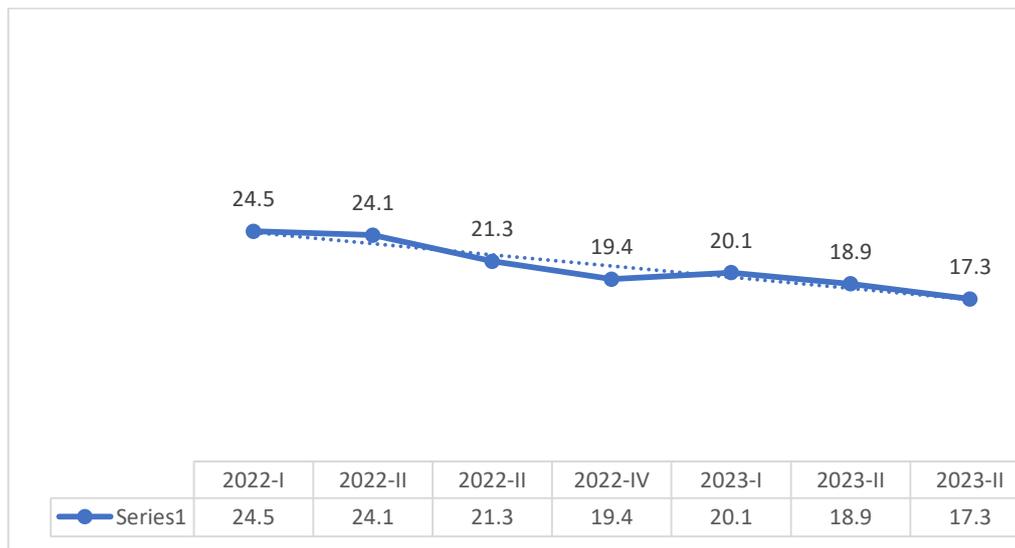
### Predicción variable ventas 3 rezagos evieus

VENTASPROM	
2021M09	349.4603
2021M10	352.3587
2021M11	355.2812
2021M12	358.2279
2022M01	361.1990
2022M02	364.1948
2022M03	367.2154
2022M04	370.2611
2022M05	373.3320
2022M06	376.4284
2022M07	379.5505
2022M08	382.6984
2022M09	385.8725
2022M10	389.0729
2022M11	392.2999
2022M12	395.5536
2023M01	398.8343
2023M02	402.1422
2023M03	405.4776
2023M04	408.8406
2023M05	412.2315
2023M06	415.6505
2023M07	419.0979
2023M08	422.5739
2023M09	426.0787
2023M10	429.6126
2023M11	433.1758

**Nota fuente elaboracion propia.**

### Anexo 9

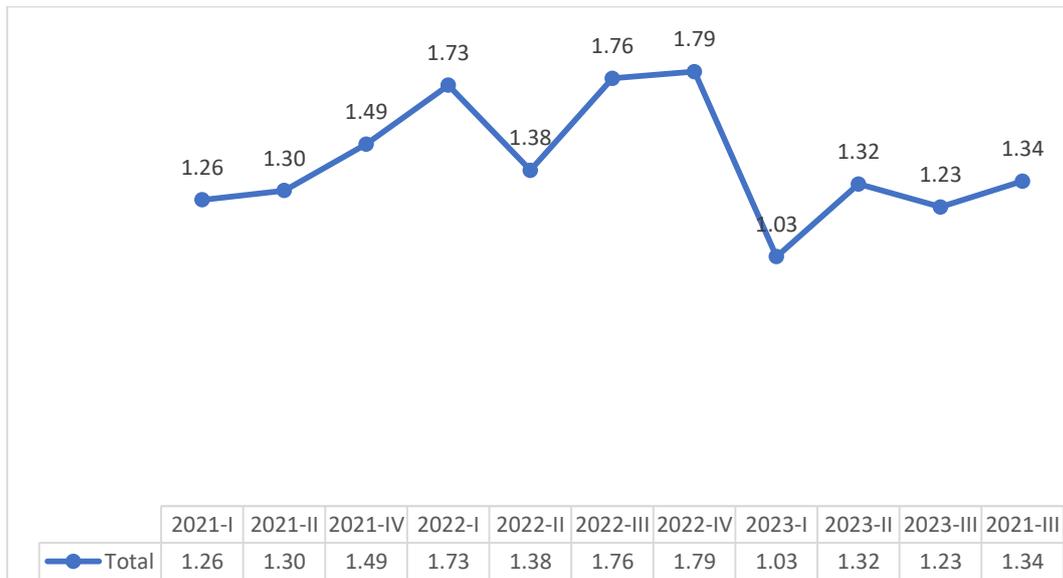
*Índice de rotación en las cuentas por cobrar.*



**Nota fuente elaboracion propia.**

### Anexo 10

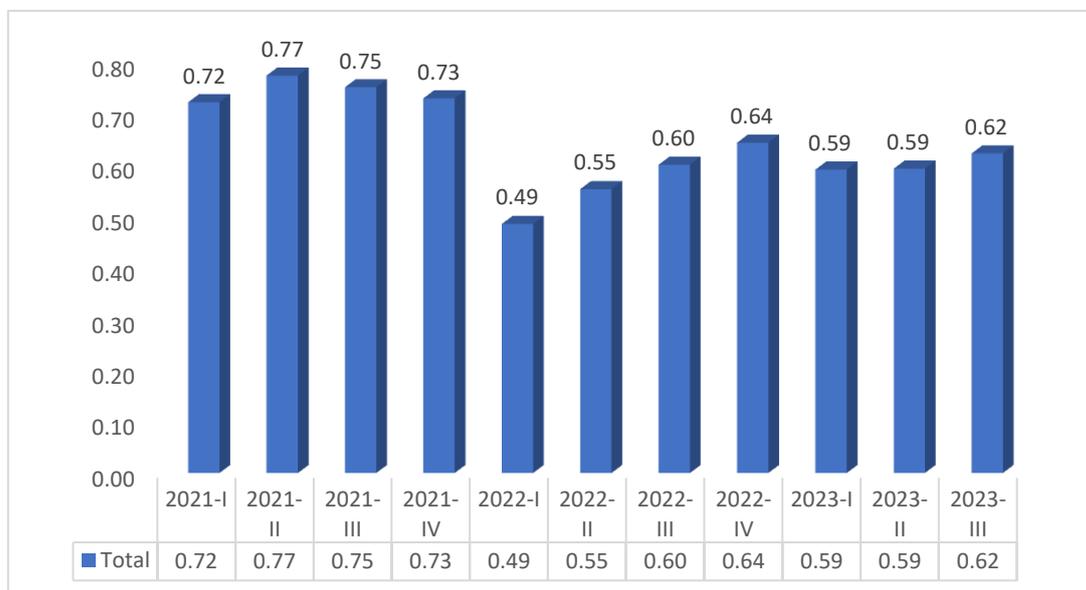
### Evolución ratios de liquidez periodo 2021-2021



**Nota fuente elaboracion propia**

## Anexo 11

### Evolución ratios de Endeudamiento periodo 2021-2021



**Nota fuente elaboracion propia**